

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

***Інститут бізнес-освіти*
Кафедра міжнародного менеджменту**

галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
спеціальність	<u>073 Менеджмент</u>
спеціалізація	<u>Бізнес-адміністрування</u> <u>(у сфері енергетики)</u>

Освітньо-професійна програма «**Бізнес-адміністрування (у сфері енергетики)**»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

***на тему «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕЛЕКТРОННИХ
КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «УКРГІДРОЕНЕРГО»»***

Здобувача **Мойсеєнко Ольги Іванівни**
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Науковий керівник кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, учене звання)

М.О. Бурмака

(підпис)

(ініціали, прізвище)

**Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією з
атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент

(підпис)

М.О. Бурмака

Київ 2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
ІНСТИТУТ БІЗНЕС - ОСВІТИ
Кафедра міжнародного менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ**

**«БІЗНЕС- АДМІНІСТРУВАННЯ
У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИКИ»
07 Управління та адміністрування
073 «Менеджмент»
8Е07 «Бізнес-адміністрування
у сфері енергетики»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

М.О.Бурмака

(підпис)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

(підпис)

_____ 202__ р.

_____ 202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Мойсеєнко Ольги Іванівни

прізвище, ім'я, по-батькові

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕЛЕКТРОННИХ
КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «УКРГІДРОЕНЕРГО»»**

Тему затверджено наказом ректора Університету " 16 " грудня 2021 р. № 1904-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ПрАТ «Укргідроенерго»

**План кваліфікаційної магістерської роботи і терміни подання розділів
науковому керівникові**

**Розділ 1 Теоретико-методичні засади управління системою електронних
комунікацій бізнес-організації**

(назва, термін подання – до 24.01.22)

**Розділ 2 Організаційно-економічна характеристика та аналіз ефективності
управління системою електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго»**

(назва, термін подання - до 21.02.22)

**Розділ 3 Розробка та обґрунтування заходів щодо удосконалення управління
системою електронних комунікацій підприємства ПрАТ «Укргідроенерго»**

(назва, термін подання – до 21.03.22)

Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відгуку

(до 16.05.22)

Об'єкт дослідження: _____ система _____ електронних _____ комунікацій
ПрАТ «Укргідроенерго»

Предмет дослідження: _____ теоретичні, _____ методичні та _____ прикладні аспекти
удосконалення управління системою електронних комунікацій підприємства
ПрАТ «Укргідроенерго»

Мета дослідження: _____ на основі аналізу теоретичних та прикладних аспектів
управління системою електронних комунікацій розробити і обґрунтувати заходи
щодо удосконалення управління системою електронних комунікацій
підприємства ПрАТ «Укргідроенерго»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення мети:

У розділі 1: визначити сутність поняття і охарактеризувати складові системи електронних комунікацій бізнес-організації; охарактеризувати теоретичні підходи до формування системи мультиканальних електронних комунікацій бізнес-організації; навести та проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності використання електронних комунікацій в забезпеченні діяльності бізнес-організації

У розділі 2: здійснити дослідження сучасного стану енергетичного комплексу; надати організаційно-економічну характеристику діяльності ПрАТ «Укргідроенерго»; здійснити оцінювання ефективності функціонування системи електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго»

У розділі 3: проаналізувати сучасні підходи до удосконалення управління системою електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго»; розробити модель управління системою електронних комунікацій зі споживачами різних сегментів енергетичного ринку для підвищення ефективності операційної діяльності ПрАТ «Укргідроенерго»; обґрунтувати пріоритетні заходи підвищення ефективності системи електронних комунікацій та соціальної відповідальності ПрАТ «Укргідроенерго»

Завдання підготував
науковий керівник _____
(підпис)

М. О. Бурмака _____
(прізвище, ініціали)

"__" _____ 202__ р.

Завдання одержав
здобувач _____
(підпис)

О. І. Мойсєнко _____
(прізвище, ініціали)

"10" січня 2022 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 104 сторінки, 6 таблиць, 34 рисунків, 6 додатків, список використаних джерел з 78 найменувань.

Удосконалення управління системою електронних комунікацій підприємства ПрАТ «Укргідроенерго»

Об'єкт дослідження: система електронних комунікацій
ПрАТ «Укргідроенерго»

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та прикладні аспекти
удосконалення управління системою електронних комунікацій підприємства
ПрАТ «Укргідроенерго»

Мета дослідження: на основі аналізу теоретичних та прикладних аспектів
управління системою електронних комунікацій розробити і обґрунтувати заходи
щодо удосконалення управління системою електронних комунікацій підприємства
ПрАТ «Укргідроенерго»

Завданнями роботи є:

- визначити сутність поняття і надати характеристику складовим системи електронних комунікацій бізнес-організації;
- охарактеризувати існуючі теоретичні підходи до формування системи електронних комунікацій бізнес-організації;
- узагальнити та проаналізувати методику оцінювання ефективності використання електронних комунікацій в забезпеченні діяльності бізнес-організації;
- здійснити дослідження сучасного стану енергетичного комплексу;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності
ПрАТ «Укргідроенерго»;
- здійснити оцінювання ефективності функціонування системи електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго»;
- проаналізувати сучасні підходи до удосконалення управління системою електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго»;
- розробити модель управління системою електронних комунікацій зі споживачами різних сегментів енергетичного ринку для підвищення ефективності операційної діяльності ПрАТ «Укргідроенерго»;
- обґрунтувати пріоритетні заходи підвищення ефективності системи електронних комунікацій та соціальної відповідальності
ПрАТ «Укргідроенерго».

Робоча гіпотеза - удосконалення управління системою електронних комунікацій як всередині підприємства (внутрішній електронний документообіг, посилення комунікаційної взаємодії між відділами та службами), так і з зовнішніми стейкхолдерами (партнерами, державними інституціями та споживачами різних

сегментів енергетичного ринку), дозволить підвищити ефективність операційної діяльності ПрАТ «Укргідроенерго» в сучасних умовах турбулентного середовища.

Інформаційна база дослідження: виконання кваліфікаційної магістерської роботи є наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, начальні посібники та монографії з досліджуваної проблематики. Інформаційно-емпірична база дослідження ґрунтується на звітності ПрАТ «Укргідроенерго», представлений у відкритих джерелах, нормативно-правові акти, що регулюють діяльність компаній енергетичного сектору, інформація офіційного сайту (<https://uhe.gov.ua/>), джерела Інтернет, власні висновки автора.

За результатами дослідження проаналізовано сучасні підходи до удосконалення управління системою електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго», розроблено та рекомендовано до реалізації авторську модель управління системою електронних комунікацій зі споживачами різних сегментів енергетичного ринку для підвищення ефективності операційної діяльності ПрАТ «Укргідроенерго», а також обґрунтовано пріоритетні заходи підвищення ефективності системи електронних комунікацій та соціальної відповідальності ПрАТ «Укргідроенерго».

Одержані результати можуть бути використані для розробки рішень щодо удосконалення управління системою електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго» та для моніторингу та коригування стратегії розвитку компанії.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2021-2022.

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи 2022.

В і д г у к

про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача Інституту бізнес-освіти
освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування (у сфері енергетики)»

Мойсеєнко Ольга Іванівна

на тему: **«Удосконалення управління системою електронних комунікацій підприємства ПрАТ «Укргідроенерго»**

1. Актуальність теми: пов'язана з важливістю для будь-якої компанії формування ефективних, раціонально організованих і оптимально підібраних у різній конфігурації каналів комунікацій для різних споживачів у різних ринкових сегментах, які (канали комунікацій) є одним з ключових елементів менеджменту бізнес-організацій, оскільки за їх допомогою здійснюється формування постійного «діалогу» між споживачем, іншими стейкхолдерами та бізнесом. Каскадування комунікацій в системі традиційних та електронних комунікацій бізнес-організації, в свою чергу, виступає інструментом підвищення як ефективності такого «діалогу», оскільки забезпечує зворотній зв'язок між менеджерами системи управління, так і ефективності власне операційної діяльності компанії.

2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: в роботі наголошено, що менеджмент ПрАТ «Укргідроенерго» у рамках управління системою електронних комунікацій і дотримання принципів етики в інформаційно-комунікаційній мультиканальній взаємодії зі стейкхолдерами ґрунтується на принципах корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), які передбачають, що бізнес здійснюється не тільки економічно ефективно, але і етично прийнятно, тобто сприймає очікування суспільства щодо його соціально налаштованої поведінки, виявляє готовність до діалогу з широкою зацікавленою аудиторією (працівниками, споживачами, партнерами, інвесторами, державними органами, громадськими організаціями, іншими соціальними групами, які прямо чи опосередковано зачіпаються його діяльністю), у тому числі враховує принципи справедливості відносно майбутніх поколінь.

3. Наявність самостійних розробок автора: запропонована та обґрунтована модель управління системою електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго» зі споживачами різних сегментів енергетичного ринку із застосуванням платформи для управління взаємовідносинами з партнерами в мультиканальних комунікаціях, а також запропонована система класифікації ризиків, зокрема у сфері дотримання етики в електронних комунікаціях, що можуть виникають в процесі взаємодії споживачів різних сегментів із ПрАТ «Укргідроенерго». На цій основі розроблені обґрунтовані пріоритетні заходи підвищення ефективності системи електронних

комунікацій та удосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Укргідроенерго».

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: висновки та рекомендації можуть бути використані при розробці та реалізації програми удосконалення системи управління електронними комунікаціями ПрАТ «Укргідроенерго», а також при удосконаленні внутрішніх етичних документів компанії у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

5. Наявність недоліків: практично відсутні, окрім незначних вад редакційного та стилістичного характеру.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК (0-70 балів): оцінка КМР – 70 балів, пропонується до допуску до захисту перед ЕК.

Науковий керівник,

к.е.н., доцент

Микола Бурмака

«___» _____ 20__ р.



РЕЦЕНЗІЯ на кваліфікаційну магістерську роботу

студентки: Мойсєєнко Ольги Іванівни

на тему: «Удосконалення управління системою електронних комунікацій підприємства ПрАТ «Укргідроенерго»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення: сучасне турбулентне середовище, що супроводжується процесами прискореної діджиталізації, пандемією коронавірусу, військовою агресією, спричинило перехід бізнес-організацій на віддалену/дистанційну роботу персоналу, а потреба в оцифруванні документації для оперативної взаємодії зі стейкхолдерами за різними каналами цифрового зв'язку підтверджують необхідність побудови та ефективного управління системою електронних комунікацій.

Якість проведеного дослідження: результати якісно виконаного теоретико-методичного та прикладного розділів кваліфікаційної магістерської роботи дозволили автору виявити низку проблемних моментів, у вирішенні яких можуть бути застосовані запропоновані заходи щодо удосконалення управління системою електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго». Реалізація запропонованих рішень дасть змогу мінімізувати витрати на удосконалення системи електронних комунікацій з урахуванням запропонованої моделі, здійсненого сегментування споживачів та виявлених ризиків, що дозволить переглянути контент-менеджмент та більш ефективно управляти швидкістю реакції організації на звернення і запити партнерів.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: досліджена і проаналізована проблематика дозволила автору виокремити та об'єктивно оцінити складові системи електронних комунікацій бізнес-організації, здійснити їх каскадування та визначити найбільш доцільні канали електронних комунікацій з поміж мультиканальних внутрішніх і зовнішніх комунікацій для знаходження «точок дотику» зі споживачами різних сегментів. Це, у свою чергу, знайшло відображення в запропонованій моделі управління системою електронних

комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго» зі споживачами різних сегментів енергетичного ринку та альтернативних проєктів її реалізації.

Зауваження: суттєвих зауважень до виконаної кваліфікаційної магістерської роботи немає.

Практична значимість висновків і рекомендацій: зроблені автором висновки за результатами проведеного дослідження та запропоновані рекомендації мають практичне значення і зорієнтовані на підвищення ефективності операційної діяльності компанії через удосконалення управління системою електронних комунікацій як всередині підприємства, так і з зовнішніми стейкхолдерами в сучасних умовах турбулентного середовища.

Рецензент

Заступник генерального директора
з комерційної діяльності
ПрАТ «Укргідроенерго»



Богдан СУХЕЦЬКИЙ

Печатка

«___» _____ 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕЛЕКТРОННИХ КОМУНІКАЦІЙ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Сутність поняття і характеристика складових системи електронних комунікацій бізнес-організації.....	7
1.2 Характеристика теоретичних підходів до формування системи мультиканальних електронних комунікацій бізнес-організації.....	20
1.3 Методика оцінювання ефективності використання електронних комунікацій в забезпеченні діяльності бізнес-організації.....	31
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕЛЕКТРОННИХ КОМУНІКАЦІЙ ПрАТ «УКРГІДРОЕНЕРГО».....	39
2.1 Дослідження сучасного стану енергетичного комплексу.....	39
2.2 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Укргідроенерго».....	49
2.3 Оцінювання ефективності функціонування системи електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго».....	63
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕЛЕКТРОННИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «УКРГІДРОЕНЕРГО».....	72
3.1 Сучасні підходи до удосконалення управління системою електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго».....	72
3.2 Розробка моделі управління системою електронних комунікацій зі споживачами різних сегментів енергетичного ринку для підвищення ефективності операційної діяльності ПрАТ «Укргідроенерго».....	79
3.3 Обґрунтування пріоритетних заходів підвищення ефективності системи електронних комунікацій та соціальної відповідальності ПрАТ «Укргідроенерго».....	84
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

Останнім часом турбулентність змін та економіко-політичні, а також трансформації, пов'язані з військовою агресією, стають дедалі всеохоплюючими, швидшими та іноді радикальнішими. Не є виключенням енергетична галузь, як одна з основних галузей у забезпеченні ефективного функціонування бізнес-організацій в сучасних ринкових умовах. Провідні вчені світу заявляють про початок нових тенденцій, які з вимогою часу прийшли на заміну старим, мова йде про цифровізацію або діджиталізацію, електронні або цифрові комунікації, Індустрію 4.0, інтернет речей тощо. Однією з таких тенденцій є зміна моделей встановлення та підтримки комунікацій із існуючими та потенційними клієнтами та іншими стейкхолдерами бізнес-організацій.

Сучасний споживач, зокрема, та групи споживачів, загалом, дедалі частіше долучаються до технологічного прогресу, використовуючи комп'ютери та різноманітні мобільні пристрої і застосунки в багатьох сферах свого життя: від навчання/роботи та спілкування до аналізу існуючих на ринку товарів/ресурсів/послуг, їх купівлі та оплати. Вимогою часу в існуючих технологіях є їх синергійний ефект, тобто взаємозв'язок та взаємодоповнення, які в підсумку доповнюють ефект від один одного. Фактором, який вимагає таких рішень, є час. Тотальна інформатизація сфер життя суспільства «викрадає», як із життя людини, так і з життєдіяльності бізнес-організації, велику кількість часу для пошуку оперативної, актуальної і достовірної інформації з метою, чи-то прийняття оптимальних управлінських рішень, чи-то встановлення і підтримання комунікаційної взаємодії зі стейкхолдерами тощо. Тому пріоритетним завданням менеджменту бізнес-організацій у побудові системи електронних комунікацій є вибір і використання такого поєднання традиційних та сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (програм, сайтів, мобільних додатків, комунікацій з клієнтом та ін.), які в повній мірі дозволять встановити комунікаційну взаємодію між усіма структурними підрозділами всередині бізнес-організації та з її зовнішніми стейкхолдерами для забезпечення ефективної операційної діяльності.

Серед вітчизняних та закордонних науковців, що досліджували теоретичні та практичні аспекти каналів комунікацій, розробки стратегії комунікаційної діяльності, слід зазначити таких авторів як С. Нільсон, А. Норденсвд, І.С. Окунь, Х.Д. Ласуел, Б. Сміт, Й. Робертсон, П. Портер, Дж. Карстед, П. Сендж, Т.Г. Грушевицька, В.Д. Попков, А.П. Садоха, А.І. Михайлов, А.І. Черний, Р.С. Гиляровський, Н.Ю. Гончарова, О.О. Романенко, Д.В. Федюнін, І.Н. Чудновська, Ю.В. Орловська, О.О. Кахович та інші.

Потрібно зазначити, що сучасні наукові підходи до побудови системи електронних комунікацій потребують детального вивчення інтерпретації омніканального та мультиканального підходів у побудові такої системи, що є актуальною сучасним інформаційно-комунікаційним технологіям.

Отже, проблема ефективних, правильно побудованих, підібраних у різній конфігурації каналів комунікацій для різних споживачів у ринкових сегментах - одна з ключових у менеджменті бізнес-організацій, оскільки за їх допомогою здійснюється формування «діалогу» між споживачем, іншими стейкхолдерами та бізнесом. Каскадування комунікацій в системі традиційних та електронних комунікацій бізнес-організації, в свою чергу, виступає інструментом підвищення, як ефективності такого «діалогу», оскільки забезпечує вертикальний зворотній зв'язок між відповідальними за систему управлінцями, так і ефективності операційної діяльності.

Мета дослідження – на основі аналізу теоретичних та прикладних аспектів управління системою електронних комунікацій розробити і обґрунтувати заходи щодо удосконалення управління системою електронних комунікацій підприємства ПрАТ «Укргідроенерго».

Виходячи з мети дослідження, в кваліфікаційній роботі поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- визначити сутність поняття і надати характеристику складовим системи електронних комунікацій бізнес-організації;
- охарактеризувати існуючі теоретичні підходи до формування системи мультиканальних електронних комунікацій бізнес-організації;

- узагальнити та проаналізувати методику оцінювання ефективності використання електронних комунікацій в забезпеченні діяльності бізнес-організації;
- здійснити дослідження сучасного стану енергетичного комплексу;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ПрАТ «Укргідроенерго»;
- здійснити оцінювання ефективності функціонування системи електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго»;
- проаналізувати сучасні підходи до удосконалення управління системою електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго»;
- розробити модель управління системою електронних комунікацій зі споживачами різних сегментів енергетичного ринку для підвищення ефективності операційної діяльності ПрАТ «Укргідроенерго»;
- обґрунтувати пріоритетні заходи підвищення ефективності системи електронних комунікацій та соціальної відповідальності ПрАТ «Укргідроенерго».

Об'єкт дослідження: система електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго».

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення управління системою електронних комунікацій підприємства ПрАТ «Укргідроенерго».

При виконанні кваліфікаційної магістерської роботи було використано загальні та спеціальні **методи дослідження:** аналізу й синтезу, систематизації й узагальнення (під час опрацювання наукових та літературних джерел за темою дослідження, теоретичного узагальнення матеріалу й формування висновків); порівняння, співставлення, опис і графічне представлення результатів дослідження (для виявлення проблем ефективного функціонування системи електронних комунікацій компанії і їх кореляційного зв'язку з ефективністю операційної діяльності, обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); економічні аналітичні методи (для виявлення сучасного стану енергетичного комплексу, аналізу системи

електронних комунікацій та операційної діяльності досліджуваної компанії, розробки моделі управління системою електронних комунікацій зі споживачами різних сегментів енергетичного ринку для підвищення ефективності операційної діяльності ПрАТ «Укргідроенерго», а також обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів).

Теоретичною і методичною базою виконання кваліфікаційної магістерської роботи є наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, начальні посібники та монографії з досліджуваної проблематики. Інформаційно-емпірична база дослідження ґрунтується на звітності ПрАТ «Укргідроенерго», представлений у відкритих джерелах, нормативно-правові акти, що регулюють діяльність компаній енергетичного сектору, інформація офіційного сайту (<https://uhe.gov.ua/>), джерела Інтернет, власні висновки автора.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕЛЕКТРОННИХ КОМУНІКАЦІЙ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність поняття і характеристика складових системи електронних комунікацій бізнес-організації

Аналіз різних літературних джерел, дозволяє в широкому сутнісно-змістовному розумінні під поняттям «комунікація» (від лат. Communicatio - спілкування, повідомлення), розуміти спілкування, обмін думками та інформацією у формі мовних або письмових сигналів; процес передачі інформації від людини до людини [10]. В енциклопедичному розумінні, комунікація – це передача інформації від відправника до отримувача через будь-який носій. Спілкування або комунікування дозволяє людям дізнатися, що відбувається навколо. Це допомагає ділитися своїми знаннями з іншими, а також отримувати користь з думок та ідей інших людей. В цьому аспекті комунікаційний процес – це процес передачі інформації від однієї людини до іншої або між групами людей (групами та соціальними інституціями) за різними каналами і за допомогою різних комунікативних засобів [50, с. 30].

Діджитал індустрія з кожним роком трансформується все більше, і більше, у зв'язку з постійною появою та розвитком нових технологій у світі. Звичайно, електронні комунікації стали невід'ємною частиною життя кожної людини і бізнес-організацій.

Інтерактивна комунікація для бізнес-організацій, в першу чергу, дозволяє пришвидшити процеси взаємозв'язків зі споживачами та іншими стейкхолдерами. Основна різниця між традиційними та електронними або цифровими каналами зв'язку полягає в можливості здійснювати двосторонню комунікацію завдяки цифровим технологіям. При цьому, на офіційному веб-порталі парламенту України розміщено 297 документів, що місять в своєму змісті словосполучення «цифрові канали комунікації» [32].

Електронні комунікації в діяльності бізнес-організацій дозволяють безпосередньо звертатися до цільової аудиторії. Використовуючи їх, бізнес-організація з'являється прямо в пристроях з якими не розлучаються її потенційні та постійні клієнти. При чому зв'язок з клієнтом зберігається на всіх етапах – від першого знайомства з товаром/послугою до прийняття рішення щодо придбання.

Отже, узагальнюючи різні підходи науковців, можна дійти висновку, що у широкому розумінні – електронна (цифрова) комунікація включає в себе усі старання бізнес-організації в онлайн-комунікаціях. Більшість організацій сьогодні використовують широкий спектр онлайн-шляхів – від свого власного веб-сайту до мобільних автоматизованих чатів та блогів для зв'язку з поточними та потенційними клієнтами, працівниками та іншими зацікавленими сторонами. В контексті цього, цифрова інформація стає ключовим і одним із надважливих ресурсів у забезпеченні діяльності сучасної бізнес-організації. На сучасному етапі розвитку, людство згенерувало величезні масиви цифрових даних, які допомагають компаніям вести бізнес, а з іншої сторони потребують місця в цифрових сховищах. В офіційних нормативно-правових документах України, визначення електронної комунікації (телекомунікація) трактується як передавання та/або приймання інформації незалежно від її типу або виду у вигляді електромагнітних сигналів за допомогою технічних засобів електронних комунікацій [33].

Процес комунікації починається у той момент, коли у відправника з'являється будь-яка думка чи необхідність здійснити комунікаційний процес з метою забезпечення діяльності бізнес-організації. Для того щоб ділитися своїми ідеями з іншими, думки мають бути перетворені у смислове повідомлення шляхом ретельного підбора слів. Також цей процес називають кодуванням. Цифровий зв'язок є одним з найбільш використовуваних способів зв'язку у будь-якому випадку. Організації зазвичай покладаються на цей режим для усіх своїх ділових взаємодій. Цифровий зв'язок, наразі, особливо в умовах віддаленої/дистанційної роботи співробітників бізнес-організацій, є найшвидшим та найсприятливішим способом спілкування [62, с. 108]. Інформація може дійти до отримувача за секунди. Людині, в будь-якій ролі, чи-то виконавця проєкту, чи-то співробітника,

чи-то консультанта, більше не потрібно чекати особистої зустрічі з іншою людиною, щоб поділитися певною інформацією, документами чи світлинами.

Активне використання потенціалу інтернет-простору стає сильним вектором, для створення інтегрованих маркетингових комунікацій, що дозволяє бізнес-організації швидко вийти до аудиторії та ефективно взаємодіяти з цільовим ринком [68, с. 270]. Інтернет – позитивно впливає на електронні комунікації та формує додаткові можливості для ефективної реалізації різноманітних програм (маркетингових, збутових, виробничих) на їх основі. Основні сучасні ресурси електронних комунікацій бізнес-організації, які розвиваються завдяки інтернет, наведені на рис. 1.1.

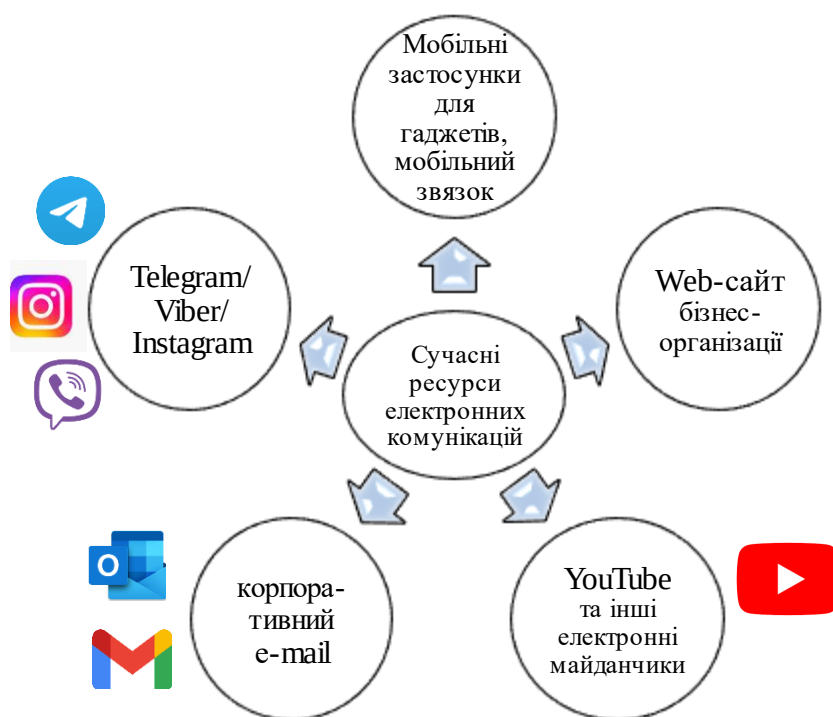


Рис. 1.1 – Основні сучасні ресурси електронних комунікацій бізнес-організації

Джерело: сформовано автором

Зміст електронної комунікації, з використанням наведених на рис. 1.1. сучасних ресурсів, збільшується, розвивається та змінюється з часом. Споживачі нескінченно розвиваються та змінюються у зв'язку від їх взаємозв'язку з різними бізнес-організаціями, споживчого досвіду та змін у ринковому середовищі. Завдяки інформаційним технологіям, бізнес-організації можуть опрацьовувати дані, які

вони збирають, а сучасні комунікаційні технології допомагають краще координувати дії.

Більшість бізнес-організацій сьогодні використовують широкий спектр онлайн-шляхів – від свого власного веб-сайту до мобільних автоматизованих чатів та блогів – для зв'язку з поточними та потенційними клієнтами, працівниками та іншими зацікавленими сторонами. Технічні засоби електронних комунікацій включають в себе обладнання, у тому числі із встановленим програмним забезпеченням, станційні та лінійні споруди, призначені для організації електронних комунікаційних мереж [65, с. 45].

Також в офіційних нормативно-правових документах поняття «цифрова інформація» трактується як ключовий ресурс у сучасному світі. Людство генерує величезні масиви цифрових даних, які не тільки потребують місця в сховищах, а й допомагають компаніям вести бізнес. Щоб скористатися всіма можливостями доступної інформації, необхідно її акумулювати, структурувати та аналізувати. Цифрові комунікації в глобальному просторі покликані поширювати знання про інформаційні технології серед усіх фахівців. Мета кожного керівника - зробити процес комунікації якнайбільш ефективнішим і не втратити при цьому змісту. Телекомунікації – це засоби віддаленого інформаційного зв'язку [65, с. 45].

Інформаційно-комунікаційні технології – це розрахункова та комунікаційна система, яку бізнес-організації можуть використовувати для обміну інформацією з зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) [58]. Яскравими прикладами цих технологій є інтранет, екстранет, веб-сайти, мобільні додатки, веб-сайти електронної комерції, прикладне програмне забезпечення, сервери, хмарні технології, додатки для цифрового зв'язку та технології які полегшують роботу з дому. Інформаційно-комунікаційні технології допомагають бізнес-організаціям працювати більш ефективно та швидко розвиватися, але нажаль є недоліки у цих технологіях.

До переваг інформаційно-комунікативних технологій можна віднести швидке спілкування, адже електронні листи відправляються швидко. Також, важливо зазначити, що робота з дому заощаджує кошти та час на переміщення до

офісу, оренду офісу тощо. Також, ефективні інформаційно-комунікативні технології скорочують час, необхідний для виконання завдань [50, с. 31]. Вагомим плюсом є також те, що особисті дані можуть бути більш захищені технологіями завдяки високому рівню шифрування інформації. Цей інструмент допомагає зберегти клієнтів від шахраїв та викрадачів даних.

Не дивлячись на те, що інформаційні технології забезпечують кращу безпеку, ніж традиційні способи зберігання/передачі інформації, вони все ще підвергаються зовнішнім атакам, таким як програмні віруси [50, с. 32]. Також до недоліків інформаційних та комунікативних технологій можна віднести те, що вони замінюють людський ресурс, мова йде про штучний інтелект та інтернет речей. Це робить багато робочих місць, які були раніше, просто непотрібними. Для багатьох бізнес-організацій введення та підтримка безпечного та зручного веб-сайту може коштувати дуже дорого. Крім того, постійна зміна правил та нормативно-правових документів, що регулюють цифрові комунікації, має завжди відслідковуватися. Також великим недоліком для деяких бізнес-організацій є те, що через постійну надомну роботу у працівників можуть виникнути проблеми з ментальним здоров'ям, адже кожній людині часом не вистачає людського офлайн-спілкування, взаємозв'язку та співпраці.

В сучасних умовах великі державні корпорації виступають в ролі постачальників послуг, в той час як малі компанії продають і обслуговують обладнання, такі, як маршрутизатори, комутатори та інфраструктуру, які забезпечують цей зв'язок. На нашу думку, узагальнюючи переваги та недоліки електронних комунікацій та інформаційно-комунікативних технологій, що використовуються для їх передачі, доцільно говорити про дотримання етичних моментів електронних комунікацій бізнес організації. В цьому аспекті доцільно говорити про дескриптивний та нормативний підходи в дотриманні етики електронних комунікацій (рис. 1.2).

Сектор електронних комунікацій або телекомунікацій, як в Україні, так і в країнах світу складається із компаній, які роблять можливим спілкування у

глобальному масштабі, через телефон або ж через Інтернет, через радіохвилі або доти, або ж через бездротову мережу.

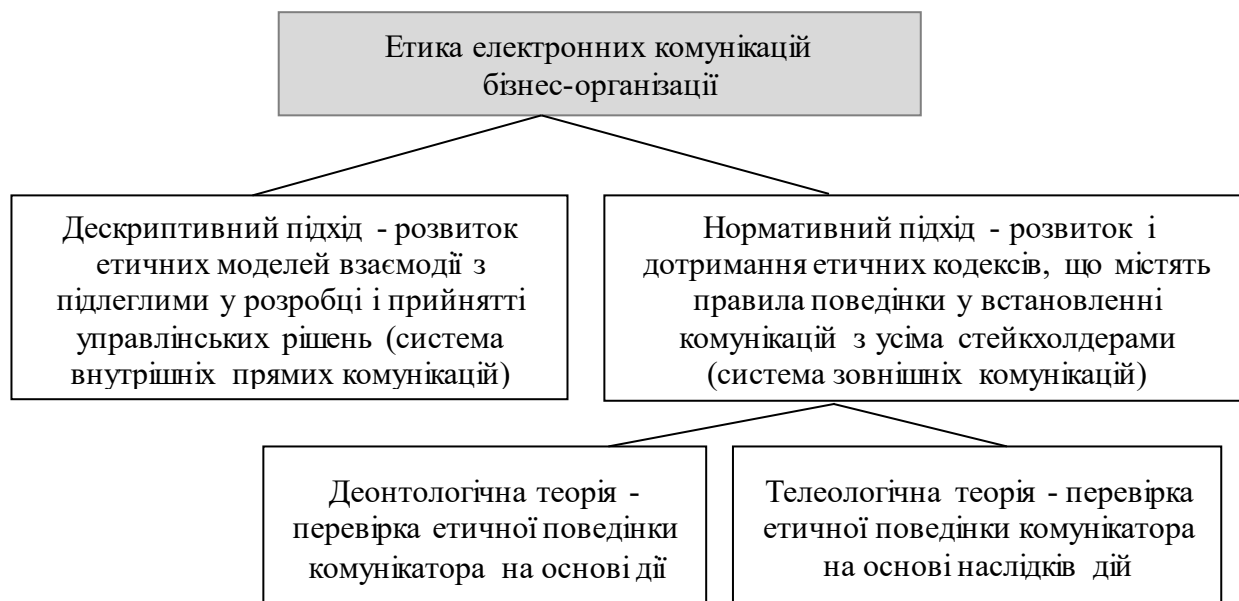


Рис. 1.2 – Класифікація наукових підходів в дотриманні етики електронних комунікацій бізнес-організації

Джерело: сформовано автором на основі [76, с. 651]

Ці компанії створили інфраструктуру, яка дозволяє передавати данні у вигляді слів, голосу, аудіо чи відео у будь-яку точку світу. Найбільшими компаніями у цьому секторі є оператори мобільного зв'язку, супутникові компанії, кабельні компанії та провайдери інтернет послуг. Які останнім часом також стали приділяти увагу питанням дотримання етичних аспектів у цифрових комунікаціях, зокрема блокування фейків, контенту, що пропагує війни, зловживання алкоголем і наркотичними речовинами, контент зі сценами насилля і дискримінації тощо. Також в Україні заборонені електронні ресурси країни-агресора. Орієнтовний перелік видів електронних комунікаційних послуг, згідно Постанови Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку від 20 квітня 2022 року №30, наведено у додатку Д.

Отже, можемо виділити наступні складові системи електронних комунікацій бізнес-організації, що представлені на рис. 1.3.



Рис. 1.3 – Складові системи електронних комунікацій бізнес-організації

Джерело: сформовано автором

Дані, які отримує бізнес-організація з різних областей електронних комунікацій впливають на прийняття управлінських рішень, на формування відношення споживачів та інших стейкхолдерів, їх поведінку та загальний процес здійснення взаємодії з бізнес-організацією. Можна класифікувати ці дані, у широкому розумінні, на внутрішні та зовнішні [68]. Внутрішніми є дані, які надходять з прямого спілкування між «продавцем» (бізнес-організацією) та «споживачем» (клієнтами, партнерами тощо) [71]. «Продавці» активно та напряду спілкуються з споживачами та можуть безпосередньо отримувати інформацію про них, їх запити тощо. Замість цього зовнішні дані виникають в результаті цифрового спілкування між «споживачем» без будь-якого прямого втручання «продавця». Тому потрібну інформацію необхідно активно збирати та аналізувати за допомогою нетнографії, що є особливим методом дослідження за допомогою, наприклад, соціальних мереж, статистичного програмного забезпечення або інструментів машинного навчання (e-learning) [42]. Дані з такої зовнішньої

комунікації можуть доповнювати внутрішні дані бізнес-організації, задля кращого розуміння споживачів. Кожна з цих форм також може демонструвати або односторонню, або ж інтерактивну комунікацію [68].

З урахуванням вищезазначеного, слід зауважити, що в літературних джерелах виділяють чотири області електронної комунікації (рис. 1.4)

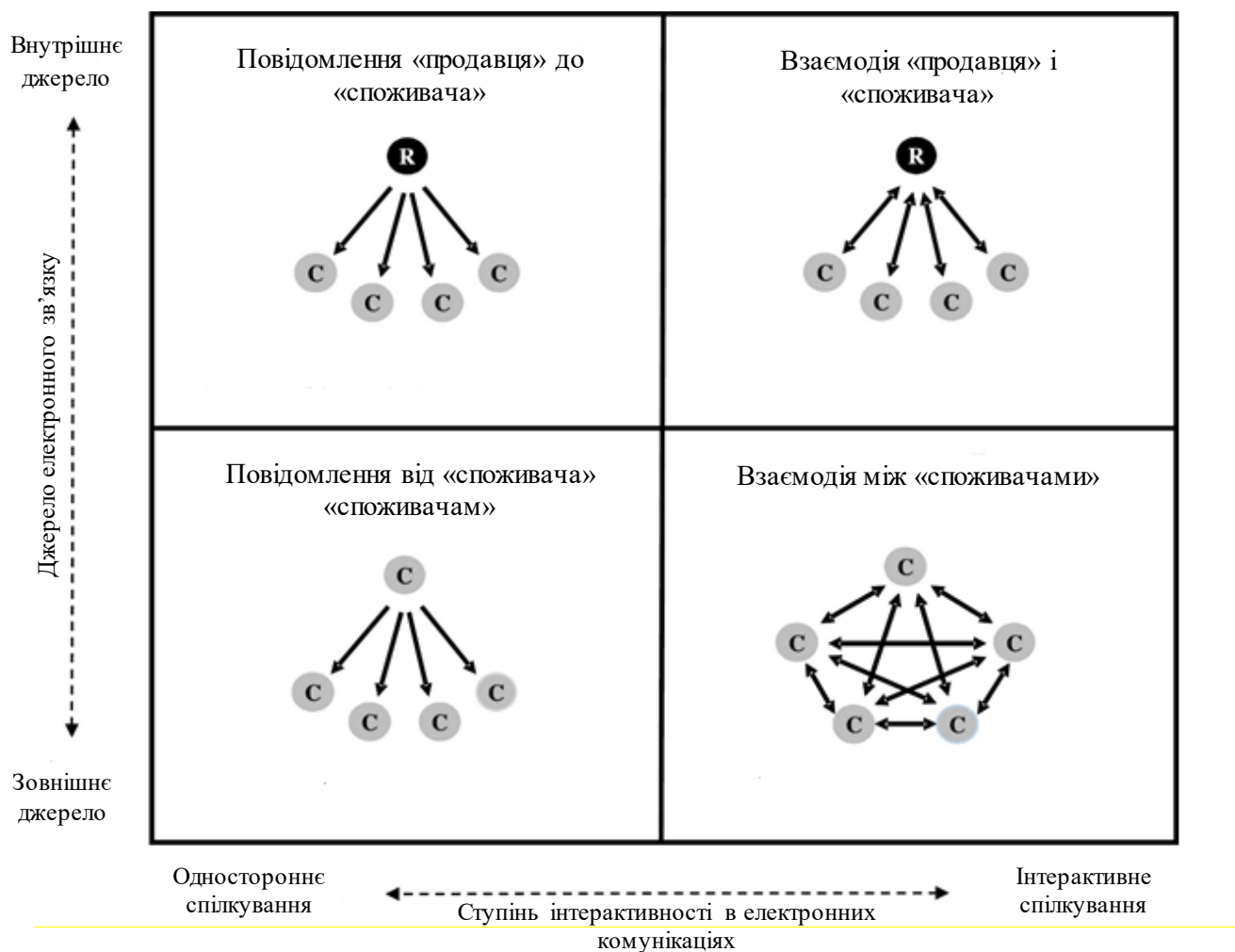


Рис. 1.4 – Графічне представлення одностороннього до інтерактивного спілкування за допомогою електронної комунікації*

* R – електронні комунікації бізнес-організації («продавця»), як комунікатора

C – сприйняття цифрового зв'язку «споживачем», як комуніканта

Джерело: складено на основі [68].

Звичайно, на практиці ці категорії можуть деформуватися при подальшому обміні повідомленнями чи переході у взаємозв'язок. Прикладом є те, що повідомлення від «продавця», як комунікатора до «споживача», як комуніканта,

відноситься до одностороннього зв'язку, зокрема цільові повідомлення та медійна чи мобільна реклама, також прямі повідомлення, що відправляються «продавцем» через мобільні канали комунікації. Взаємодія між «продавцем» та «споживачем» включає в себе електронне обслуговування клієнтів, чат ботів та спілкування через кол-центри, які зазвичай використовуються для надання послуг на місцях та доповнюють зусилля працівників. Наприклад, «продавці» можуть розглядати скарги клієнтів по електронній пошті чи через соціальні мережі. Навіть якщо спілкування проходить через мобільний зв'язок то виклики зазвичай записуються, що і перетворює спілкування у цифрову форму. Крім того, в повідомленнях від «споживачів» може надходити онлайн-огляд, що є додатковою рекламою продукції. Отже, передача інформації від комунікатора (відправника) до комуніканта (отримувача) через будь-який носій можна назвати електронною комунікацією. Комунікація здійснюється різними шляхами та каналами. Якщо сигнал надісланий у цифровому виді – то це цифровий зв'язок [49, с. 31].

Процес комунікації починається в той момент, коли відправнику надходить будь-яка думка. Для того щоб ділитися своїми ідеями з іншими, думки мають бути перетворені у смислове повідомлення шляхом ретельного підбора слів. Також цей процес називають кодуванням. У цифровій комунікації думка перетворюється у цифровий формат для розуміння отримувачем [62]. У цьому режимі зв'язку дані або інформація передається в електронному форматі за допомогою комп'ютерів чи інших гаджетів. Таким чином, електронні комунікації являють собою спосіб комунікації, при якому інформація або думка кодуються цифровим способом у вигляді дискретних сигналів та передаються отримувачам в електронному вигляді [61]. Цифровий зв'язок є одним з найбільш використовуваних способів зв'язку у будь-якому випадку. Організації зазвичай покладаються на цей режим для усіх своїх ділових взаємодій.

Працівники організації, власне як і будь яка людина, здатні до цифрового спілкування, і, таким чином, це зменшує витрати робочої сили та є одним із самих дешевих способів спілкування. Цифровий зв'язок також є найшвидшим способом спілкування [70]. Інформація може дійти до отримувача за долю секунди. Людині

більше не потрібно чекати особистої зустрічі з іншим, щоб поділитися своєю інформацією. Цифрова комунікація може мати місце у будь-який час. Активне використання потенціалу інтернет-простору стає сильним вектором, для створення інтегрованих комунікацій, що дозволяє компанії швидко вийти до аудиторії та ефективно взаємодіяти з цільовим ринком [6, с. 134]. Інтернет – позитивно впливає на електронні комунікації та формує додаткові можливості для ефективної реалізації, зокрема маркетингових, виробничих, збутових, рекламно-інформаційних програм на їх основі.

В сучасному світі зміст електронної комунікації збільшується, розвивається та динамічно змінюється з часом. Споживачі нескінченно розвиваються та змінюються у зв'язку від їх взаємозв'язку, досвіду та змін у ринковому середовищі, так і цифрова комунікація. Таким чином, інформація для «продавців» може бути отримана не тільки з теперішнього вмісту комунікацій, але й також, з її динамічного розвитку з плином часу. Кожне повідомлення в мережі містить зміст та структуру розвитку, визначену порядком представлення інформації в повідомленні [71].

Кожне повідомлення, що надходить від особи, його частота та формат подають певні ринкові сигнали [61]. Також стоїть відмітити, що ритми у плануванні контенту на веб-сайтах чи інтернет сторінках бізнес-організацій впливають на «вірусність» в соціальних мережах. Тому кожному «продавцю» потрібно враховувати динаміку своїх моделей комунікації, незалежно від того, який вид електронної комунікації, односторонньої чи інтерактивного спілкування, включає в себе постійний зв'язок зі «споживачами». У другому випадку такі характеристики, як довіра, вдячність та задоволення, скоріш за все, розвиваються під час самої взаємодії, що може додатково пояснити чи передбачити результати взаємозв'язку та співпраці за допомогою системи електронних комунікацій.

Не менш важливого значення система електронних комунікацій набуває в концепції М. Портера та М. Крамера. Дана концепція дозволяє дійти двох надважливих висновків у забезпеченні ефективної діяльності сучасних бізнес-організацій:

1) створення спільних цінностей фокусується на довгостроковій комунікації між основними групами стейкхолдерів;

2) кращі практики, що відповідають базовим інтересам бізнесу і усього суспільства повинні послідовно інтегруватися в стратегії управління бізнес-організаціями [36, с. 164].

Графічне представлення механізму формування сумісних цінностей бізнес-організації з зацікавленими сторонами, наведене на рис. 1.5.

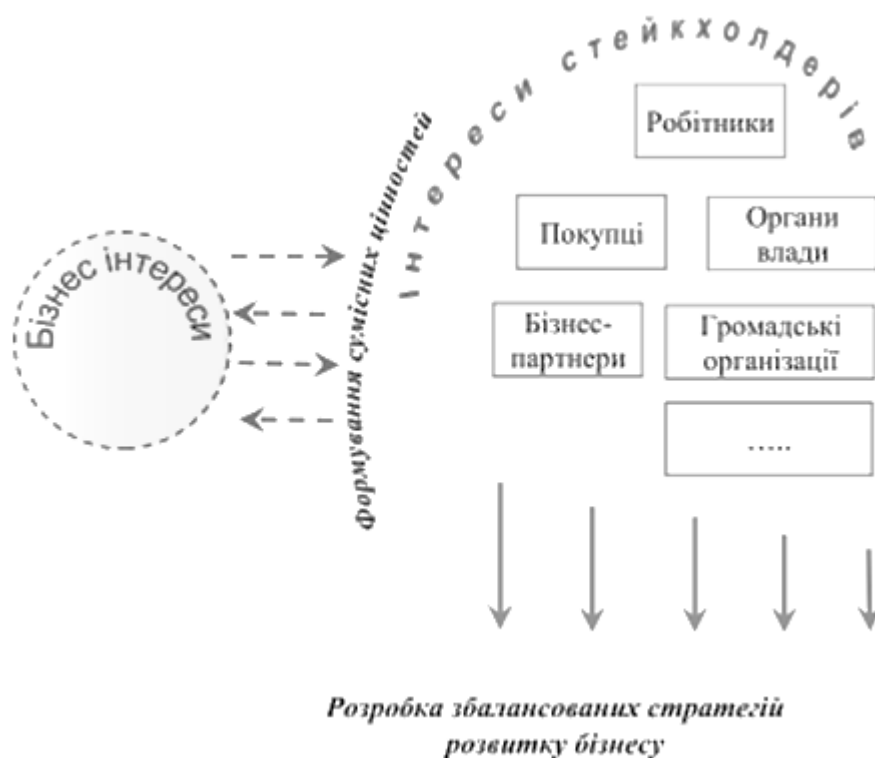


Рис. 1.5 – Механізм формування сумісних цінностей бізнес-організації з зацікавленими сторонами

Джерело: складено на основі [34, с. 69; 35, с. 64]

Розробка збалансованих стратегій розвитку бізнесу, через розвиток системи електронних комунікацій, що представлені на рис. 1.5, включає в себе: переосмислення політики щодо продукції та ринків; перегляд шляхів досягнення продуктивності в ланцюгах створення вартості / цінності; сприяння розвитку місцевих кластерів.

Отже, концепція М. Портера і М. Крамера включає два важливих висновки: 1) створення спільних цінностей фокусується на довгостроковій комунікації між основними групами стейкхолдерів; 2) кращі практики, що відповідають базовим інтересам бізнесу і усього суспільства, повинні послідовно інтегруватися в стратегії управління компаніями [35, с. 70].

В літературних джерелах науковці виокремлюють показники оцінювання індексів з вимірювання інформаційного розвитку суспільства (англ. information society indicators) – кількісні показники та орієнтири, що відображають величину «цифрового розриву» у міжнародному масштабі, а також забезпечують регулярну оцінку світових досягнень в галузі використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для реалізації Цілей сталого розвитку [77]. У світі застосовується більше 20 індексів з вимірювання інформаційного розвитку суспільства.

Наведемо основні з них. Індекс цифрового доступу (англ. Digital Access Index, DAI) був запропонований у 2003 році Міжнародним союзом електрозв'язку – МСЕ (англ. International Telecommunication Union, ITU). Починаючи з 2018 року, DAI включає 21 індикатор, що об'єднані в 4 групи вимірювання: інфраструктура, доступність, знання і якість, фактичне використання ІКТ. Країни поділяються на чотири категорії за станом DAI: високий, верхній, середній та низький рівні цифрового доступу [59].

Індекс цифрових можливостей (англ. Digital Opportunity Index, DOI) був розроблений МСЕ у форматі Женевського Плану дій в 2005 році [78]. DOI включає міжнародно узгоджені показники ІКТ, що згруповані у 3 групи: можливості, інфраструктура та використання [60]. Індекс можливостей розвитку ІКТ (англ. ICT Opportunity Index, ICT-OI), теж запропонований МСЕ, є результатом злиття двох проєктів – Індексу DAI та Індексу цифрового розриву (англ. Orbicom's Digital Divide Index, Orbicom). ICT-OI складається з 2 груп підіндексів: 1) інформаційна щільність – підіндексів розвитку мереж і кваліфікації; 2) використання – підіндексів сприйнятливості та інтенсивності використання ІКТ [77].

Індекс розвитку ІКТ (англ. ICT Development Index, IDI) був розроблений у відповідь на заклики держав-членів МСЕ інтегрувати основні показники ІКТ в

єдиний індекс для відстеження розвитку інформаційного суспільства. IDI об'єднує Індекс DAI, Індекс DOI та Індекс ICT-OI [64].

Індекс електронної готовності (англ. E-Readiness Index, ERI) був розроблений у 2000 р. Групою по збору даних журналу «Економіст» (англ. Economist Intelligence Unit) спільно з Інститутом бізнес-цінностей IBM (англ. IBM Institute for Business Value). ERI включає 6 складових: 1) інфраструктура підключення і технології; 2) бізнес-середовище; 3) соціальне й культурне середовище; 4) правове середовище; 5) державна політика і стратегія; 6) прийняття суспільством і бізнесом. У 2010 році ERI перейменований в «рейтинг цифрової економіки» (англ. Digital Economy Ranking).

Декларація принципів «Побудова інформаційного суспільства – глобальне завдання у новому тисячолітті» [Женевська декларація принципів] (англ. Declaration of Principles Building the Information Society: A Global Challenge in the New Millennium [Geneva Declaration of Principles]) – була прийнята 12 грудня 2003 року в ході Першого етапу Всесвітнього саміту з питань інформаційного суспільства – WSIS, що відбувся в Женеві 10-12 грудня 2003 року (WSIS-03/GENEVA/DOC/4) [11]. Женевська декларація принципів проголосила пріоритетні напрями використання потенціалу інформаційних та комунікаційних технологій для вирішення завдань зі сталого розвитку, сформульованих в Декларації тисячоліття та інших документах відповідних зустрічей у форматі ООН.

Декларація поділена на три розділи, що разом викладають модель побудови справедливого інформаційного суспільства, в якому кожен може створювати інформацію і знання, мати до них доступ, користуватися і обмінюватися даними.

Розділ А «Загальна концепція інформаційного суспільства» декларує, що ІКТ слід розглядати не як самоціль, а як потужний інструмент підвищення продуктивності й економічного зростання, розширення можливостей гідної праці і працевлаштування, підвищення якості життя для всіх і сприяння веденню діалогу між народами, країнами і цивілізаціями.

Розділ В «Інформаційне суспільство для всіх: основні принципи» викладає систему принципів:

- 1) роль державних органів й стейкхолдерів у сприянні застосуванню ІКТ;
- 2) інформаційна й комунікаційна інфраструктура є фундаментом інформаційного суспільства, відкритого для всіх;
- 3) важливість доступу до інформації і знань;
- 4) необхідність нарощування потенціалу ІКТ;
- 5) зміцнення довіри та безпеки ІКТ;
- 6) створення середовища, сприятливого для розвитку ІКТ;
- 7) використання ІКТ для отримання переваг у всіх аспектах життя;
- 8) культурне і мовне різноманіття та місцевий контент;
- 9) роль засобів масової інформації;
- 10) етичні аспекти інформаційного суспільства;
- 11) міжнародне та регіональне співробітництво для побудови справедливого інформаційного суспільства.

Розділ С «До інформаційного суспільства для всіх, заснованого на спільному використанні знань» декларує готовність сторін сприяти процесу подолання розриву в цифрових технологіях, а також зобов'язання оцінювати в кількісному відношенні процес подолання розриву в цифрових технологіях та здійснення спостереження за цим процесом, враховуючи відмінності в рівнях розвитку.

1.2. Характеристика теоретичних підходів до формування системи мультиканальних електронних комунікацій бізнес-організації

Оскільки віддалена/дистанційна робота та потреба в оцифровуванні інформації продовжують зростати, бізнес-організації все більше усвідомлюють переваги цифрового зв'язку та електронних комунікацій на робочому місці. Поліпшення каналів цифрового зв'язку – це лише один із аспектів значного прискорення ініціатив цифрової трансформації. У багатьох випадках використання цифрових каналів зв'язку носить частковий характер, у одній області бізнес отримує вигоду, інші ігноруються. В інших випадках впровадження сучасних

надати необхідну йому інформацію в будь-який час і будь-яким каналом. Споживач самостійно обирає найзручніший, у тій чи іншій ситуації, канал отримання інформації, а отже інформація про товари та послуги бізнес-організації повинна бути представлена в усіх можливих каналах.

Останнім часом у науковій літературі застосовуються терміни багатоканальні, мультиканальні (англ. multi-channel) [16; 20; 22; 38; 52; 66; 69; 72] або омніканальні (англ. omni-channel) [23; 55] комунікації, які потребують певного уточнення в площині реалізації комплексного інформаційно-комунікаційного впливу на «споживача» і наслідків, з точки зору формування лояльності партнерських відносин з ним. Значення приставки «omni-» у визначенні, у перекладі з англ. означає «існуючий повсюди». Стосовно електронних комунікацій цей термін означає систему усіх каналів комунікацій зі «споживачами», або іншими словами – одночасне використання будь-яких каналів, за допомогою яких бізнес-організація зможе досягти своєї цільової аудиторії [16].

Оскільки всі ці поняття є відносно новими для вітчизняних бізнес-організацій, а більшість з-поміж них не використовує будь-які канали для встановлення і підтримання комунікацій зі споживачами, з урахуванням специфіки своєї діяльності, ми вважаємо за доцільне у даній роботі застосовувати термін «мультиканальні електронні комунікації», під яким будемо розуміти структурований механізм взаємодії «продавця» зі «споживачами», шляхом використання ресурсів доступних каналів комунікації і їх комбінації.

Варто зазначити, що омніканальна модель може інтерпретуватись як для збуту продуктів та послуг, так і для системи електронних комунікацій бізнес-організації чи просування як процесу в цілому. Різниця полягає у об'єкті омніканальності, тобто на що саме вона спрямована. Якщо омніканальний збут – це збут при системному взаємопов'язаному та взаємодоповнюючому поєднанні засобів та технологій. Якщо омніканальні електронні комунікації – це система «діалогу» зі споживачем за допомогою синергічного поєднання одразу декількох засобів комунікацій. Отже, омніканальне просування – це багатоаспектний процес,

що поєднує в собі різні варіанти просування, і дане поняття включає в себе просування, рекламу, зв'язки з громадськістю та стимулювання збуту.

Поширення Інтернет технологій, зростання частки онлайн торгівлі та використання бізнес-організаціями різних каналів електронних комунікацій у взаємодії зі стейкхолдерами одночасно, зумовлює необхідність встановлення та підтримку зв'язку зі «споживачем» як у звичайному офлайн форматі, так і при використанні онлайн формату (на смартфоні, планшеті, або будь-якому іншому пристрої). За таких умов, впровадження омніканальних стратегій електронних комунікацій, які передбачають об'єднання різних каналів, таких як: сайт, мобільні додатки, соціальні мережі та ін. у єдине ціле, з налагодженням взаємодії між ними є досить актуальним і має важливе значення для задоволенні потреб споживачів.

Розглянемо модель-схему омніканальної концепції електронних комунікацій у порівнянні з попередніми застарілими моделями (рис. 1.6).

Із рис. 1.6 можна простежити трансформацію моделі комунікацій. Моноканальна модель мала лише один (найпростіший) варіант комунікацій «продавця» зі «споживачем». Наступним етапом розвитку виступила омніканальна модель, де, завдяки розвитку технологій, бізнес-організація, увела у користування інтернет-ресурс, завдяки якому у «споживача» з'явився вибір, яким чином він буде здійснювати комунікаційну взаємодію та «вести діалог» із менеджерами бізнес-організації.

Більш ефективною, на нашу думку, виступає мультиканальна модель, завдяки функціональності якій «споживач» має змогу реалізовувати власні потреби одночасно через декілька каналів електронних комунікацій.

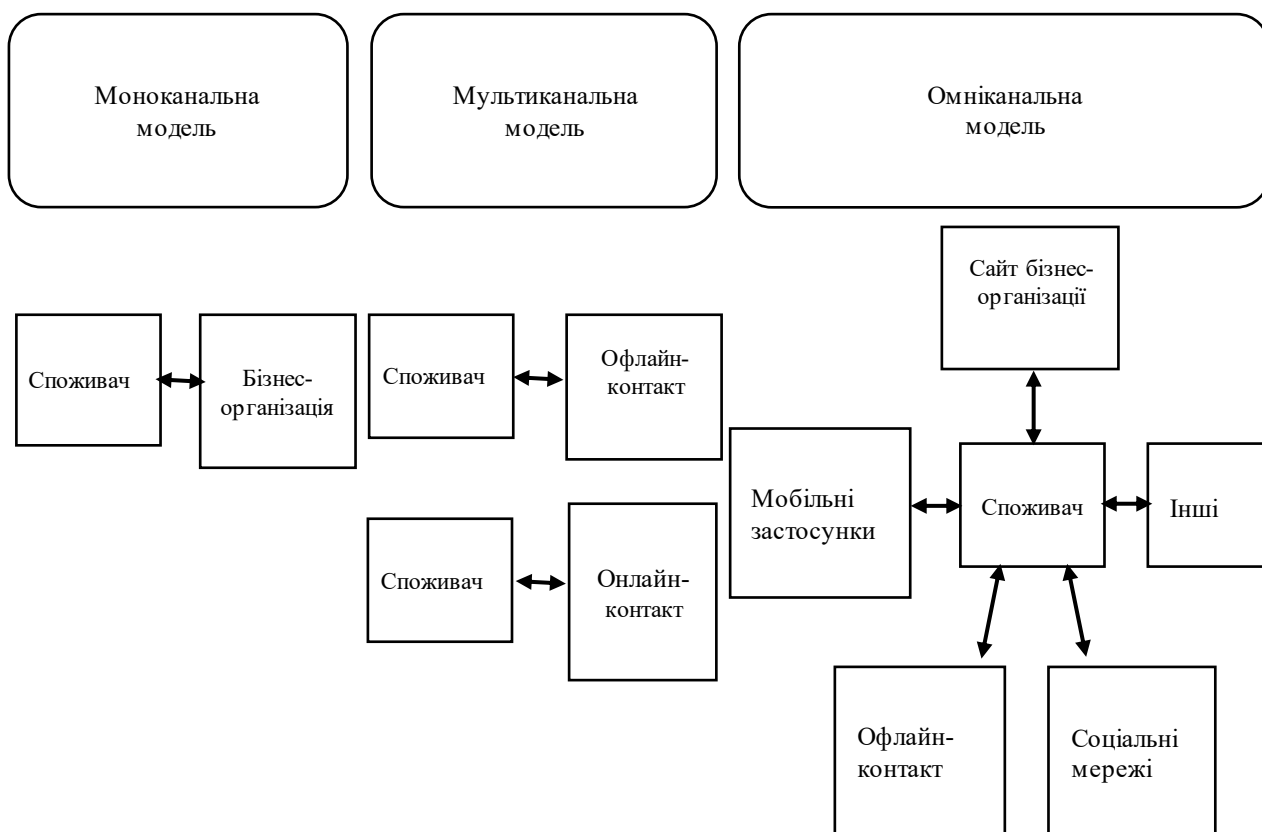


Рис. 1.6 – Моделі стратегій комунікаційної взаємодії бізнес-організації зі стейкхолдерами

Джерело: сформовано на основі узагальнення досліджень джерела [41, с. 134]

Така модель, що наведена на рис. 1.6, має безліч переваг, головною з яких виступає суттєва економія часу, що, безперечно, важливо для бізнесу. Безумовно, бізнес-організації, які обрали інноваційний шлях розвитку, піклуються про системну ефективізацію роботи системи електронних комунікацій. Тому, інструменти щодо покращення комунікацій, використовуються як впливаючі на зовнішнє середовище, так і спрямовані на зміни всередині бізнес-організації. До таких інструментів належить модель каскадування комунікацій.

У широкому розумінні мультиканальні комунікації спрямовані на організацію взаємодії бізнес-організації з різними цільовими аудиторіями за допомогою прямих і опосередкованих каналів комунікації з метою спонукання їх до відповідних дій, результатом яких стане купівля товару чи послуги. У більш вузькому розумінні мультиканальні комунікації – це можливість вибору каналу комунікації та каналу продажу товару/послуги проміжним чи кінцевим

споживачем. Інструментарій мультиканальних комунікацій дозволяє бізнес-організаціям встановити «точки дотику» з різними партнерами та клієнтами, використовуючи різноманітні способи і засоби встановлення комунікацій, що наведено на рис. 1.7 [22; 52].

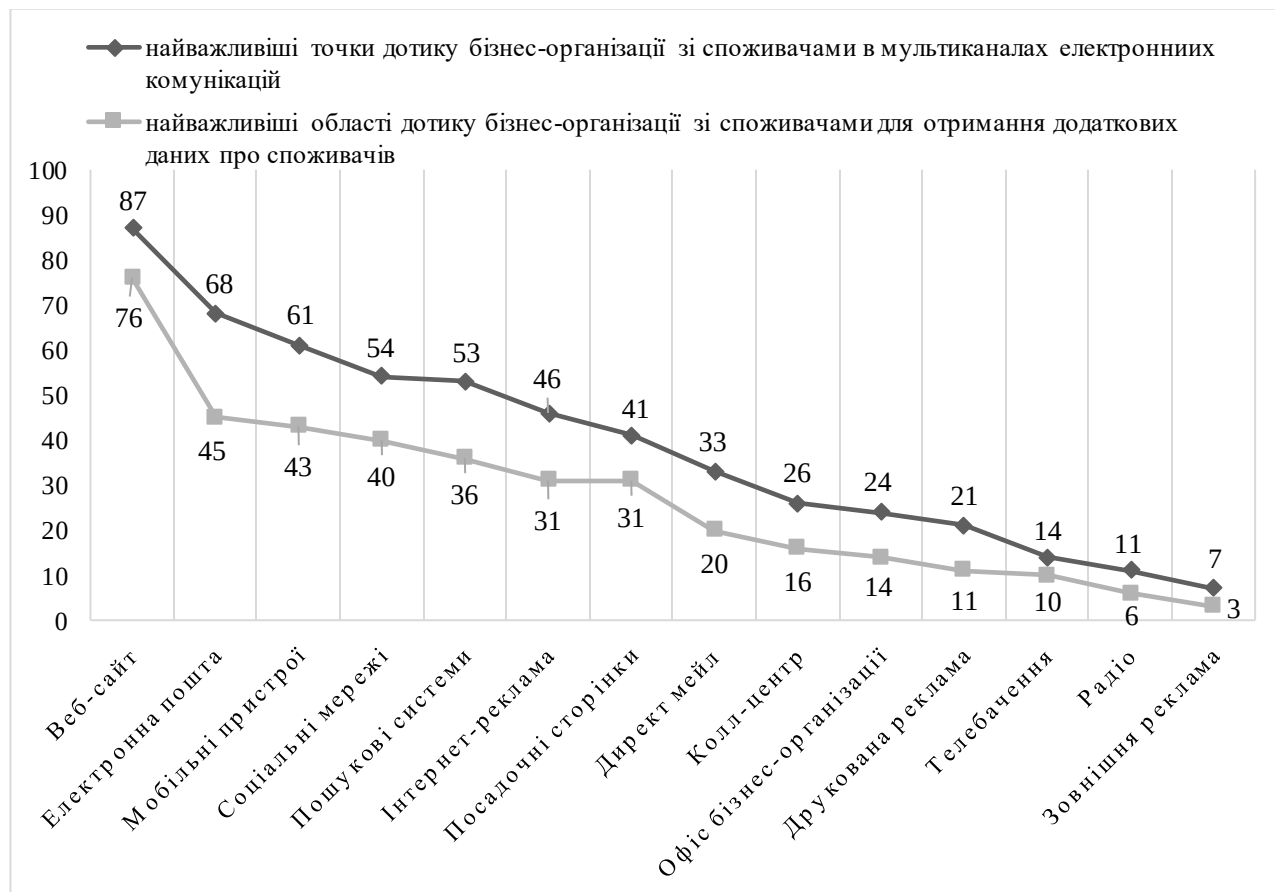


Рис. 1.7 – Найважливіші точки дотику з клієнтами в мультиканалах електронних комунікацій

Джерело: [16]

Отримані результати дозволяють стверджувати, що найважливішими точками дотику бізнес-організації зі споживачами є: веб-сайт (87%), електронна пошта (68%), мобільні пристрої та додатки (61%), соціальні мережі (зокрема Facebook) (54%), пошукові системи (53%), інтернет-реклама (46%), посадочні сторінки (41%), директ мейл (33%), колл-центр (26%), офіс бізнес-організації (24%), друкована реклама (21%), телебачення (14%), радіо (11%), зовнішня реклама (7%) (рис. 1.7).

З іншого боку, мультиканальність дозволяє бізнес-організації отримати додаткові дані про своїх споживачів (існуючих і потенційних).

Найважливішими областями дотику бізнес-організації зі споживачами для отримання додаткових даних про них є: веб-сайт (76%), електронна пошта (45%), мобільні пристрої та додатки (43%), соціальні мережі (зокрема Facebook) (40%), пошукові системи (36%), інтернет-реклама (31%), посадочні сторінки (31%), директ мейл (20%), колл-центр (16%), офіс бізнес-організації (14%), друкована реклама (11%), телебачення (10%), радіо (6%), зовнішня реклама (3%) (рис. 1.7).

Отже, на нашу думку, система мультиканальних електронних комунікацій дозволяє здійснювати одночасну взаємодію бізнес-організації з цільовими аудиторіями (стейкхолдерами) за допомогою off-line (реклами, спеціалізованих видань, конференцій, офісу бізнес-організації тощо) і on-line каналів комунікацій (веб-сайту, пошукових систем, соціальних мереж, професійних співтовариств, електронної пошти, блогів, форумів, мобільних додатків та ін.).

Поняття інформації та комунікацій взаємопов'язане, але комунікації включають і те, що передається (інформацію) і то, як передається. У побутовому сенсі інформація - відомості про навколишній світ і що протікають у ньому, сприймаються людиною або спеціальним пристроєм. У процесі комунікації інформація передається від одного суб'єкта до іншого.

Керуючі комунікації поділяються на два основних види: міжособистісні та організаційні. Якщо суб'єктами комунікації є окремі люди або групи людей, то комунікації носять міжособистісний характер і відповідно називаються міжособистісними - вони здійснюються шляхом передачі ідеєю, фактів, думок, сприйняття, відносин і т.п. від однієї особи до іншої в усній, письмовій чи будь-якій іншій формі з метою отримання у відповідь бажаної реакції [19].

Процеси комунікацій, в яких беруть участь працівники апарату управління є життєво важливими сполучними ланками між керівником і його підлеглими. Процеси комунікацій дозволяють керівникам ефективно виконувати свою роботу і приймати рішення про вибір кращого курсу дій для досягнення поставлених цілей. Головне завдання побудови ефективної системи електронних комунікацій має бути

спрямоване на розвиток системи надання інформації та передачі відомостей великій кількості людей всередині організації та окремим індивідуумам і інституціям за її межами із забезпеченням її достовірності та сприйняття співробітниками. Адже викривлення повідомлень менеджерів має стратегічні негативні наслідки для функціонування бізнес-організації [41].

Досліджуючи причини неефективної системи електронних комунікацій, незважаючи на їх розмаїття, можна об'єднати їх за такими ознаками:

1) нерозуміння та несприйняття системи електронних комунікацій співробітниками, внаслідок панування в бізнес-організаціях традиційної функціональної спрямованості та організаційної інерції;

2) відсутність у менеджменту стимулів реалізації ефективної системи електронних комунікацій внаслідок орієнтації системи винагороди на мотивацію досягнення фінансових показників бізнес-організації, а не на досягнення стратегічних ініціатив;

3) зосередження зусиль менеджменту на операційній діяльності, концентрація уваги на аналізі фінансових показників та пошуку шляхів виправлення відхилень від планових показників, відсутність постійного моніторингу, критичного перегляду стратегії й коригування стратегічних намірів;

4) ігнорування необхідності ресурсної підтримки реалізації стратегічних ініціатив, які мають стати вихідною ланкою розроблення майбутніх бюджетів бізнес-організації.

Необхідність подолання цього комплексу проблем досягається шляхом формування ефективної системи каскадування електронних та традиційних комунікацій. Це передбачає подолання непрозорих стратегічних орієнтирів, які сформульовані в місії бізнес-організації, формування кількісних та якісних параметрів цільових орієнтирів, які спрямовують зусилля співробітників, відповідальність їх за досягнення встановлених стратегічних результатів, деталізацію стратегічних намірів у зрозумілі результати, що їх мають досягти працівники.

Реалізація стратегічних завдань за такого підходу перестає бути справою власника і топ-менеджменту бізнес-організації. Каскадування комунікацій на рівні підрозділів та окремих працівників дає змогу продемонструвати, яким чином діяльність керівництва сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Закріплення відповідальності працівників за результати в системі мотивації змінює фокус діяльності окремих працівників та департаментів. Співробітники усвідомлюють на які показники діяльності компанії справляють безпосередній вплив. Створення робочої атмосфери зацікавленості персоналу в розвитку бізнесу, стратегічної причетності долає комунікаційний розрив між різними позиційними групами бізнес-організації.

Каскадування інформації на нижчі рівні ієрархії бізнес-організації повинно здійснюватися відповідно до управлінської філософії, стилю керівництва, а також вимог бізнесу. Питання про ступінь глибини використання каскадування - на рівні всієї бізнес-організації або з каскадування на всі рівні ієрархії, аж до рівнів команд співробітників або окремих співробітників - може бути вирішене тільки з урахуванням специфіки конкретної бізнес-організації. Після впровадження система каскадування повинна відбутися інтеграція цієї моделі управління в систему керівництва персоналом і управління бізнес-організацією.

Доцільно здійснювати впровадження, на першому і другому рівні керівництва, а потім надавати вирішувати керівникам другого рівня, чи будуть вони користуватися інструментом для управління їх підрозділом.

Здійснення каскадування комунікацій в бізнес-організації передбачає наступні етапи:

- 1) визначення структури каскадування;
- 2) визначення методу каскадування;
- 3) здійснення каскадування;
- 4) узгодження результатів каскадування між підрозділами;
- 5) забезпечення якості результатів, документація результатів каскадування;
- 6) контролінг стратегічних заходів, системи планування і системи звітності.

Типовий процес каскадування складається з наступних рівнів:

1) рівень компанії в цілому є вихідною точкою для якої визначені стратегія і розроблені цілі діяльності;

2) рівень господарської одиниці (дочірнього підприємства, філії тощо) для якої також розробляються цілі (підцілі);

3) рівень відділу (групи) для якої визначаються цілі (підцілі, мікроцілі);

4) рівень команди і особисті індивідуальні цілі для кожного співробітника.

Процес каскадування починається зверху, що визначає ключові фактори успіху для верхнього рівня. Дуже важливо, щоб кожен співробітник компанії зрозумів стратегічне значення цих показників до початку роботи над своєю власною системою. Особливо важливо це для тих менеджерів, які відповідають за розробку комунікацій на нижніх рівнях організаційної ієрархії. Для того, щоб співробітники розуміли мету каскадування комунікацій бізнес-організації можна використовувати три основних методи інформування [15]:

1. Офлайн взаємодія з співробітниками бізнес-організації та її стейкхолдерами. В даному випадку зі співробітниками взаємодіють в офлайн-форматі та з використанням ресурсів офіційного веб-сайту, під час якого пояснюються стратегічні цілі компанії верхнього рівня, з якими можна ознайомитись і висловити критичні зауваження.

2. Використання внутрішньої комп'ютерної мережі. Для цього інформацію розміщують у внутрішній мережі, включивши весь довідковий матеріал про стратегічне і операційне значення інформації.

3. Проведення оперативних засідань з метою донесення інформації співробітникам про цілі компанії. Необхідно регулярно проводити засідання управлінської команди з метою поширення інформації.

Для ефективного функціонування будь-якої організації в сучасних умовах, необхідно забезпечити її належні електронні комунікації. Однак управлінська практика дає можливість констатувати, що створення ефективної надійної системи обміну інформацією, яка б відповідала вимогам повноти, достатності, оперативності, гнучкості, - це одна з найбільших проблем в організаціях [15].

П. Друкер стверджує, що всі співробітники повинні мати особисту роботу з цілями, які суттєво узгоджуються з стратегією бізнес-організації: «Кожен менеджер, від «великого боса» до майстерного працівника, потребує чітко виражених цілей... Кожен менеджер повинен відповідально брати участь у розробці цілі вищої одиниці, частина якого є його частиною... Він повинен знати і зрозуміти кінцеві бізнес-цілі, чого очікує від нього керівництво і чому, що він буде мати» [8].

В цьому аспекті, система мультиканальних електронних комунікацій дозволяє бізнес-організації здійснювати не лише обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації, а й встановлювати інформаційно-комунікаційну взаємодію з усіма стейкхолдерами. При цьому, комунікаційна мережа - це сукупність індивідів, які постійно взаємодіють між собою на основі створених та функціонуючих інформаційних каналів [19].

Саме тому використання мультиканальних електронних комунікацій, з одного боку, дозволяє забезпечити ефективну взаємодію зі споживачем, створити додаткові можливості та альтернативність вибору каналів комунікації з виключенням зайвих ланок у ланцюгу створення споживчої цінності з метою мінімізації витрат при здійсненні купівлі. З іншого боку, використання мультиканальних електронних комунікацій, як інструменту, що дозволяє забезпечити взаємодію зі споживачами у прямих і опосередкованих каналах комунікацій, для бізнес-організації створює передумови трансформації інтерактивної взаємодії у багатоканальну, а відтак сприятиме збільшенню операційної ефективності та багатоканальній взаємодії зі споживачами на ринках, що скорочуються.

Отже, система електронних комунікацій бізнес-організації - складний процес, який включає ряд взаємопов'язаних кроків, кожен із яких відіграє суттєву роль у забезпеченні розуміння і сприйняття інформації іншою особою. Найчастіше причиною низької ефективності комунікації є ігнорування факту, що комунікація - це обмін, у якому кожному належить активна роль.

1.3. Методика оцінювання ефективності використання електронних комунікацій в забезпеченні діяльності бізнес-організації

Як нами було з'ясовано, в ході виконання кваліфікаційної роботи, що головним і єдиним суб'єктом комунікації залишається людина. З урахуванням принципу «хто що кому говорить, через який канал і з яким ефектом», Гарольд Лассуел запропонував наступну формулу комунікації (рис. 1.8.)

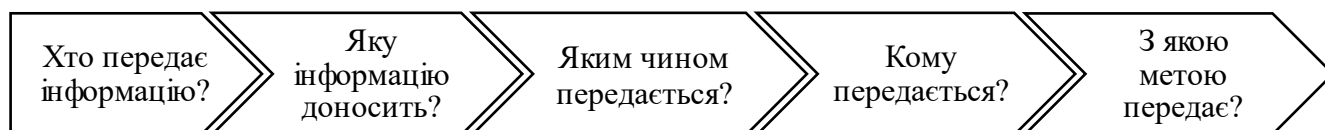


Рис. 1.8 – Формула комунікації Гарольда Лассуела

Джерело: [53]

Коли бізнес-організація вимірює ефективність комунікацій, то перш за все, вона має оцінити чи співпадає мета комунікаційної взаємодії з результатом який отримується. Ці оцінки допомагають компаніям змінювати витрати, визначаючи сильні чи слабкі сторони каналів комунікації та взаємозв'язку.

Оцінювання комунікаційних дій має значні відмінності в деяких відносинах. Окрім власних термінів, часто використовуються різні методи та матрики/індикатори, спеціальні для комунікацій [27]. Оцінювання передової практики потребує ретельного планування та своєчасного виміру.

З приводу мультимодальності цифрового зв'язку, оскільки цифрова комунікація складається з деяких модальностей, наприклад, таких як, відео з описанням продукту/послуги бізнес-організації, тексту платного пошукового повідомлення або голосової взаємодії у кол-центрі. Такі різноманітні способи комунікації потребують розробки критеріїв для їх оцінювання. Основними способами цифрової комунікації є числові евристики (кількість лайків, переглядів, перенаправлень), текст, аудіо, зображення та відео [50, с. 32].

Числова комунікація структурована з визначеними уявленнями, наприклад чим більше лайків на пості, тим більше позитивної реакції за одним аспектом, наприклад кількість чи оцінка. У той самий час, спілкування на основі тексту, аудіо, зображень та відео включає більш багаті та природні ідеї. На відміну від числової евристики, інформація, що є в повідомленнях, є неструктурованою, а отже, виключення з них смислової інформації може бути ускладнене.

Можливо найбільш розповсюдженими числовими змінними являються рейтинги, які вказують на реакцію та залученість користувачів. Рейтинги з'являються в багатьох відгуках клієнтів, але їх використання не є об'єктивною оцінкою, оскільки є відсутність стовідсоткової правдивості. Наприклад, повідомляється, що приблизно 61% відгуків на Amazon є фальшивими та сфальсифікованими, це гарантує погрозу серйозними помилками в дослідницьких роботах, що використовують рейтинги, як залежні чи незалежні змінні [46].

Не дивлячись на те, що багато відгуків, можуть виявлятися нейтральними, наприклад три зірки, частіше за все використовують бінарні рейтингові шкали, без будь-якого нейтрального варіанту. Такі шкали «подобається/не подобається» піднімають важливе питання, як споживачі, що зазвичай обирають нейтральну оцінку, реагують на бінарний вибір [9, с. 33]. В соціальних мережах іншими популярними числовими змінними є кількісні показники, такі як кількість лайків, репостів та коментарів. Вони були проаналізовані по-різному, з використанням різних підходів. Кожен з підходів розглядає розподіл кількості по-різному, тому дослідникам може потребуватися підтвердження будь-яких статистичних результатів, які вони отримують, якщо вирішать використовувати різні методологічні підходи.

Текстові дані включають в себе електронні листи, огляди та розмови в соціальних мережах, які пропонують відносно невелику кількість мультимедійних матеріалів, оскільки використовуються лише текстові сигнали для передачі емоційної наповнюваності [33]. Неструктурність тексту та відсутність числових значень для пояснень. Отже, перед будь-яким аналізом потребується, щоб числові значення було прийнято в ручному режимі чи автоматично. Наприклад, щоб

дізнатися рівень задоволеності споживача, відгук, що відбувається відповідним текстом треба робити відповідний огляд та аналіз рівня позитивних, негативних та нейтральних емоцій, а вже потім вираховувати їх появу, щоб визначити ступінь вияву задоволення. Текстові дані також є багатограними, і кожен текст може містити аспекти, які показують різні категорії слів або ж результати в різних алгоритмах машинного навчання. Кожен аспект може бути обраний та проаналізований в залежності від бажаного результату. Дослідники можуть звертатися до різних теорій та літератури, щоб визначити аспекти інтересу, отже вони можуть включати в себе тільки ті, які мають логічне значення для їх дослідницьких питань.

Зв'язок з аудіо або голосових даних включає в себе дзвінки клієнтів та взаємозв'язок через інтелектуальні динаміки. Вони не мають визначеного числового представлення, багатогранні та визначають високе медійне наповнення. У доповнення до вербальних сигналів аудіо та голосових даних включають висоту тону, швидкість та інтенсивність мови, які надають унікальну інформацію про емоції та думки, крім самих слів. Ця інформація надає аналітичні можливості для отримання інформації та вказує на потенційну синергію, швидкості мови та інтенсивності, які можуть визначати значення слів [33].

Аналіз аудіоданих включає в себе два основних компоненти, по-перше, це звук, який відноситься до інтенсивності, зокрема інтонації, гучність, висота голосу та звичайність мови, що визначається вмістом слів, граматичним вибором, значенням і метою. Порівнюючи з текстом, звук являє собою просто комунікативну міру з єдиним вимірним аспектом, в той час, цей вимірний аспект може сприйматися по-різному, в залежності від використаних слів, відправника чи контексту. Крім того, аудіо-дані можна оцінювати за допомогою контрольованого машинного навчання, наприклад при класифікації різної тональності мови, наприклад сум, радість, здивування.

Зображення в мультимедійності електронних комунікацій створює бренд соціальних мереж, контент створений користувачами у соціальних мережах, відгуки клієнтів про продукцію та послуги, а також пропозиція продуктів та послуг

на онлайн-платформах. Усі вони можуть містити дані зображень, які мають неструктурованість, без визначеного числового представлення, багатогранні але багаті можливостями для масової інформації. Сучасні додатки, можуть з високою точністю ідентифікувати декілька об'єктів або дій на зображенні, такі як емоції. В залежності від поставленої задачі необхідно вибрати найбільш підходящу платформу для того, щоб фахівці-кодирувальники анотували дані зображень.

Щодо зв'язку з відео, відгуки на YouTube, рекламні відеоролики в популярних додатках, а також відео-чати з клієнтами узагальнюють відеодані. Такі дані також здебільшого є неструктурованими, не мають числового представлення, багатогранні та надають багато мультимедійних можливостей. Відео фіксує невербальні дані, такі як сигнали обличчя та жести під час розмови, що розширює аналітичні можливості. Однак відеодані являють собою найбільші проблеми виміру через те, що вони вміщують декілька аспектів звуку, тексту та зображень. Таким чином, усі питання з приводу текстів, зображень, та аудіо чи графічних даних, підходять і до відео.

Згідно результатів проведених бізнес-досліджень відеомайнінг може стати вирішенням багатьох проблем, адже відео являє собою послідовність зображень, з яких можна вийняти деякі виміри чи характеристики, зокрема об'єктивні фактори, ідентифікацію суб'єктів чи об'єктів, та вирази емоцій [73].

Досліджування відео, вирізняє візуальне різноманіття показників відео-контенту. Деякі науковці виявляють вимір візуальної інформації у відео, в залежності від швидкості переходу відеоекрану від одного зображення до іншого. Інші ж, замість цього використовують глибокі нейронні мережі для визначення наявності суб'єктів чи об'єктів у відео, таких як люди та визначену продукцію [71].

Подібно машинному навчанню для тексту, зображення чи аудіо-дані, ці міри потребують перехресної перевірки, задля відмови від перенавчання чи помилок виміру. Зазвичай практика основана при перевірці контенту людьми-анотаторами для підбірки відео.

Узагальнена характеристика модальностей при здійсненні оцінювання ефективності використання електронних комунікацій, наведена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Узагальнена характеристика модальностей при здійсненні оцінювання ефективності використання електронних комунікацій

Модальність	Приклад	Структура даних	Аспекти аналізу
Числова	Рейтинг, лайки, зірки, пальці в гору	Структуровані: мають єдину структуру	Існує лише єдиний аспект аналізу
Текст	Е-мейли, текстові відгуки, спілкування у соціальних мережах	Досить неструктуровані: лінгвістика, пунктуація та граматики допомагає у структуризації	Лінгвістичні факти, такі як синтаксис, семантика, морфологія, прагматика та мовленнєва дія
Аудіо	Телефонні дзвінки, розмова через розумний девайс	Досить неструктуровані: Використання фонетики, лінгвістики дозволяє структурувати дані за допомогою фонем та слів	Аудіо аспекти, такі як, фонетика, акустика та когнітивна психологія
Зображення	Зображення споживачів та продуктів споживання	Неструктуровані: принципи семіотики та фотографії можуть допомогти у структуруванні	Аспекти зображення, такі, як колір, яскравість, насиченість, дії на зображенні та семіотика
Відео	Відео огляди продукції, конференції зі споживачами	Неструктуровані: через значну наповненість – фото, аудіо, текст, дуже важкі для структуризації	Усі перелічені аспекти фото, аудіо та текстових даних

Джерело: сформовано на основі [71; 73]

Дослідження, в яких використовується один чи декілька способів оцінювання ефективності цифрової передачі даних, стикаються з концептуальними та методичними проблемами [4]. Основні концептуальні та методичні проблеми, пов'язані з помилками оцінювання, зміщенням пропущених змінних, побічними ефектами та зміщенням вибірки. На концептуальному рівні дослідники стикаються з такими основними проблемами, такими як, пошук теоретичних лінз, що відповідають фокусному модулю, тобто текст, зображення, аудіо та відео, дослідницькому аспекту [4]. Цей аспект включає в себе синтаксис, семантику – розділ мовознавства, що вивчає значення слів і виразів, зміну цих значень та семіотику, як науку, що вивчає знаки [10]. Іншою проблемою є формулювання гарної теоретичної основи для спільного вивчення двох чи більших аспектів.

Дослідники, які мають зв'язок тільки з текстовими даними, як правило, беруть за підґрунтя лінгвістичні та психолінгвістичні теорії [10]. Ті, які співпрацюють з даними зображень покладаються на семіотику фотографічних схем. Дослідження, які включають лише відеодані, спираються на теорію руху, що відповідає визначенню відео, як серії зображень. Лише в деяких дослідженнях використовують аудіо-дані, вони, як правило, відносяться до атмосферних явищ. Таким чином, можна виокремити широкі можливості для концептуалізації аудіо-даних, починаючи з простих теоретичних засад.

Як зазначає Н. Лисиця, однією із важливих умов ефективної взаємодії бізнес-організації зі споживачами є не лише вивчення їх особливої поведінки, а в першу чергу побудова комунікативних стереотипів поведінки бізнес-організації в залежності від рівня взаємодії з тією чи іншою групою споживачів. Це дозволить визначити, які із типів комунікативних стереотипів поведінки будуть більш доречно використані бізнес-організацією в залежності від ймовірної поведінки споживачів [17].

Також, як зазначає Н. Юдіна [56, с. 149], посилення орієнтації на споживача призвело до зміни моделі споживчої поведінки. На підтвердження даної точки зору, Н. Юдіна запропонувала модель, що відображає вплив електронних комунікацій через призму маркетингових факторів, зокрема моделі «5Р» (люди (people), товар (product), ціна (price), місце продажу (place), просування (promotion)) на поведінку споживачів (рис. 1.9).

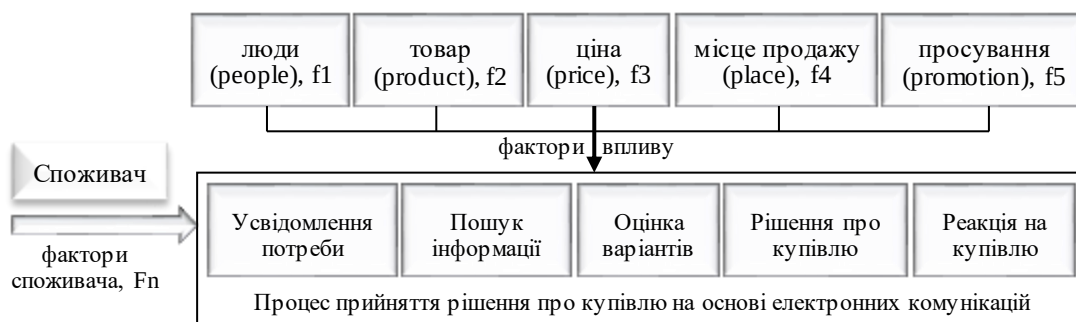


Рис. 1.9 - Модель, що відображає вплив електронних комунікацій на поведінку споживачів через призму маркетингових факторів

Джерело: [56, с. 150]

В підґрунті наведеної моделі (рис. 1.9) знаходиться припущення, що на поведінку споживачів можливо впливати за допомогою маркетингових інструментів та електронних комунікацій, тим самим залучаючи нових споживачів. Запропоновану модель можна описати математичною формулою (1.1):

$$M = \sum_{i=1}^n F_n + f_{km} \quad (1.1)$$

де, M – модель споживчої поведінки;

F_n – фактори споживача;

f_{km} – фактори впливу комплексу маркетингу та маркетингових комунікацій на споживача [56, с. 150].

Звідси, комплекс маркетингу (f_{km}) дорівнює сумі факторів впливу на процес прийняття рішення про купівлю, тобто сумі впливу вартості товару/послуги, місця продажу, засобів просування, роботи контактного персоналу та безпосередньо товару/послуги, його якості, комплектації, функціональності, призначення тощо (1.2).

$$f_{km} = f_1 + f_2 + f_3 + f_4 + f_5 \quad (1.2)$$

Окремого вивчення і обґрунтування потребують фактори споживача (F_n). В економічній моделі споживчої поведінки, яка передбачає, що споживач є раціональним, прагматичним і послідовним в здійснюваних ним діях, до таких факторів слід віднести: рівень доходів, ціну товару/послуги; експлуатаційні витрати тощо. Соціологічна модель споживчої поведінки, яка базується на тому, що основну роль в поведінці споживача відіграє суспільне середовище, дозволяє виокремити такі фактори впливу: культура, у т.ч. культура споживання, соціальні класи, референтні групи, сім'я, ролі і статуси [56, с. 148-149].

З іншої сторони, не слід забувати і про поведінку менеджера бізнес-організації (комунікатора), який створює контент для електронних комунікацій і власне здійснює комунікаційну взаємодію зі стейкхолдерами з обов'язковим отриманням зворотного зв'язку.

На поведінку такого комунікатора впливає безліч чинників, які в кінцевому рахунку впливають на його дії. Взаємодію зовнішніх і внутрішніх чинників і їх вплив на поведінку менеджера бізнес-організації (комунікатора), який створює контент для електронних комунікацій і власне здійснює комунікаційну взаємодію зі стейкхолдерами можна проілюструвати у вигляді графічної моделі, що наведена на рис. 1.10.

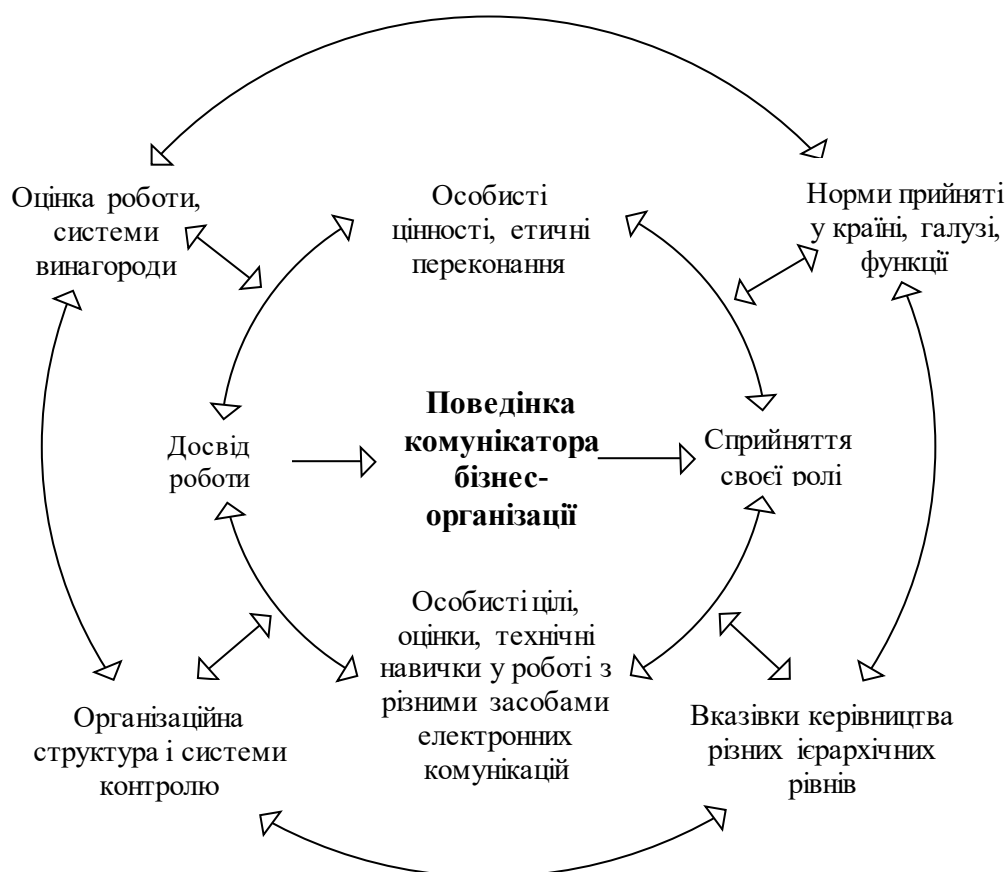


Рис. 1.10 - Модель впливу силового поля на поведінку комунікатора бізнес-організації

Джерело: [21, с. 915]

Як вже зазначалося раніше, і як свідчить модель (рис. 1.10), поняття «етика» в електронних комунікаціях тісно пов'язане з нормами поведінки в суспільстві, мораллю, звичаями. Те, що вважається моральним і етичним в одній країні, може не вважатися таким в іншій. Крім того, законодавчі акти та державні інституції, зокрема Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку, відрізняються в різних країнах і навіть в різних галузях.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕЛЕКТРОННИХ КОМУНІКАЦІЙ ПрАТ «УКРГІДРОЕНЕРГО»

2.1. Дослідження сучасного стану енергетичного комплексу

Енергетичний сектор України перебуває в активній стадії реформування, яке розпочалося з моменту вступу країни до Енергетичного Співтовариства Південно-Східної Європи, договір про заснування якого набув чинності для України 01.02.2011р. [13]. Створенню Енергетичного Співтовариства однією із умов передувало те, що Європейська Рада під час свого засідання в Салоніках у червні 2003 р. схвалила «Салонікський план дій для Західних Балкан: наближення до європейської інтеграції», який має на меті дальше зміцнення привілейованих відносин між ЄС і Західними Балканами та в якому ЄС заохотив країни регіону прийняти юридично зобов'язуючу угоду про енергетичний ринок Південно-Східної Європи. У рамках Групи високого рівня Центральної та Південно-Східної Європи (CESEC) також обговорюються і вирішуються крім питання реалізації проектів у рамках удосконалення енергетичної інфраструктури у газовому та електроенергетичному секторах. У рамках зобов'язань, узятих за Угодою про асоціацію з ЄС, Договором про заснування Енергетичного Співтовариства та Третім енергетичним пакетом ЄС, Україна повинна виконати свої правові та регуляторні зобов'язання в енергетичному секторі.

Для України участь у даному Співтоваристві дозволяє увійти у єдиний простір регулювання торгівлі газом та електроенергією, що є необхідним для відповідності географічним розмірам товарних ринків; поліпшити екологічну ситуацію стосовно газопостачання та електроенергетики, пов'язаних з ними енергоефективності й відновлюваних джерел енергії; а також для того, щоб зменшити напругу на системи газо- та електропостачання на державному рівні й зробити внесок у вирішення проблеми дефіциту газу та електроенергії на

місцевому рівні, необхідно встановити певні правила для спрощення торгівлі газом та електроенергією; і такі правила необхідні для створення єдиного регуляторного простору для географічних розмірів ринків.

У контексті набуття чинності договору про заснування Енергетичного Співтовариства для України базою для реформування ринку електроенергії є первісне законодавство, яке реалізує концептуальні положення Третього енергетичного пакету ЄС. Метою даного процесу є інтеграція енергетичного сектору України до об'єднаного регіонального ринку та, в подальшому, до єдиного енергоринку.

Наступним етапом стала реалізація у 2019 р. масштабної реформи енергетичного ринку України, що передбачає перехід від моделі ринку «Єдиного покупця» до Цільової моделі національного ринку електроенергії, передбаченої законодавством ЄС. Концептуальним підґрунтям реалізації такої моделі є перехід до ринку двосторонніх договорів з балансуєчим ринком, що у 2002 р було схвалено Кабінетом міністрів України. Детонатором для реальної реалізації даної Цільової моделі стали зобов'язання України відповідно до Угоди про асоціацію з ЄС, та відповідне прийняття законів України в аспекті забезпечення транспозиції і часткової імплементації директив та регламентів Третього пакета енергетичного законодавства ЄС, а саме прийняття Законів України «Про ринок природного газу» [1], «Про НКРЕКП» [2], «Про ринок електричної енергії» [3]. Прийняття цих законів дозволило імплементувати європейські норми у сфері енергетики в українське законодавство.

Співробітництво України та ЄС у сфері енергетики має на меті підвищення енергетичної безпеки, конкурентоспроможності та стабільності, що є необхідним для просування економічного зростання та досягнення прогресу у напрямку ринкової інтеграції. Співпраця ґрунтується на всеохоплюючому партнерстві, виходячи з принципів спільних інтересів, взаємності, прозорості та передбачуваності, що відповідають ринковій економіці, Договору до Енергетичної Хартії 1994 р., Меморандуму про взаєморозуміння щодо співробітництва у галузі

енергетики, Угоді про асоціацію України та ЄС, а також інших двосторонніх домовленостей.

Результати аналізу світового виробництва енергії протягом 2010-2019рр. дозволяють зробити висновок щодо впливу глобальних економічних криз на суттєві коливання на вуглеводні ресурси. Такі впливи уповільнюють рівень попиту та загострюють конкуренцію на енергетичних ринках. За оцінками експертів щорічне загальносвітове споживання енергетичних ресурсів оцінюється на рівні 11,8 млрд. т. н.е., а ресурсну основу світового енергетичного балансу формують вуглеводні джерела – газ, вугілля, нафта, які у своїй сукупності складають майже 81% (рис. 2.1).

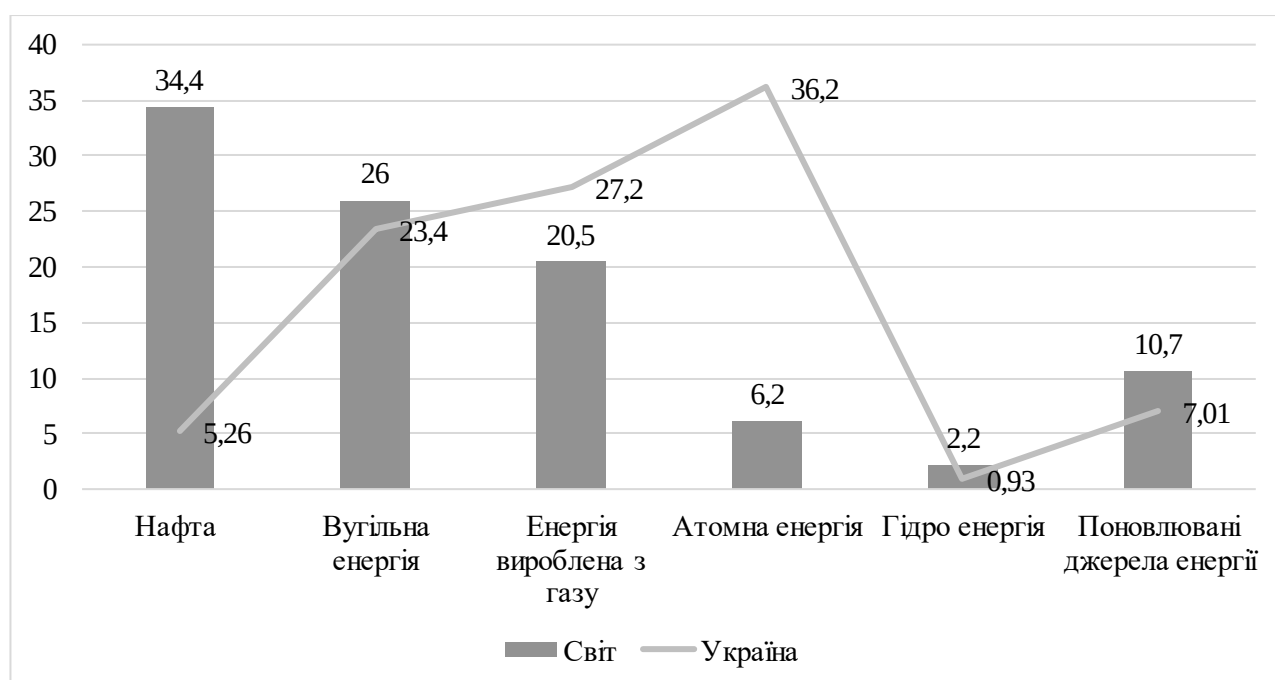


Рис. 2.1 – Показники структури світового виробництва енергії за вуглеводними джерелами, 2019 р., %

Джерело: [39; 47]

Аналіз структури виробництва енергії в Україні свідчить про те, що вуглеводні енергоносії складають 55,86%, що забезпечується за рахунок значно вищої частки енергії, що виробляється атомними станціями, при цьому частка енергії, що виробляється ГЕС є у 2,4 рази меншою за світовий показник, за умов наявного потужного потенціалу розвитку гідроенергетики. Енергетична система України складається з 15 блоків АЕС, 26 ТЕЦ (працюють на вугіллі та газі), більш

ніж 70 вугільних блоків ТЕС, які забезпечують основне балансування енергонавантаження. При цьому, на думку експертів енергетична система України є однією з самих негнучких у світі. Однією із проблем теплових та атомних електростанцій є те, що вони побудовані на початку другої половини ХХ ст., відповідно, сьогодні їх техніко-технологічний рівень не відповідає багатьом критеріям сучасного енергетичного виробництва. Отже, основними виробниками електроенергії в Україні є АЕС, ТЕС, ГЕС і ГАЕС та виробники альтернативної енергетики.

Аналізуючи баланс електроенергії слід зазначити те, що обсяги виробництва перевищують обсяги споживання. У 2019 р. таке перевищення становило 23,8 млрд. кВт. год., або 15,45% від обсягів виробництва. Результати аналізу структури виробництва електроенергії в Україні станом на кінець 2019 р. свідчать також про те, що АЕС (83 млрд. кВт. год), ТЕС (44,9 млрд. кВт. год) та ТЕЦ (10,9 млрд. кВт. год) сумарно виробляють майже 90% електроенергії і лише 8,7% припадає на відновлювані джерела. Динаміка зміни обсягів та вартості продажу електроенергії на оптовому ринку (за джерелом виробництва), наведені на рис. 2.2 - 2.3.

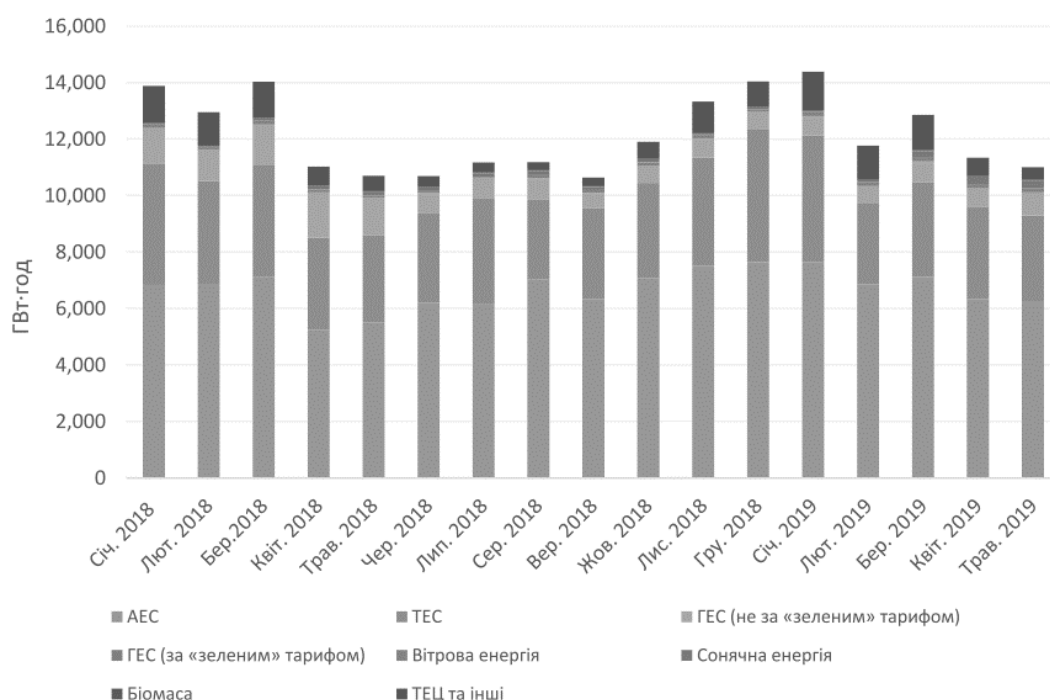


Рис. 2.2 – Обсяг продажу електроенергії на оптовому ринку (за джерелом виробництва), ГВт, год.

Джерело: [24; 25]

Проаналізувавши динаміку змін обсягів виробництва електроенергії у світі та в Україні, ми дійшли висновку, що вони є різними. Так, виробіток електроенергії у світі протягом 2000-2018 рр. характеризувався щорічною зростаючою тенденцією на рівні майже 3% на рік [5].

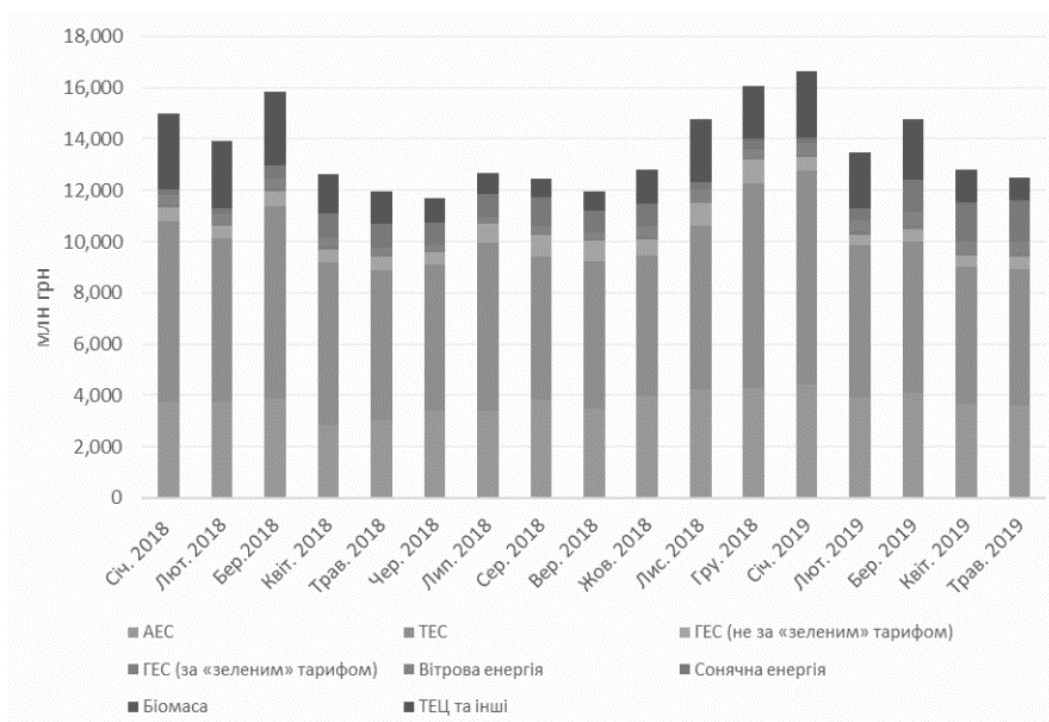


Рис. 2.3 – Вартість продажу електроенергії на оптовому ринку (за джерелом виробництва), млн. грн.

Джерело: [24; 25]

В результаті обсяги виробництва електроенергії у 2019 р. порівняно з 2010р. скоротилися на 18,26%, порівняно з 2018 р. на 3,57% (рис. 2.4).

У 2019 р. відбулося уповільнення темпів зростання до 1% на рік, що пов'язують із зниженням попиту внаслідок відносно м'яких погодних умов та зниження темпів економічного зростання національних економік. В Україні з 2012 р. спостерігається стійка тенденція зменшення обсягів виробництва електроенергії в середньому на 2,11%.

Найбільші темпи скорочення виробництва електроенергії зафіксовано на ГЕС (-23,28%), а найбільші обсяги зростання - у альтернативній енергетиці (+127%) (рис. 2.5).

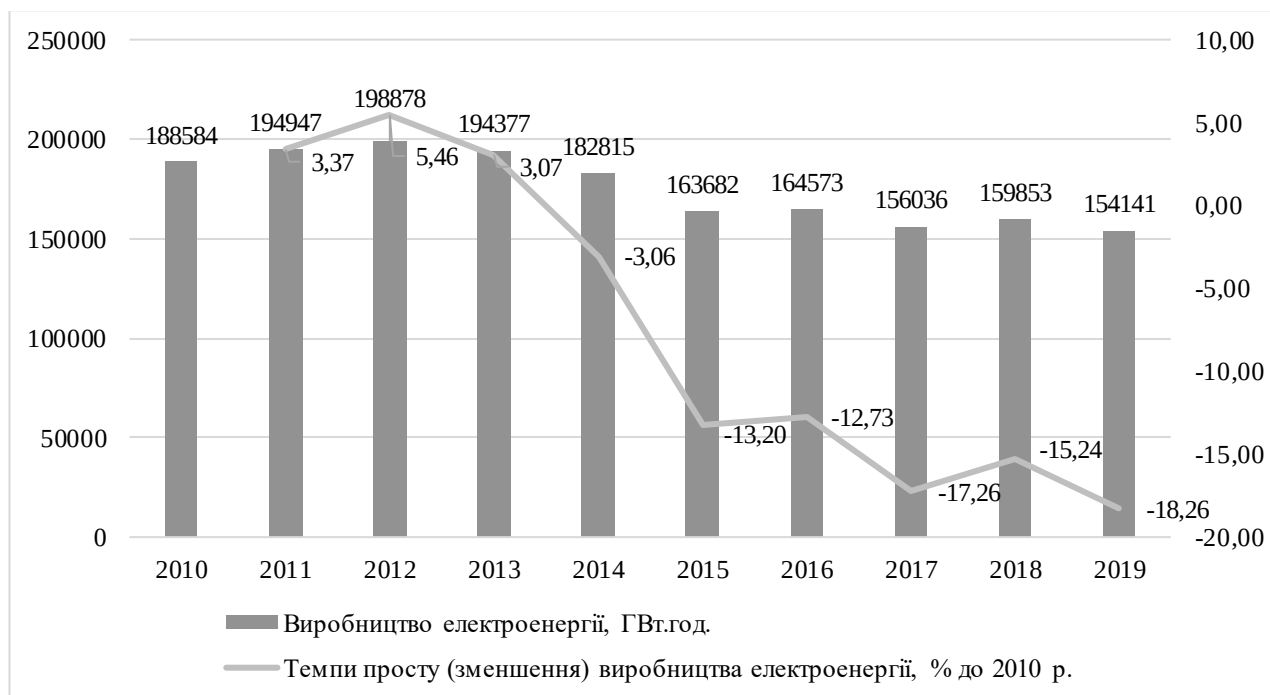


Рис. 2.4 – Динаміка показників виробництва електроенергії в Україні у 2010 – 2019 рр.

Джерело: [24; 25]

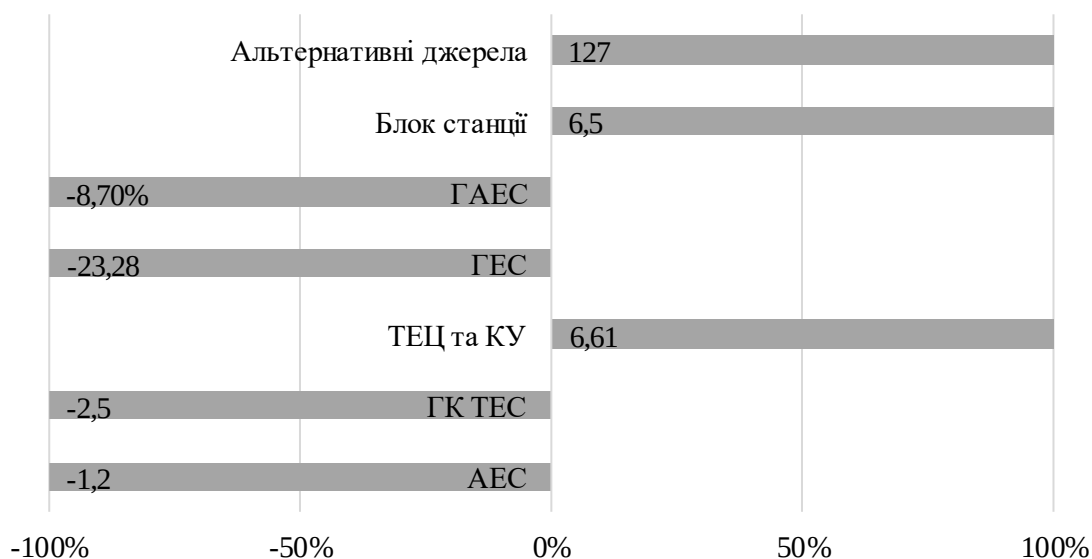


Рис. 2.5 – Показники зміни обсягів виробництва електроенергії за видами джерел у 2019 р. порівняно з 2018 р., %

Джерело: [5]

Показники, наведені на рис. 2.5, дозволяють стверджувати, що зазначена динаміка вплинула на структуру виробництва електроенергії, забезпечивши зростання альтернативних джерел енергії з 1,7% у 2018р. майже до 4,0% у 2019р. та скоротивши частку ГЕС з 6,5% у 2018р. до 5,0% у 2019р. та до 4,6% на початку 2021р. При цьому слід зазначити, що у світовій структурі виробництва електроенергії гідроенергетика становить 20% загальносвітового виробітку, а в Україні цей показник, станом на кінець січня 2021 р. оцінюється на рівні 4,6% (рис. 2.6).

Також варто зазначити, що більше 70% ВДЕ у світі припадає на гідроенергетику [48], в Україні – 58,6% (рис. А.1 дод. А).

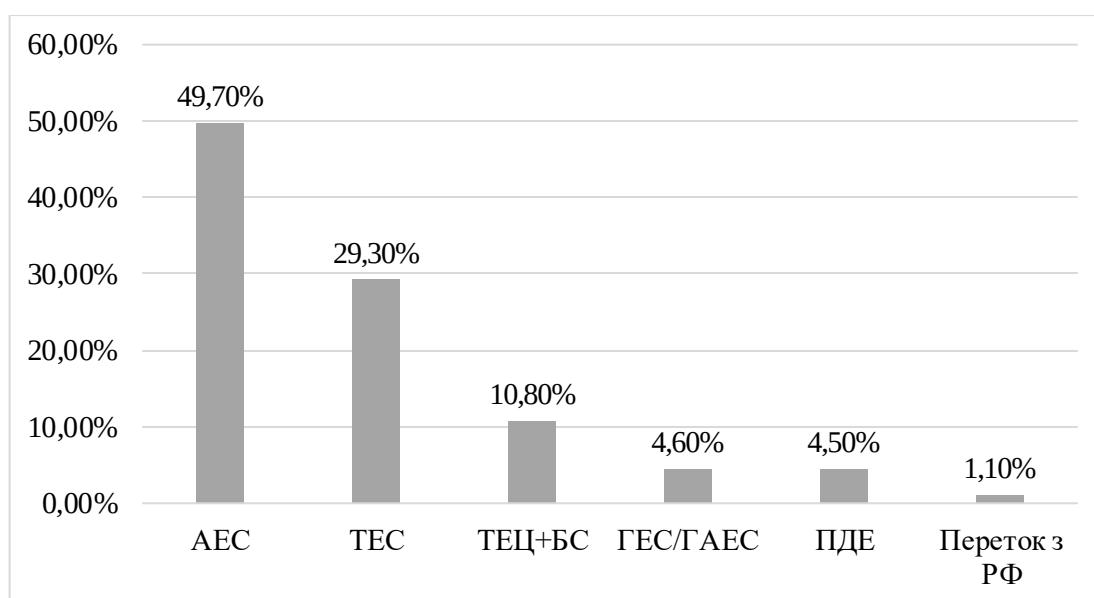


Рис. 2.6 – Показники структури генерації електроенергії в Україні, станом на кінець січня 2021 р.

Джерело: [5]

На Українській енергетичній біржі протягом січня 2020 р. загалом проведено 35 аукціонів з купівлі-продажу електроенергії, з них 6 у комерційній секції та 29 аукціонів на виконання ст. 66 Закону України «Про ринок електричної енергії». Ініціаторами позицій були 10 компаній, серед яких ПрАТ «Укргідроенерго», ТАС Енергія Країни, Центренерго, ДТЕК Західенерго та інші.

Стартові ціни протягом 2020р. знаходились у досить широкому діапазоні. Так наприклад у ОЕС України базове навантаження було запропоновано по ціні від

1460 до 1639 грн., пікового навантаження - від 1650 до 2355 грн., позапікове навантаження неробочого дня – за ціною 1400 грн. Стартові ціни запровадженого типу графіку навантаження «пікове навантаження неробочого дня» коливались в діапазоні 1550-1700 грн. Динаміка реалізованого обсягу базового, пікового та позапікового навантаження, а також стартових та середньозважених цін, представлено на рис. 2.7 – 2.8.

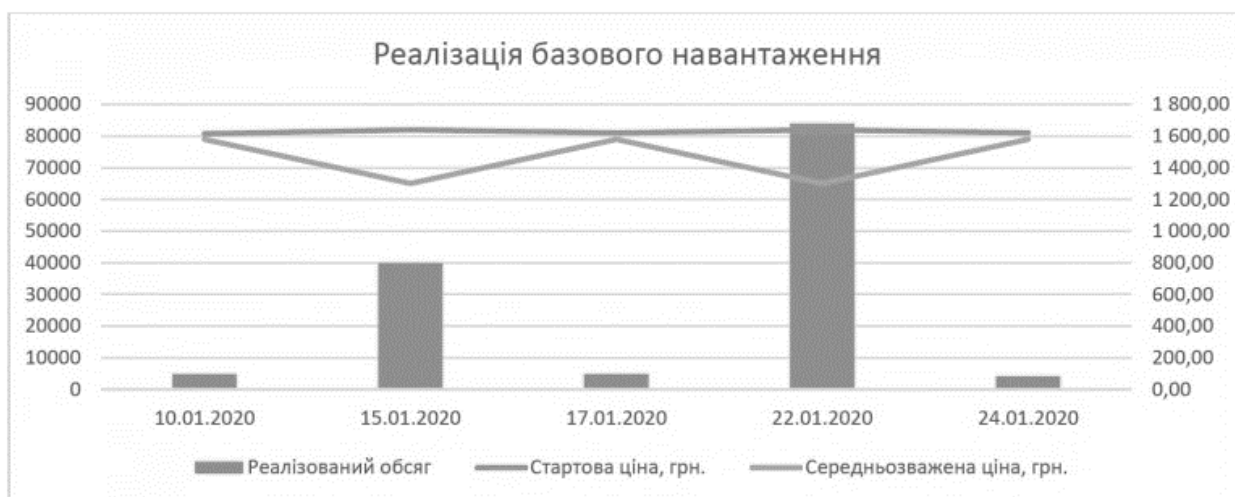


Рис. 2.7 – Динаміка реалізованого обсягу базового навантаження та середньозважених цін на електроенергію

Джерело: [5; 14; 24]



Рис. 2.8 – Динаміка реалізованого обсягу електроенергії пікового та позапікового навантаження

Джерело: [5; 14; 24]

Протягом даного періоду було реалізовано 69,65 тис. МВт.год. за регульованими цінами та 475,27 тис. МВт.год. електроенергії за вільними цінами. Компанії укладали біржові угоди на купівлю-продаж електроенергії лише в межах ОЕС України. Таким чином, станом на 24.01.2020р. котирування УЕБ були наступними: 1580 грн. на базове навантаження, 1415,90 на пікове навантаження та 950 грн. на позапікове навантаження.

Структура генерації електроенергії в ОЕС України, наведена на рис. А.1.

На початок 2020р. частка атомної генерації становила 55,97%, ТЕС – 22%, решта 22% - ГЕС та ГАЕС, ТЕЦ, ВДЕ. Загалом з початку 2020 року загальна генерація електроенергії знижувалася, але не суттєво, що очевидно пов'язано з несезонно теплою погодою для зими. Загалом скорочення було досягнуто за рахунок скорочення відпуску ГЕС та ГАЕС, яке з початку року знизилось майже на 0,5 ГВт. із зменшенням у структурі генерації на 3 в. п.

Незначне зростання обсягу відпуску спостерігалось лише по ТЕЦ та ВДЕ. На початку 2020 р. ціни були нестабільними, але загалом мали динаміку до зростання. Найбільший за 3 перші тижні 2020 р. обсяг у ОЕС України було реалізовано у торгах – 196 тис. МВт.-год. Загалом протягом останніх тижнів роботи нового ринку електроенергії щодоби в середньому було реалізовано 166 тис. МВт-год. електроенергії в ОЕС України по середньодобовій ціні 1435 грн. за МВт-год. [14].

Серед науковців та практиків існують різні точки зору щодо доцільності та перспективності розвитку гідроенергетики. Так, прихильники виробництва електронергії на ГЕС відзначають основні її переваги. Незважаючи на значні переваги гідроенергетики, доцільно звернути увагу на той факт, що у Європі та США поступово відмовляються від використання ГЕС мотивуючи це тим, що гідроенергетика шкодить екології та є економічно не вигідною. Аналізуючи потенціал розвитку гідроенергетики варто зазначити, що Україна належить до найменш водозабезпечених держав Європи, запаси місцевих ресурсів річкового стоку на одну людину становлять близько 1,2 тис.м³на рік.

У країнах Європи цей показник становить: Норвегія – 96,9; Швеція – 24,1; Фінляндія – 22,5; Франція – 4,6; Італія – 3,9; Великобританія – 2,7; Польща – 1,7;

Німеччина – 1,3; Угорщина – 0,8. У багатьох країнах, які мають гідроенергетичний потенціал, його використання є дуже високим. Так, за оцінками експертів в Італії, Франції, Швейцарії 96-98%, в Німеччині 86%; в США - 82%; в Японії - 90% [39].

За прогнозами міжнародних організацій споживання відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) буде збільшуватися в середньому на 7,6% на рік, тому вони можуть стати найбільш швидкозростаючими енергетичними ресурсами [28].

За оцінками експертів ЄС частка ВДЕ у структурі загального виробництва електроенергії до 2030 р. буде становити 50% [4], а у 2040 р. – до 60% [39]. За прогнозними оцінками міжнародної енергетичної агенції (ІЕА) вже у 2025 р. ВДЕ можуть потіснити з першої рейтингової позиції вугілля. При цьому, відповідно Енергетичній стратегії України, частка ВДЕ у структурі виробництва електроенергії до 2025 р. буде становити всього 13%, а у 2050 р. – 70% [24].

Також, за оцінками експертів до 2050 року вугільна генерація електроенергії в Україні буде повністю замінена іншими джерелами енергії і частка відновлювальних джерел у загальному обсязі енергії, згенерованої в Україні, становитиме 70%. У профільному міністерстві прогнозують, що рівень атомної генерації електроенергії до 2050 року становитиме 20-25%. Такі прогнози зумовлені розвитком альтернативних джерел електроенергії в Україні.

Енергетична стратегія України до 2035 р. передбачає поступове збільшення частки гідроенергетики у структурі генерації електроенергії за рахунок будівництва нових та реконструкції існуючих гідрогенеруючих потужностей.

В цьому контексті, ПрАТ «Укргідроенерго» має значний потенціал для модернізації та створення підґрунтя для розвитку енергетичної безпеки та економіки України в цілому, дозволить зменшити негативний вплив теплової енергетики, що використовує вугілля, на навколишнє середовище, а також є потенційно привабливим джерелом регулюючих та резервних потужностей для зменшення дефіциту маневрених потужностей в енергосистемі України.

2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Укргідроенерго»

Приватне акціонерне товариство «Укргідроенерго» (ПрАТ «Укргідроенерго») - найбільша державна гідроенергуюча компанія України, що забезпечує покриття пікових навантажень, регулювання частоти та потужності, мобільний аварійний резерв в Об'єднаній енергетичній системі України (ОЕС). На станціях компанії встановлено 103 гідроагрегати; середньорічний виробіток електроенергії 10млрд. кВт*год.; сумарна потужність гідроелектростанцій 5 849 МВт; частка потужностей у балансі енергосистеми України складає 8%.

Компанія керує роботою Київської ГЕС та Київської ГАЕС, Канівської ГЕС, Кременчуцької ГЕС, Середньодніпровської ГЕС, Дніпровської ГЕС-1 та Дніпровської ГЕС-2, Каховської ГЕС, Дністровської ГЕС та Дністровської ГАЕС, у процесі підготовки до будівництва знаходяться Канівська ГАЕС та Каховська ГЕС-2, які розташованих на річках Дністер і Дніпро та відіграють ключову роль у балансуванні ОЕС України, виробляючи 7-10% електроенергії. Компанія продовжує реалізовувати Програму розвитку гідроенергетики на період до 2026 року, схвалену Кабінетом Міністрів. Стратегічною метою компанії є забезпечення енергосистеми України електроенергією та резервом потужності завдяки гідроресурсам річок Дніпро та Дністер.

ПрАТ «Укргідроенерго» має в своєму складі вісім відокремлених структурних підрозділів (філій) без права юридичної особи. Кожна філія здійснює господарську діяльність згідно статуту ПрАТ «Укргідроенерго» і відповідного Положення про структурний підрозділ, а також обліковує свою діяльність у відокремленому балансі, який, в свою чергу, входить складовою частиною до загального балансу підприємства.

Основний вид діяльності – виробництво та продаж електроенергії. ПрАТ «Укргідроенерго» наразі здійснює спорудження потужної гідроакumuлюючої станції на Дністрі, що надасть можливість використовувати надлишки дешевої нічної електроенергії для закачування води в насосному режимі

на високі позначки у верхню водойму і спрацювання її в генераторному режимі в години пік для виробітку гостродефіцитної пікової електроенергії. Структура ПрАТ «Укргідроенерго» представлена на рис. 2.9.



Рис. 2.9 – Структура ПрАТ «Укргідроенерго»

Джерело: [45]

Серед пріоритетних проєктів – встановлення гібридних систем для підвищення ефективності роботи ПрАТ «Укргідроенерго» в умовах приєднання української енергетичної системи до загальноєвропейської енергосистеми ENTSO-E. Протягом 2020 р. ПрАТ «Укргідроенерго» забезпечувало безперебійне покриття пікових навантажень та регулювання частоти й потужності мережі, що створювало умови для безпечної роботи енергетичної системи країни, допомагало долати наслідки дощового паводка, вживало заходів для забезпечення безперебійного водозабезпечення та провадило діяльність на всіх сегментах ринку електричної енергії.

За основними виробничими показниками ПрАТ «Укргідроенерго» має 103 гідроагрегати, що генерують електричну енергію, а сумарна потужність гідроелектростанцій становить 5849,5 МВт. Фактичні обсяги виробітку електроенергії у 2020р. становили 6929 млн кВт год, у т.ч. на ГЕС каскаду р. Дніпро та р. Дністер – 5577 млн. кВт год., ГАЕС – 1352 млн. кВт год.

Основними контрагентами ПрАТ «Укргідроенерго» на ринку електричної енергії є ДП «Оператор ринку», НЕК «Укренерго», ДП «Гарантований покупець», а також учасники ринку електричної енергії, які стали переможцями аукціонів на ринку двосторонніх договорів. Пріоритетними в діяльності ПрАТ «Укргідроенерго» є робота на балансуєчому ринку та ринку допоміжних послуг.

Запровадження ринку допоміжних послуг дозволило підприємству брати активну участь на цьому ринку для забезпечення надійної роботи ОЕС України та належної якості електроенергії. На якість електроенергії, кількісні показники роботи підприємства та фінансовий результат вплинуло успішне проведення випробувань електроустановок ГЕС та отримання свідоцтв про відповідність вимогам до допоміжних послуг.

Отже, ПрАТ «Укргідроенерго», є основним виробником гідроелектроенергії в Україні. Однак у цьому сегменті українського енергетичного сектору також працюють численні іноземні приватні компанії, зокрема норвезька «AICE Hydro AS» і австрійська «ANDRITZ Hydro» - дочірня компанія «Andritz Technology Group». Частка виробітку ПрАТ «Укргідроенерго» в балансі енергосистеми України складає до 4,7%, а у загальному обсязі генерації електроенергії компанії належить майже 8% ринку (рис. 2.10).

Для забезпечення балансування енергосистеми ПрАТ «Укргідроенерго» брало активну участь у балансуєчому ринку, частка балансуєчої енергії, включаючи електроенергію для врегулювання небалансів, у загальному обсязі реалізації становила 32,1%.

До середини 2019 р. електроенергія ПрАТ «Укргідроенерго» реалізовувалася ДП «Енергоринок», яке є національною компанією із забезпечення діяльності оптового ринку електроенергії. Обсяги виробництва координувалися

відповідним профільним міністерством, а тарифи (ціни) на електроенергію регулювалися Національною комісією регулювання електроенергетики України (НКРЕУ).

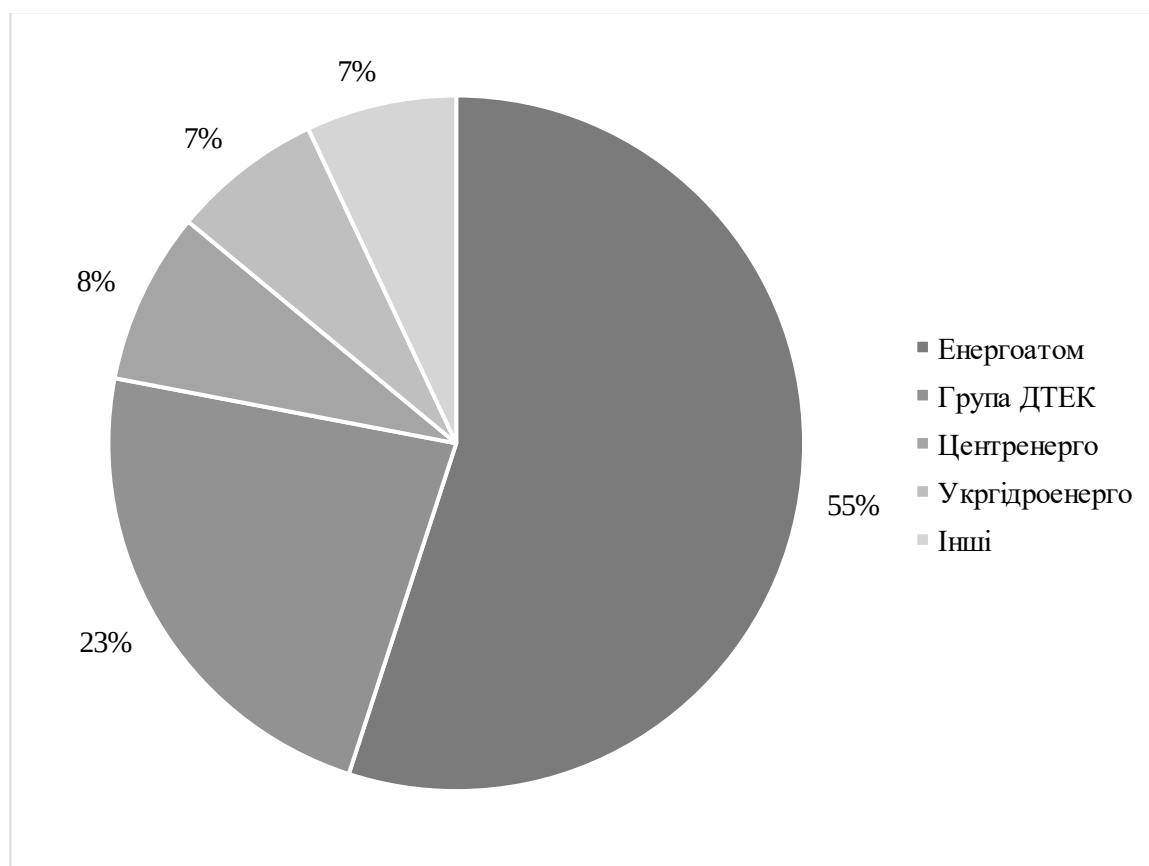


Рис. 2. 10 – Показники структури генерації електроенергії в Україні за виробниками станом на кінець 2019 р.

Джерело: [24; 25]

У 2020 р. ПрАТ «Укргідроенерго» почало здійснювати продаж електроенергії за двосторонніми договорами на електронних аукціонах ТБ «Українська енергетична біржа», з переможцями аукціонних торгів протягом року було укладено 44 договори, а обсяги торгівлі на комерційних сесіях становили 13,3% від загального обсягу реалізації електроенергії.

Ключовими негативними факторами в забезпеченні ефективної діяльності, зокрема фінансової її результативності, є постійне збільшення заборгованості з боку НЕК «Укренерго», недоотримання прибутку внаслідок виконання PSO, недосконала робота системи MMS, а також відсутність можливості застосування програми «зелених» тарифів до гідроелектроенергії. Можливість застосування

даної програми може стати стимулом для приваблення іноземних компаній у цей сегмент українського енергетичного сектору. Однак, згідно Закону України «Про альтернативні джерела енергії», право на використання такого тарифу мають тільки мікро-, міні- та малі гідроелектростанції загальною потужністю до 10 МВт [24; 25].

Зміни на ринку відображались на тенденціях щодо змін обсягів виробництва електроенергії, які були нестійкими. Так, на тлі зростаючих тенденцій у 2017-2018 рр., у 2019 р. порівняно з 2018 р. відбулося зниження обсягів виробництва у натуральних одиницях виміру на 37,03%, у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 3,59%. При цьому, у вартісному вимірюванні обсяги продажу електроенергії зросли відповідно на 3,79% та 59,2% (рис. 2.11).

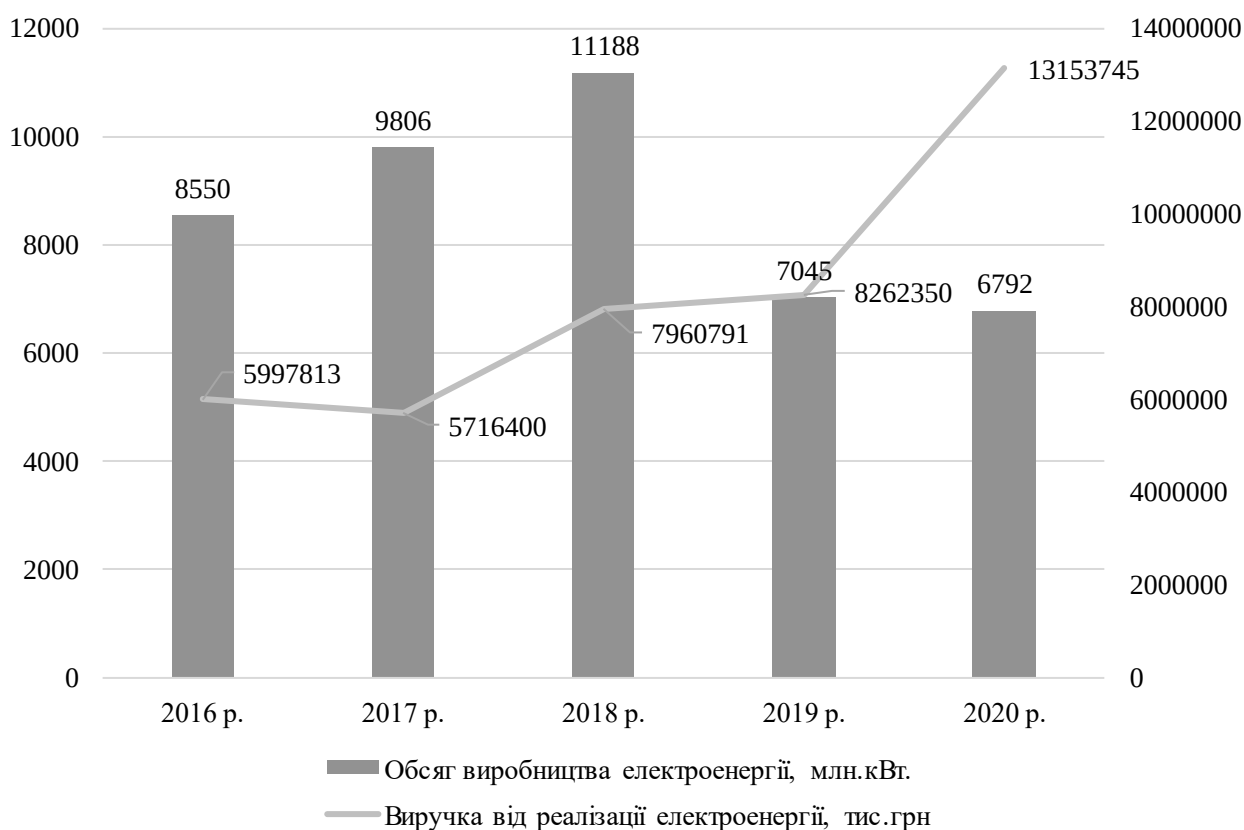


**Рис. 2.11 – Показники змін обсягів виробництва та продажу електроенергії
ПрАТ «Укргідроенерго» у 2016 – 2020 рр.**

Джерело: [24; 25; 31]

У 2020р. ПрАТ «Укргідроенерго» реалізувало на всіх сегментах ринку 8083,0млн. кВт год електроенергії, що на 1669,6 млн кВт год або 26,0% більше, ніж було заплановано на рік, у т.ч. виробленої електроенергії 6792,0 млн. кВт год, купованої електроенергії на сегментах ринку 1291,0 млн кВт год. Загальний дохід від реалізації електроенергії та надання допоміжних послуг за 2020р. становив 13 153,7 млн грн., що на 4484,8 млн. грн. або 51,7% більше, ніж було заплановано на 2020р.

Дохід від реалізації виробленої електроенергії становив 9 534,1 млн.грн., що на 44,6% більше від запланованого. Таке зростання відбулось за рахунок збільшення корисного відпуску електроенергії в основному за рахунок значних непрогнозованих опадів у весняно-літній період в районах Дніпровського та Дністровського каскадів ГЕС та ГАЕС і площ їх водозборів. Дохід від реалізації купованої електроенергії становив 1 964,9 млн.грн., що на 53,2% більше від запланованого, у зв'язку з активізацією участі підприємства на балансуєчому ринку. Дохід від надання допоміжних послуг становив 1 654,8 млн.грн., що у два рази перевищує запланований, через збільшення обсягів купівлі/продажу таких послуг оператором системи передачі.

Аналіз економічних результатів виробництва та реалізації електроенергії у співвідношенні із витраченими ресурсами, дозволяє стверджувати, що у 2019 р. порівняно з 2018 р., темпи зростання ресурсної бази (активів) перевищували економічні результати діяльності ПрАТ «Укргідроенерго». Так, якщо зростання балансової величини активів за відповідний період становило 11,73%, то виручки від продажу електроенергії – 3,79, а величина чистого прибутку зменшилась на 12,15% (табл. 2.1).

Результати аналізу зміни показників продуктивності функціонування активів ПрАТ «Укргідроенерго» у натуральних одиницях (у вигляді виробленої електроенергії), свідчать про те, що у 2019 р. тенденція є спадною, а значення відповідного показника є меншим порівняно з 2016 р. на 38,42%, порівняно з 2018 р. – на 43,55% (рис. 2.12).

**Таблиця 2.1 – Показники економічного зростання
ПрАТ «Укргідроенерго» у 2016 – 2019 рр.**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1. Виручка від реалізації продукції, тис.грн	5997813	5716400	7960791	8262350
абсолютна зміна до попереднього року, тис.грн	х	-281413	2244391	301559
темп приросту (зменш), % до попереднього року	х	-4,69	39,26	3,79
2. Активи, тис.грн	25071912	26676074	30042233	33567099
абсолютна зміна до попереднього року, тис.грн	х	1604162	3366159	3524866
темп приросту (зменш), % до попереднього року	х	6,40	12,62	11,73
3. Чистий прибуток (збиток), тис.грн	2209718	1465533	3668256	3222610
абсолютна зміна до попереднього року, тис.грн	х	-744185	2202723	-445646
темп приросту (зменш), % до попереднього року	х	-33,68	150,30	-12,15

Джерело: [31]

Аналіз показників продуктивності ресурсної бази, з точки зору вартісного вимірювання результатів, також дозволяє стверджувати, що зберігається спадна тенденція у 2019 р. порівняно з 2018 р., але вона є порівняно м'якою, відповідне значення показника у 2019 р. (0,246 грн/грн) перевищує показники 2016 – 2017 рр. (відповідні значення 0,239 грн/грн та 0,214 грн/грн) (рис. 2.12).



**Рис. 2.12 – Показники продуктивності функціонування активів
ПрАТ «Укргідроенерго» у 2016 – 2019 рр.**

Джерело: сформовано автором на основі [31]

Капітальні витрати, що здійснюються ПрАТ «Укргідроенерго», в основному пов'язані із оновленням виробничих потужностей. Протягом 2016 – 2019 рр. спостерігається їх зростаюча позитивна динаміка (рис. 2.13).

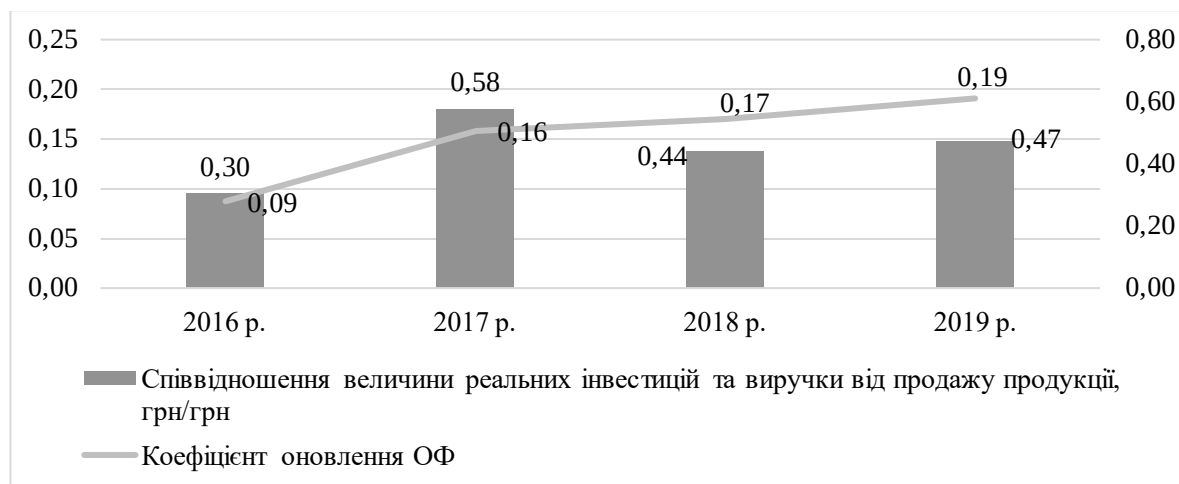


**Рис. 2.13 – Динаміка показників інвестиційної діяльності
ПрАТ «Укргідроенерго» у 2016 – 2019 рр.**

Джерело: сформовано автором на основі [31]

З рис. 2.13 видно, що значення коефіцієнту оновлення основних засобів (ОФ), та співвідношення реальних інвестицій і виручки від реалізації електроенергії є критично низькими та такими, що не дозволяють вирішити актуальну для компанії проблему застарілої техніко-технологічної бази.

В цілому позитивна динаміка фінансово-економічних результатів діяльності ПрАТ «Укргідроенерго» є наслідком ефективного багатовекторного управління розвитком компанії. ПрАТ «Укргідроенерго» має багаторічний успішний досвід співпраці зі стратегічними міжнародними фінансовими установами та організаціями, а також провідними світовими компаніями. Підприємство співпрацює з іноземними партнерами для реалізації перспективних інвестиційних проєктів із залученням іноземного позикового капіталу, який вкладається у розвиток техніко-технологічної бази компанії (рис. 2.14). Зокрема, в межах проєкту «Реконструкція гідроелектростанцій» ПрАТ «Укргідроенерго» співпрацює з Міжнародним банком реконструкції та розвитку, Європейським банком реконструкції та розвитку та Європейським інвестиційним банком, а обсяг

отриманих кредитних коштів у 2019 р. від міжнародних організацій становив 1244 млн.грн.

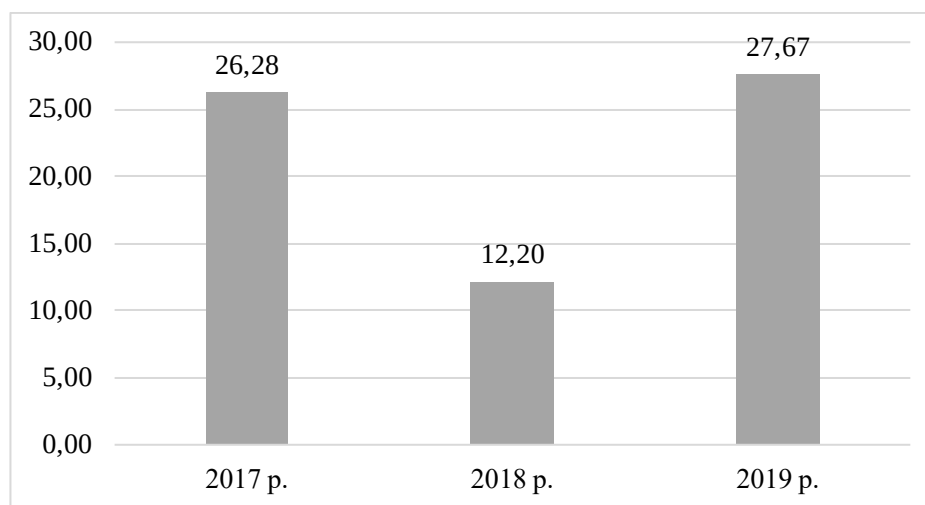


Рис. 2.14 – Показники частки іноземних інвестицій у загальному обсязі фінансування капіталовкладень у розвиток ПрАТ «Укргідроенерго» у 2017 – 2019 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі [31]

Основними цілями реалізації проєктів за участю міжнародного фінансування є:

- збільшення терміну служби гідроагрегатів на 30-40 років;
- зменшення впливу на довкілля та вартості експлуатації за рахунок установки нового сучасного генеруючого обладнання;
- оптимізація використання водних ресурсів завдяки збільшенню ККД агрегатів приблизно на 4 % та потужності приблизно на 10 %.

В цілому реалізація проєктів орієнтована на забезпечення приросту потужностей в розмірі понад 320 МВт та 330 млн кВт.год щорічного додаткового виробництва електроенергії; підвищення безпеки гідротехнічних споруд (гребель) ГЕС завдяки встановленню автоматизованих систем контролю стану гребель на всіх ГЕС, реконструкції гідромеханічного обладнання (ГМО) та гідротехнічних споруд (ГТС).

Показники фінансового стану ПрАТ «Укргідроенерго», який є наслідком ефективності управління бізнесом, узагальнені та представлені у табл. 2.2 - 2.3, а також представлені на рис. 2.15.

Таблиця 2.2 – Аналіз показників фінансового стану**ПрАТ «Укргідроенерго» у 2016 – 2019 рр.**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1. Коефіцієнт автономії	0,80	0,78	0,79	0,77
2. Коефіцієнт перманентного капіталу	0,94	0,95	0,94	0,90
3. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,73	0,77	0,69	0,58
4. Власні оборотні кошти (ВОК), тис.грн.	-2656243	-3840965	-3005438	-3806008
темп приросту (зменшення), % до поперед. року	х	44,60	-21,75	26,64
5. Власні оборотні та довгострокові позикові кошти (ВДК), тис.грн.	1060388	744150	1324252	646503
темп приросту (зменшення), % до поперед. року	х	-29,82	77,95	-51,18
6. Загальна сума коштів для формування запасів (ЗК), тис.грн.	2465578	2095918	3253777	3905766
темп приросту (зменшення), % до поперед. року	х	-14,99	55,24	20,04
7. Запаси (З), тис.грн.	83330	102383	106429	117097
темп приросту (зменшення), % до поперед. року	х	22,86	3,95	10,02
8. Дефіцит/надлишок власних оборотних коштів для формування запасів (ДВОК), тис.грн.	-2739573	-3943348	-3111867	-3923105
9. Дефіцит/надлишок власних оборотних коштів та довгострокового позикового капіталу для формування запасів (ДВДК), тис.грн.	977058	641767	1217823	529406
10. Дефіцит/надлишок загальної суми коштів для формування запасів (ДЗК), тис.грн.	2382248	1993535	3147348	3788669
11. Тип фінансової стійкості	Нормальний фінансовий стан	Нормальний фінансовий стан	Нормальний фінансовий стан	Нормальний фінансовий стан

Джерело: сформовано за результатами звітності ПрАТ «Укргідроенерго»

Аналіз показників, наведених у табл. 2.2, дозволяє стверджувати, що за рівнем фінансового ризику, який оцінено з точки зору залежності (незалежності) від зовнішніх інвесторів і кредиторів ПрАТ «Укргідроенерго» характеризується достатнім рівнем стійкості.

У структурі позикового капіталу переважають довгострокові джерела фінансування активів, а величина перманентного капіталу компанії сягає 90%. З точки зору достатності коштів для фінансування запасів компанія характеризується як така, що має нормальний рівень фінансового стану, тобто потреба у матеріальному оборотному капіталі задовольняється за рахунок перманентного капіталу.

Результати аналізу ліквідності (рис. 2.15) дозволяють зробити висновок, що хоча у досліджуваної компанії є певні проблеми у даному напрямку, але вони не є критичними та контролюються менеджментом.

Одним з ключових моментів, який суттєво впливає ліквідність компанії, це високі темпи зростання дебіторської та кредиторської заборгованості (табл. 2.3), які у 2019 р. порівняно з 2018 р. зросли відповідно на 89,29% та 83,09%.

Таблиця 2.3 – Показники активів та джерел їх формування ПрАТ «Укргідроенерго» у 2016 – 2019 рр.

Показники	Значення, тис.грн.				Абсолютні зміни до попереднього року, тис.грн.			Темпи приросту (зменшення), % до попереднього року		
	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
1. Власний капітал, у т. ч.:	19950091	20739191	23783018	25855325	789100	3043827	2072307	3,96	14,68	8,71
зареєстрований (пайовий) капітал	1118553	1118553	1118553	1118553	0	0	0	0,00	0,00	0,00
нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	12211715	13014333	16081741	18203874	802618	3067408	2122133	6,57	23,57	13,20
інше	6619823	6606305	6582724	6532898	-13518	-23581	-49826	-0,20	-0,36	-0,76
2. Довгострокові зобов'язання, у т. ч.:	3716631	4585115	4329690	4452511	868484	-255425	122821	23,37	-5,57	2,84
довгострокові кредити	2071241	3202660	3060147	3385418	1131419	-142513	325271	54,63	-4,45	10,63
інше	1645390	1382455	1269543	1067093	-262935	-112912	-202450	-15,98	-8,17	-15,95
3. Короткострокові зобов'язання, у т. ч.:	1405190	1351768	1929525	3259263	-53422	577757	1329738	-3,80	42,74	68,92
кредиторська заборгованість	1217145	1073994	1545842	2830320	-143151	471848	1284478	-11,76	43,93	83,09
інші поточні зобов'язання	188045	277774	383683	428943	89729	105909	45260	47,72	38,13	11,80
4. Загальна величина капіталу	25071912	26676074	30042233	33567099	1604162	3366159	3524866	6,40	12,62	11,73
5. Необоротні активи, у т. ч.:	22606334	24580156	26788456	29661333	1973822	2208300	2872877	8,73	8,98	10,72
нематеріальні активи	36620	38193	60188	82102	1573	21995	21914	4,30	57,59	36,41
основні засоби	20924610	20890317	20623898	20536191	-34293	-266419	-87707	-0,16	-1,28	-0,43
інше	1645104	3651646	6104370	9043040	2006542	2452724	2938670	121,97	67,17	48,14
6. Оборотні активи, у т. ч.:	2465578	2095918	3253777	3905766	-369660	1157859	651989	-14,99	55,24	20,04
запаси	83330	102383	106429	117097	19053	4046	10668	22,86	3,95	10,02
дебіторська заборгованість	1231869	846292	1220247	2309753	-385577	373955	1089506	-31,30	44,19	89,29
інше	1150379	1147243	1927101	1478916	-3136	779858	-448185	-0,27	67,98	-23,26

Джерело: сформовано за результатами звітності ПрАТ «Укргідроенерго» [31]

Доцільно зазначити, що збільшення дебіторської заборгованості за реалізовану підприємством електроенергію відбулось з 2 087,4 млн.грн. на початок 2020р. до 4 133,5 млн.грн. на кінець 2020р.

Дебіторська заборгованість утворилась через фінансову незбалансованість ринку, недосконалу нормативно-правову базу, застосування методів ручного регулювання, нескасоване «перехресне» субсидювання, в результаті чого несплати, зокрема прострочені, за реалізовану електроенергію становили: ДП «Енергоринок» - 1 175,5 млн.грн, НЕК «Укренерго» - 2734,3 млн.грн, ДП «Гарантований покупець» - 211,3 млн.грн, ДП «Оператор ринку» - 12,4 млн.грн.

Найбільшу частку у структурі дебіторської заборгованості компанії, пов'язаною з діяльністю на ринку електроенергії, становить заборгованість НЕК «Укренерго», у зв'язку з наявним фінансовим дефіцитом даної компанії в результаті накопичення боргів на балансуєчому ринку. Окрім того, ПрАТ «Укргідроенерго» має кредиторську заборгованість перед НЕК «Укренерго» за куповану балансуєчу електроенергію за серпень-грудень 2020р. та електроенергію для врегулювання небалансів за жовтень-грудень 2020р. у розмірі 958,3 млн.грн., що виникла через різницю між вартістю купованої електроенергії, зазначеною в актах купівлі-продажу, та сумою сплачених рахунків, виставлених НЕК «Укренерго». Це спричинено тим, що НЕК «Укренерго», як Адміністратор розрахунків, виставляє рахунки за куплену-продану електроенергію сальдованим методом на щоденній основі. Погашення кредиторської заборгованості за куповану балансуєчу електроенергію та електроенергію для врегулювання небалансів можливе шляхом зарахування зустрічних однорідних вимог після отримання грошових коштів від НЕК «Укренерго».

Також слід зазначити, що у липні 2020р. вступив у дію Закон України «Про заходи, спрямовані на погашення заборгованості, що утворилася на оптовому ринку електричної енергії», яким передбачено списання боргів ДП «Енергоринок», що утворилися на оптовому ринку електроенергії України перед ПрАТ «Укргідроенерго», та відповідно збільшення статутного капіталу компанії за

рахунок емісії та внесення до статутного капіталу облігацій внутрішньої державної позики на суму заборгованості, передбаченої до списання.



Рис. 2.15 – Показники ліквідності діяльності ПрАТ «Укргідроенерго» у 2016 – 2019 рр.

Джерело: сформовано за результатами звітності ПрАТ «Укргідроенерго»

Узагальнюючи представлені результати оцінювання ефективності бізнес-діяльності ПрАТ «Укргідроенерго» можна говорити про те, що вона є ефективною. Так, протягом останніх років компанія характеризується контрольованим рівнем фінансового ризику та ліквідності, діяльність є прибутковою, протягом 2018 – 2019 рр. функціонуючий капітал забезпечував генерування позитивних потоків доданої вартості, а фундаментальна капіталізація компанії протягом 2016 – 2019 рр. мала зростаючу позитивну динаміку змін. Показник рентабельності діяльності ПрАТ «Укргідроенерго» за 2020р. становив 31,5% при планованому у 10,1%, що пов'язано зі збільшенням розміру чистого прибутку. Також, у відповідності до вимог МСФЗ 9 «Фінансові інструменти», у звітному періоді ПрАТ «Укргідроенерго» створило резерв на суму 1 562,4 млн.грн. під очікувані кредитні збитки на заборгованість за реалізовану електроенергію та на банківські

вклади. Окрім зазначеного, ПрАТ «Укргідроенерго» вживає усіх необхідних заходів для забезпечення безаварійної роботи гідроелектростанцій і гідроакумуючих станцій, виконання операційних планів і підвищення ефективності діяльності.

2.3. Оцінювання ефективності функціонування системи електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго»

Система електронних комунікацій, яка використовується на ПрАТ «Укргідроенерго» містить наступні складові елементи:

1) Система електронного документообігу (СЕД) – це система, яка призначена для автоматизації процесів документообігу та управління бізнес-процесами ПрАТ «Укргідроенерго», що забезпечує збір документів (включення документів в систему), їх обробку, управління документами, доступ до них та зберігання. Системою електронного документообігу (СЕД) користуються управління ПрАТ «Укргідроенерго» та філіали через корпоративну мережу. Деталізація процесів «Приймання вхідних електронних документів», «Надсилання вхідних електронних документів», «Організація електронного документообігу», а також схематичне представлення повного циклу опрацювання проєкту вхідного документа з погодженням в електронному вигляді в СЕД, наведена в додатках Ж та К.

2) На ПрАТ «Укргідроенерго» наявний доступ до програми: «Система електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ)». Ця програма є державною телекомунікаційною системою, призначеною для автоматизації процесів створення, надсилання, передачі, одержання, оброблення, використання, зберігання, знищення документів в електронній формі, що не містять інформації з обмеженим доступом, із застосуванням кваліфікованого електронного підпису та/або кваліфікованої електронної печатки, а також організації міжвідомчого моніторингу за станом виконання управлінських рішень.

Через систему електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОБВ) на ПрАТ «Укргідроенерго» надходять вихідні та вхідні листи від: Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Міністерства енергетики та вугільної промисловості, Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, Міністерства соціальної політики, Державної інспекції ядерного регулювання, Держенергонагляду.

3) Електрона корпоративна пошта ПрАТ «Укргідроенерго». Листи та інші документи на ПрАТ «Укргідроенерго» надходять на корпоративну електроною поштою у відділ документального забезпечення (канцелярію). Потім ці документи працівники відділу реєструють в системі електронного документообігу, та розписують на адресата, який зазначений в листі/документі.

Частка документів в оригінальному (паперовому) вигляді надходять Новою поштою та Укрпоштою. Працівники відділу документального забезпечення забирають їх та реєструють в СЕД.

4) Портал Microsoft SharePoint (portal.uhe.gov.ua), є розумною інтрамережею на веб-сайті та на мобільних пристроях персоналу ПрАТ «Укргідроенерго». Ресурси даного порталу дозволяють ділитися і керувати вмістом, знаннями та програмами, щоб стимулювати командну роботу, швидко знаходити інформацію й підтримувати ефективну співпрацю в організації. SharePoint розширює можливості співпраці за допомогою динамічних сайтів груп для кожної проектної команди, відділення та підрозділу. Також він дозволяє налаштувати веб-сайт, щоб оптимізувати роботу команди. Це у свою чергу дозволяє легко й безпечно співпрацювати з колегами та зовнішніми спеціалістами на ПК, комп'ютерах і мобільних пристроях. Корпоративна інтрамережа допомагає згуртувати колектив та інформувати співробітників про новини компанії.

Портал і веб-сайт зі спільними ресурсами та програмами підвищує ефективність роботи в організації. Персоналізовані новини в браузері й у програмах SharePoint для мобільних пристроїв допоможуть завжди тримати руку на пульсі. Потужні функції пошуку та розумні алгоритми допоможуть швидко знайти все, що потрібно, зокрема менеджерів для організації оперативної

комунікаційної взаємодії зі стейкхолдерами, або керівнику структурного підрозділу ПрАТ «Укргідроенерго»: інформацію, експертні думки й аналітичні відомості, необхідні для прийняття обґрунтованих рішень. Завдяки різноманітним можливостям керування вмістом у SharePoint і спілкування в Yammer співробітники завжди матимуть під рукою всю необхідну інформацію.

Візуалізація інтерфейсу Порталу Microsoft SharePoint ПрАТ «Укргідроенерго» наведена на рис. 2.16.

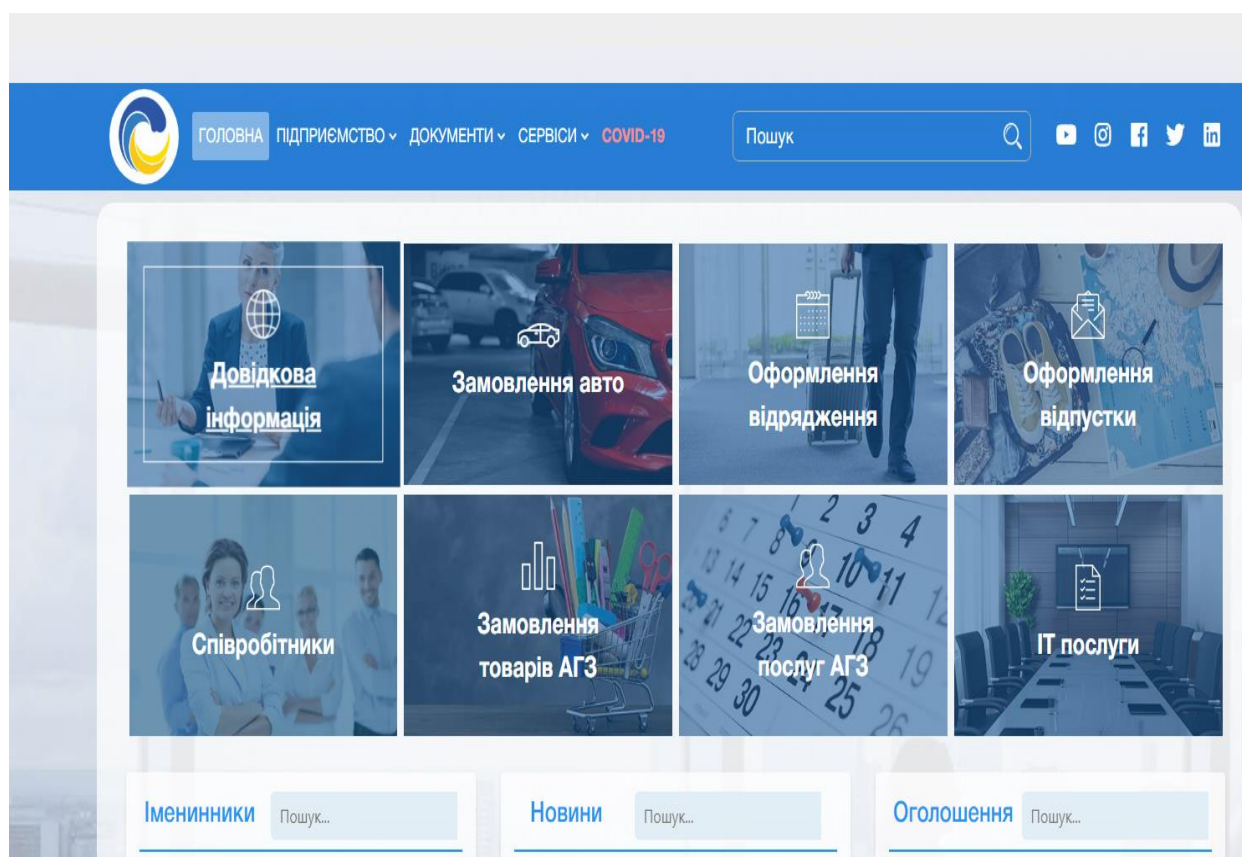


**Рис. 2.16 - Візуалізація інтерфейсу Порталу Microsoft SharePoint
ПрАТ «Укргідроенерго»**

Джерело: корпоративний веб-сайт ПрАТ «Укргідроенерго»

Таким чином, портал SharePoint є платформою для удосконалення роботи інтранет-сайта ПрАТ «Укргідроенерго» з широким функціоналом. Його задача - зробити роботу компанії продуктивнішою за рахунок зручних налаштувань і автоматизації всіх внутрішніх процесів.

5) Консолідована інформаційна система обліку та управління (KICOY) – електронна система збору, обробки, групування, узагальнення і реєстрації (фіксації) необхідної інформації чи даних для ведення бухгалтерського та управлінського обліку, з метою віддзеркалення господарської або іншої діяльності підприємства на підставі документів.

Отже, внутрішніми каналами комунікацій в системі електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго» є: корпоративний портал SharePoint; корпоративна електронна пошта; селекторний зв'язок; корпоративне радіо; дисплеї/touch-screen для візуального розміщення інформації; дошки оголошень; внутрішні чати підрозділів, філій, робочих груп в соціальних мережах; офлайн та онлайн наради; робочі візити на станції та в апарат управління (рис. 2.17).



Рис. 2.17 - Внутрішні канали комунікацій в системі електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго»

Джерело: корпоративний веб-сайт ПрАТ «Укргідроенерго»

З 1 липня 2019 року відбувся перехід на нову модель ринку електроенергії. Нова модель ринку електричної енергії передбачає новий ринковий механізм, новий підхід до взаємовідносин між учасниками ринку та розширення його суб'єктного складу.

Держава перестала бути єдиним покупцем і продавцем електроенергії. Поступово ринок переходить до конкурентного механізму, який передбачає двосторонні договори між виробниками та споживачами, постачальниками. Запроваджено балансуючий ринок, на якому розраховують різницю між прогнозним і фактичним обсягом споживання і його вартістю. Також з'явився ринок «на добу вперед» і внутрішньодобовий ринок, на якому закупається електроенергія на найближчі години. Крім того, існує ринок допоміжних послуг.

ПрАТ «Укргідроенерго» здійснює діяльність на таких сегментах ринку електроенергії:

1. Ринок двосторонніх договорів (РДД) на комерційних сесіях. Торгівля проходить шляхом безпосередньої участі у торгах, які оприлюднені на сайті організатора (ТБ «Українська енергетична біржа»), шляхом подачі заявок на продаж електричної енергії. Аукціон закінчується після реалізації виставлених лотів;

2. Ринок «на добу наперед» (РДН);
3. Внутрішньодобовий ринок (ВДР);
4. Балансуючий ринок (БР);
5. Ринок допоміжних послуг (РДП).

Після торгів на ринку двосторонніх договорів, ТБ «Українська енергетична біржа» формує електронне свідоцтво в якому зазначає обсяг, ціну та період відпуску електричної енергії. На підставі цих даних працівники ПрАТ «Укргідроенерго» складають договір. В двох паперових примірниках, договір підписується зі сторони УГЕ та відправляється Укрпоштою чи Новою поштою контрагенту. Після того як контрагент підписав та надійшла примірник з підписом, працівник відділу договорів ПрАТ «Укргідроенерго» вносить цей документ в СЕД (СЕД використовують як архів) та в Консолідовану інформаційну систему обліку та управління (КІСОУ).

В КІСОУ заводять карточку куди вносять всі дані про контрагента (назва контрагента, код ЄДРПОУ, тощо). Потім вносять договір та додаткові угоди. В цій програмі відслідковується графік надходження коштів від контрагентів, які

купували електричну енергію. Також там відображається графік поставки електричної енергії.

Основними контрагентами на ринку електричної енергії для ПрАТ «Укргідроенерго» є ДП «Оператор ринку», Оператор системи передачі, Адміністратор розрахунків та Адміністратор комерційного обліку електричної енергії в особі ПрАТ «НЕК «Укренерго», Товарна біржа «Українська енергетична біржа», ДП «Гарантований покупець» в частині забезпечення загальносупільних інтересів у процесі функціонування ринку електричної енергії, а також постачальники електричної енергії та трейдери, які виявили бажання купити вироблену ПрАТ «Укргідроенерго» електричну енергію на ринку двосторонніх договорів (аукціоні).

Основними споживачами, які купують електричну енергію в ПрАТ «Укргідроенерго» є юридичні особи, які мають великий обсяг споживання (заводи, фабрики, підприємства).

У зв'язку з цим, основними каналами електронних комунікацій зі стейкхолдерами ПрАТ «Укргідроенерго» є:

1) внутрішні – інформаційні дошки; гаряча лінія; корпоративні месенджери; корпоративні розсилки; внутрішній корпоративний інтранет-портал; офлайн та онлайн наради, як в офісі компанії, так і поза ним;

2) зовнішні – проведення діалогів в офлайн- та онлайн-форматах зі стейкхолдерами; організація заходів для стейкхолдерів, зокрема збори, презентації, форуми; участь у сторонніх заходах (концеренціях, форумах, слуханнях, круглих столах); візити до стейкхолдерів з метою обміну досвідом, співпраці;

3) комбіновані – інформація про діяльність ПрАТ «Укргідроенерго» в ЗМІ; прес-релізи; звіт з управління та звіт зі сталого розвитку; сторінки компанії у соціальних мережах; інформаційні буклети, відеопрезентації; корпоративний сайт.

Зовнішні канали комунікацій із зацікавленими сторонами ПрАТ «Укргідроенерго» в системи електронних комунікацій, наведені на рис. 2.18.

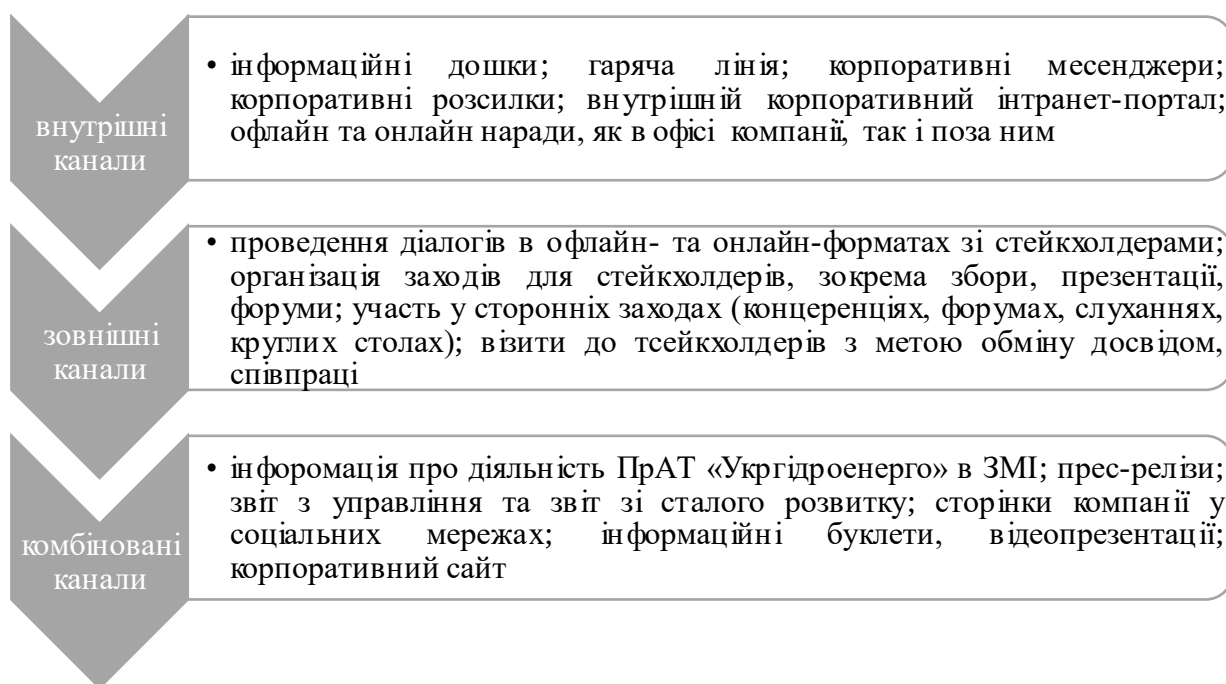


Рис. 2.18 - Зовнішні канали комунікацій зі стейкхолдерами в системі електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго»

Джерело: корпоративний веб-сайт ПрАТ «Укргідроенерго»

Співпраця ПрАТ «Укргідроенерго» зі стейкхолдерами здійснюється на основі таких нормативно-правових актів:

- Закон України «Про ринок електричної енергії»;
- Закон України «Про товарну біржу»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 05.06.2019 № 499 «Про затвердження Порядку проведення електронних аукціонів з продажу електричної енергії за двосторонніми договорами та Порядку відбору організаторів електронних аукціонів з продажу електричної енергії за двосторонніми договорами» (зі змінами);
- Постанова Кабінету Міністрів України від 05 червня 2019 р. № 483 «Положення про покладення спеціальних обов'язків на учасників ринку електричної енергії для забезпечення загальносуспільних інтересів у процесі функціонування ринку електричної енергії», (зі змінами);
- Регламент організації та проведення електронного аукціону з продажу електричної енергії на Товарній біржі «Українська енергетична біржа»,

затверджений Протоколом Аукціонного комітету № 1 від 25 червня 2019 року (зі змінами).

Прозорі взаємовідносини зі стейкхолдерами є запорукою стійкого та динамічного розвитку ПрАТ «Укргідроенерго», яке співпрацює із зацікавленими сторонами у різних форматах, дотримуючись принципів поваги до інтересів усіх сторін, регулярності контактів, дотримання принципів етики у здійсненні взаємодії зі стейкхолдерами в системі електронних комунікацій, а також своєчасного інформування всіх стейкхолдерів про ключові аспекти своєї діяльності.

ПрАТ «Укргідроенерго» регулярно переглядає та актуалізує перелік зацікавлених сторін та систему взаємодії з ними, що дозволяє підтримувати ефективність каналів комунікації. Взаємодія зі стейкхолдерами передбачає регулярний діалог між ПрАТ «Укргідроенерго» та зацікавленими сторонами, що може бути ініційований будь-якою стороною.

У 2020 році у зв'язку з пандемією COVID-19 низка заходів та зустрічей проводилися у онлайн-режимі з використанням технологій зв'язку аудіо- та відеоконференцій для запобігання поширенню коронавірусної інфекції. Представники ПрАТ «Укргідроенерго» активно брали участь у форумах, конференціях, круглих столах, семінарах, обговореннях в онлайн-форматі.

Протягом 2020-2021 років ПрАТ «Укргідроенерго» проводило активну роботу щодо просування офіційних сторінок компанії у соціальних мережах: Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, LinkedIn. У 2020 році було створено офіційний (публічний) канал компанії у Telegram, що сприяло розширенню інформаційного поля ПрАТ «Укргідроенерго».

Також, на нашу думку, ефективне функціонування та управління системи електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго» сприятиме досягненню цілей сталого сталого розвитку. Цілями сталого розвитку ПрАТ «Укргідроенерго» є: безпечне виробництво електроенергії гідроелектростанціями, підвищення рівня безпеки діючих гідроелектростанцій та продовження терміну експлуатації, забезпечення належного рівня аварійної готовності та надійної роботи турбін, забезпечення належної якості та обсягів ремонтних робіт на гідроелектростанціях,

забезпечення безпечних умов праці, підвищення ефективності роботи, підвищення продуктивності праці та збереження робочих місць, забезпечення координації заходів соціального розвитку компанії із державною соціальною політикою. Отже, основним стратегічним фокусом компанії визначено безпечне виробництво електроенергії та людину, як найвищу цінність компанії. ПрАТ «Укргідроенерго» створює для своїх працівників комфортні та безпечні умови праці (витрати на забезпечення безпечної праці персоналу складають до 1,6% фонду оплати праці), забезпечує належний рівень матеріального та соціального захисту, сприяє реалізації потенціалу кожної людини. Особливу увагу ПрАТ «Укргідроенерго» приділяє розвитку та професійному вдосконаленню персоналу, систематично організовуючи для співробітників компанії семінари, тренінги та майстер-класи. Ключовим пріоритетом діяльності компанії є сфера охорони навколишнього середовища, а саме ефективне використання природних ресурсів, відповідальне ставлення до довкілля. У цьому аспекті у компанії працюють над розробкою екологічних індикаторів: показників, які дозволять оцінити стан і зміни екологічної складової сталого розвитку та забезпечать ефективне оцінювання досягнутих результатів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕЛЕКТРОННИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «УКРГІДРОЕНЕРГО»

3.1. Сучасні підходи до удосконалення управління системою електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго»

Відповідно до Закону України «Про ринок електричної енергії», новий ринок електроенергії, що функціонує за європейськими стандартами, запущений 1 липня 2019 року. З 1 січня 2019 року обленерго були поділені на дві частини: постачальника та оператора енергомереж. Також населення отримало право обирати постачальника. З 1 липня ж зміни торкнулись оптової частини ринку - змінилися правила роботи генеруючих компаній. Держава перестала бути єдиним покупцем і продавцем електроенергії. Поступово ринок переходить до конкурентного механізму, який передбачає двосторонні договори між виробниками та споживачами, постачальниками. Запроваджено балансуєчий ринок, на якому розраховують різницю між прогнозним і фактичним обсягом споживання і його вартістю. Також з'явився ринок «на добу вперед» і внутрішньодобовий ринок, на якому закуповується електроенергія на найближчі години. Крім того, існує ринок допоміжних послуг. Урядом на базі державного підприємства (ДП) «Енергоринок» створено 2 держпідприємства «Оператор ринку» та «Гарантований покупець», «Енергоринок» - ліквідовано.

Для запуску ринку, Нацкомісія, що здійснює державне регулювання в сферах енергетики і комунальних послуг, внесла зміни в правила купівлі-продажу електроенергії на сегментах оптового ринку. Так, було змінено формулу розрахунку граничних цін на цих сегментах, так званих *prices cap*. Всі ці зміни потребують перегляду комунікаційної політики генеруючих компаній з різними стейкхолдерами.

Однак, сучасні обставини призвели до падіння ВВП, спотворення функцій усіх сегментів енергетичної галузі, швидкої втрати фінансової ліквідності ринків електроенергії та газу, а також відходу від міжнародних зобов'язань, насамперед у рамках Угоди про асоціацію Україна-ЄС. Військові дії та діюча модель ринку електроенергії не дозволяє сподіватися на стабільний розвиток вітчизняної промисловості та врегулювання існуючих кризових явищ в українській енергетиці. Більше того, подальше її функціонування вже у найближчі місяці може повністю зруйнувати фінансову базу генеруючих компаній наслідком чого підвищиться ступінь ризику до критичного рівня в розрізі енергозабезпечення національної економіки та сприятливого інвестиційного клімату. Саме тому компанії доцільно удосконалити управління системою комунікацій з різними, вітчизняними та закордонними, групами стейкхолдерів.

Побудова структури системи електронних комунікацій та в ній виокремлення конкретних каналів взаємодії з цільовими споживачами є досить важливим завданням для ПрАТ «Укргідроенерго», оскільки вона, по-перше, дозволяє встановити «точки дотику» з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, сформувати комплексне уявлення про компанію та отримати дохід, по-друге, оптимізувати витрати, пов'язані з відкриттям і обслуговуванням одного або декількох каналів. Відтак, для ПрАТ «Укргідроенерго» актуальним є пошук ефективного поєднання каналів комунікацій з різними групами цільових споживачів.

Аналіз використання стейкхолдерами різних електронних комунікаційних каналів дозволяє ПрАТ «Укргідроенерго» вивчати їх дії в кожному із каналів, розуміти запити і пропонувати відповідні запитах послуги і сервіси. Для ПрАТ «Укргідроенерго» важливі як отримані дані про споживачів певних сегментів ринку, так і здійсненні на їх основі дії.

На нашу думку, для розробки комплексу ефективних дій у процесі формування оптимальної структури електронних комунікаційних каналів взаємодії з цільовими споживачами, необхідно створити систему реалізації мультиканальних електронних комунікацій, яка дозволить:

- об'єднувати процеси і технології для реалізації можливостей сегментації клієнтів і управління взаємовідносинами з кожним сегментом;
- оптимізувати комплекс маркетинг-мікс «5P» (люди (people), товар (product), ціна (price), місце продажу (place), просування (promotion));
- удосконалювати процеси управління швидкістю реакції ПрАТ «Укргідроенерго» на звернення і запити клієнтів;
- удосконалювати контент-менеджмент (комплекс заходів, націлений на управління змістом сайту: копірайтинг, рерайтинг, адміністрування, а також внутрішня оптимізація сайту) та івент-маркетинг ПрАТ «Укргідроенерго»;
- здійснювати аналітичне прогнозування і оптимізацію маркетингових та інформаційно-комунікаційних кампаній;
- розширювати канали комунікацій із застосуванням інструментів цифрового маркетингу та інформаційних технологій.

Удосконалення існуючої системи електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго» мультиканальними комунікаціями передбачає сегментування споживачів за ринковими сегментами з метою з'ясування профілю споживачів різних цільових сегментів. Головними ознаками такого сегментування, на наш погляд, мають бути: навички володіння сучасними технічними засобами і різноманітними мобільними пристроями та інформаційними технологіями, а також рівень доходів, обсяги електроенергії тощо. Ці ознаки диктують різні моделі їх поведінки на ринку електроенергії і можливі конфігурації каналів доступу до послуг. Доцільно окреслити наступні сегменти споживачів і визначити можливі «сценарії» їх поведінки.

Основними контрагентами на ринку електричної енергії для ПрАТ «Укргідроенерго» є ДП «Оператор ринку», Оператор системи передачі, Адміністратор розрахунків та Адміністратор комерційного обліку електричної енергії в особі ПрАТ «НЕК «Укренерго», Товарна біржа «Українська енергетична біржа», ДП «Гарантований покупець» в частині забезпечення загальносуспільних інтересів у процесі функціонування ринку електричної енергії, а також постачальники електричної енергії та трейдери, які виявили бажання купити

вироблену ПрАТ «Укргідроенерго» електричну енергію на ринку двосторонніх договорів (аукціоні). Ми пропонуємо виділити шість сегментів ринку, для яких обґрунтовано обрати найоптимальнішу конфігурацію мультиканальної взаємодії задля забезпечення тісних і дієвих «точок дотику» електронних комунікацій, а також досягнення планових показників операційної діяльності.

1 Сегмент - Ринок «на добу наперед» (РДН) торги здійснюються на платформі (через посередника Оператора ринку, ПрАТ «Укргідроенерго» не бачить кому продає електроенергію), купують електричну енергію споживачі юридичні особи які мають великий обсяг споживання (заводи, фабрики, підприємства).

Торгівля здійснюється учасниками ринку шляхом подачі погодинних заявок на торговій платформі XMTrade, де відображені визначені обсяги та ціни купівлі/продажу електричної енергії щодо розрахункових періодів доби постачання. У ході торгів на РДН Оператор ринку на основі балансу сукупного попиту та пропозиції на електричну енергію визначає для кожного розрахункового періоду доби постачання торгової зони ціну купівлі-продажу електричної енергії на РДН за принципом граничного ціноутворення та обсяги купленої та проданої на торгах на РДН електричної енергії.

2 Сегмент - Внутрішньодобовий ринок (ВДР) торги здійснюються на платформі (через посередника Оператора ринку, ПрАТ «Укргідроенерго» не бачить кому продає електроенергію), купують електричну енергію споживачі юридичні особи які мають великий обсяг споживання (заводи, фабрики, підприємства).

Торгівля на ВДР здійснюється на торговій платформі XMTrade. Учасник ринку зазначає обсяги електричної енергії у заявці на торги на ВДР, що акцептуються за заявленою ціною, визначеною згідно з порядком визначення граничних цін на електричну енергію на ВДР. За результатами торгів Оператор ринку надає повідомлення про договірні обсяги та вартість купівлі продажу електричної енергії.

3 Сегмент - На ринку двосторонніх договорів (ДД) торги здійснюються (через посередника ТОВ «Українська енергетична біржа») електричну енергію споживачі

юридичні особи які мають великий обсяг споживання (заводи, фабрики, підприємства).

Торгівля проходить шляхом безпосередньої участі у торгах, які оприлюднені на сайті організатора (ТОВ "Українська енергетична біржа"), шляхом подачі заявок на продаж електричної енергії. Аукціон закінчується після реалізації виставлених лотів.

4 Сегмент - Балансуючий ринок (БР). Єдиний покупець ПрАТ «Укргідроенерго» - НЕК «Укренерго». Торгівля здійснюється на торговій платформі MMS, до якої підприємство надає погодинні заявки щодо наявних потужностей на завантаження та розвантаження електричної енергії відповідно до вимог ОЕС України та керуючись законом України «Про ринок електричної енергії».

5 Сегмент - Ринок допоміжних послуг (ДП). Єдиним покупцем та споживачем допоміжних послуг є оператор системи передачі НЕК «Укренерго». Серед основних завдань компанії – забезпечувати баланс ви. Коли цей баланс потрібно відновити, НЕК «Укренерго» використовує ринок допоміжних послуг та залучає ресурси учасників ринку, які можуть гарантовано набрати або знизити потужність на визначену величину за обмежений час. Це дозволяє в реальному часі регулювати частоту та активну потужність в енергосистемі, підтримувати параметри надійності та якості електроенергії, а також відновлювати роботу енергосистеми у випадку системної аварії.

НЕК «Укренерго» закуповує допоміжні послуги через систему аукціонів, а витрати на них включені у тариф оператора системи передачі на послуги з диспетчеризації.

ПрАТ «Укргідроенерго» бере участь в аукціонах з продажу допоміжних послуг на торговій платформі MMS, де встановлена розрахована гранична ціна та деталі проведення торгів.

6 Сегмент - ДП «Гарантований покупець». Нова редакція (механізму забезпечення пільгової ціни послуг для населення за рахунок учасників ринку) ПСО передбачає наступні правила:

- Кабмін опублікував постанову КМУ №859 від 11.08.2021, яка вносить зміни в урядову постанову №483 від 05.06.2019р (Порядок покладання спеціальних обов'язків на ринку електроенергії);

- ПрАТ «Укргідроенерго» має до 27 вересня 2021р виплатити ДП «Гарантований покупець» аванс за послугу із забезпечення доступності електроенергії для населення у розмірі 1 млрд грн. Невикористані за призначенням кошти до кінця цього року, «Гарантований покупець» має повернути «Укргідроенерго» до 15 січня 2022р.;

- ПрАТ «Укргідроенерго» має продати «Гарантованому покупцеві» обсяги споживання населення, які будуть визначені «Гарантованим покупцем» для торгової зони «Острів Бурштинської ТЕС», на жовтень-листопад 2021р за ціною 10 грн/МВт-год. Далі «Гарантований покупець» повинен перепродати ці обсяги, адже генерація ПрАТ «Укргідроенерго» відсутня в Бурштинському острові, і за отримані кошти здійснити компенсацію поставки електроенергії населення в торговій зоні «Острів Бурштинської ТЕС»;

- «Гарантований покупець» має продати постачальникам універсальної послуги обсяги, які необхідні для задоволення потреб населення в певному регіоні.

Для виокремлених сегментів доцільно обрати таку конфігурацію каналів електронних комунікацій, яка дозволить прискорити не лише взаємодію ПрАТ «Укргідроенерго» зі споживачами виокремлених сегментів, а у прискорити оборотність та поліпшити використання оборотних фондів задля збільшення обсягу реалізації продукції для збільшення суми обігових коштів. Головним джерелом прискорення оборотності є ліквідація наднормативних залишків, насамперед неліквідів, що на багатьох підприємствах значні.

Отже, однією із пріоритетних цілей удосконалення системи управління електронними комунікаціями ПрАТ «Укргідроенерго» є дотримання економічно обґрунтованих нормативів за окремими статтями обігових коштів підприємства – забезпечити з мінімальними запасами матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо безупинну ритмічну виробничу діяльність.

В нормуванні закладений істотний резерв прискорення оборотності обігових коштів, зміцнення господарського розрахунку і збільшення прибутку.

Конкретними шляхами підвищення ефективності використання оборотних коштів ПрАТ «Укргідроенерго» завдяки удосконаленій системі управління електронними комунікаціями є: обґрунтоване та узгоджене встановлення норм і нормативів праці; встановлення прямих постійних взаємозв'язків з постачальниками; зменшення вартості застосовуваних у виробництві сировини і матеріалів на основі придбання їх за оптовими цінами чи заміни дешевшими аналогами; економія на нормах витрат сировини і матеріалів завдяки впровадженню прогресивних технологій у виробництво; вторинне використання відходів у виробництві; уніфікація рецептури виробництва продукції; інтенсифікація виробничих процесів (скорочення тривалості виробничого циклу); перехід до безперервного здійснення виробничих процесів; прискорення обробки партій постачання матеріальних ресурсів; прискорення процесів збуту продукції при застосуванні прогресивних цифрових технологій.

Таким чином, ми визначили сучасні пріоритетні підходи до удосконалення управління системою електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго» та конкретні методи підвищення за рахунок цього ефективності операційної діяльності ПрАТ «Укргідроенерго». Основними методами в цьому аспекті є – сегментація споживачів на ринку електроенергії, а процес удосконалення процесів взаємодії ПрАТ «Укргідроенерго» зі стейкхолдерами – споживачами виокремлених сегментів, сприятиме, на нашу думку, прискоренню оборотності оборотних коштів та стратегічній роботі підприємства в області управління джерелами оборотних коштів.

3.2 Розробка моделі управління системою електронних комунікацій зі споживачами різних сегментів енергетичного ринку для підвищення ефективності операційної діяльності ПрАТ «Укргідроенерго»

Як нами було запропоновано, ПрАТ «Укргідроенерго» доцільно створити мережу каналів, яка б була доступною для кожного із зазначених сегментів. Конкретний набір каналів та їх конфігурацію, у кінцевому рахунку, визначає споживач конкретного сегменту, орієнтуючись на власні навички роботи з різними електронними каналами комунікаційного зв'язку. Таким чином, саме споживач ініціює контакт і створює найбільш прийнятний для себе набір мультиканальної взаємодії з ПрАТ «Укргідроенерго», який співпадає з його інтересами, вподобаннями і преференціями, за наявності. Це сприяє максимальному залученню споживача у процес створення і надання послуги, а також посиленню комунікативного контакту з ПрАТ «Укргідроенерго» завдяки використанню системи мультиканальних електронних комунікацій.

Технології мультиканальної електронної комунікаційної взаємодії із споживачами, сприяють зміцненню партнерських взаємовідносин і відкривають широкі можливості для ПрАТ «Укргідроенерго» з точки зору досягнення цільового споживача і задоволення його індивідуальних потреб у зручний для нього час і засіб. У той же час, розмаїття сучасних каналів і технологічних засобів з'єднання з ПрАТ «Укргідроенерго» несе в собі певні ризики. Крім того, на відміну від традиційної (моноканальної) системи обслуговування, етичні питання комунікацій залежали більше від людського чинника, в умовах застосування засобів мультиканальних комунікацій збільшуються вимоги до їх надійності і безпеки використання. Тому потребує подальшого осмислення та упорядкування процес управління взаємодією зі споживачем з урахуванням вимог дотримання принципів етики.

Для запобігання виникненню ситуацій неетичного поведіння по відношенню до споживачів і працівників, розробки заходів їх усунення, нами пропонується класифікація ризиків, зокрема дотримання етики в електронних

комунікаціях, що можуть виникають в процесі взаємодії споживачів різних сегментів із представниками ПрАТ «Укргідроенерго» (рис. 3.1).

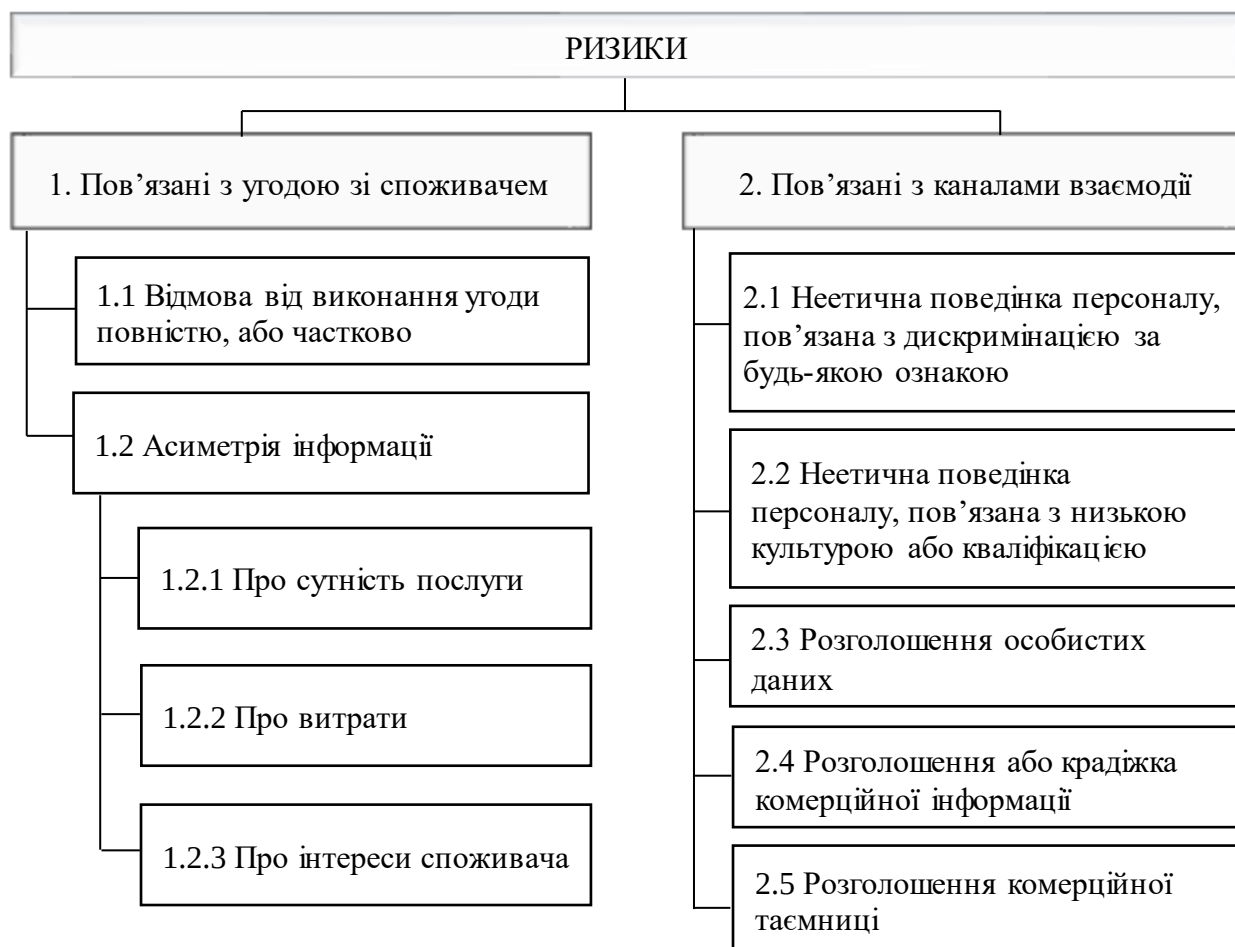


**Рис. 3.1 – Класифікація можливих ризиків електронних комунікацій
ПрАТ «Укргідроенерго»**

Джерело: сформовано автором на основі [38; 54]

В основу побудови класифікації нами покладено дві основні ознаки: ризики пов'язані із конкретною угодою зі споживачем і ризики, пов'язані із каналами взаємодії (процес угоди і обслуговування споживачів). Розглянемо детальніше зазначені на рис.3.6 види ризиків. Перша група ризиків пов'язана з тим, що ПрАТ «Укргідроенерго» в межах угоди, підписаної зі споживачем керується, в першу чергу, власними інтересами збільшення прибутку.

Відмова від виконання угоди повністю, або частково, може тягнути за собою суттєві наслідки як для компанії, так і для споживача електроенергії.

Асиметрія інформації. Ситуація, коли одна сторона знає про зміст угоди і умови її виконання більше, ніж інша. Це дозволяє їй користатися таким становищем і отримувати додаткові переваги. Інформація може носити асиметричний характер відносно: сутності послуги (наприклад, яким чином буде надано відпуск електроенергії і за якими тарифами, в якій послідовності здійснюватиметься списання коштів з рахунків споживача); витрат споживача (приховані відсотки, комісії, платежі, страхування коливань курсу валют тощо); інтересів споживача (наприклад, постачання електроенергії згідно потрібних передбачуваних нерівномірних обсягів).

Друга група ризиків пов'язана із мультиканальною взаємодією споживача з ПрАТ «Укргідроенерго» з використанням електронних комунікацій в процесі виконання угоди: неетична поведінка персоналу, пов'язана з дискримінацією за будь-якою ознакою (гендерна, вікова, релігійна, расова та ін.); неетична поведінка персоналу, пов'язана з низькою культурою або кваліфікацією, яка може призвести до образ і приниження людської гідності клієнта; розголошення особистих даних; розголошення або крадіжка комерційної інформації, розголошення комерційної таємниці. Ці ризики дійсно можуть бути притаманними електронним комунікаціям. Ця група ризиків стає особливо актуальною в умовах застосування безконтактного обслуговування споживачів, широкого впровадження інтернет-розрахунків та незахищеності споживачів і компанії від кіберзлочинців.

На рис. 3.2 наведено запропоновану модель управління системою електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго» зі споживачами різних сегментів енергетичного ринку.

Як вже зазначалося, на ділову етику в системі електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго» впливають цінності, мораль, норми поведінки, прийняті в тій, чи іншій країні, тому формування місії компанії і її просування на енергетичному ринку має відбуватися відповідно до прийнятих у суспільстві моральних відносин, ділових стосунків, взаємних зобов'язань.

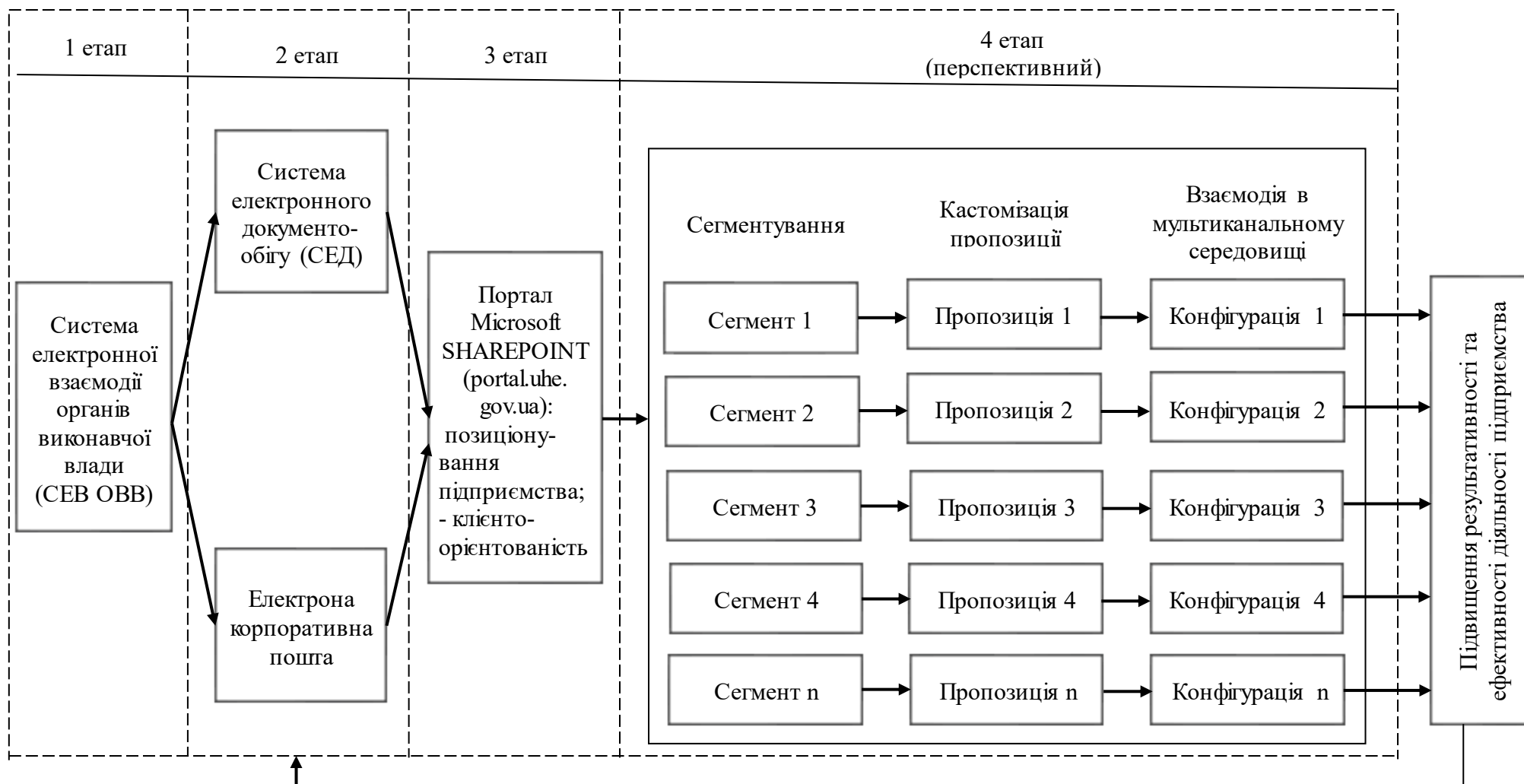


Рис. 3.2 – Запропонована модель управління системою електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго» зі споживачами різних сегментів енергетичного ринку

Джерело: розроблено автором

Для реалізації запропонованої нами моделі управління системою електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго» зі споживачами різних сегментів енергетичного ринку, доцільно застосовувати платформу для управління взаємовідносинами з партнерами в мультиканальних комунікаціях, на основі якої реалізується управління системою електронних комунікацій компанії (рис. 3.3).



Рис. 3.3 - Платформа для управління взаємовідносинами з партнерами в мультиканальних комунікаціях, на основі якої реалізується управління системою електронних комунікацій

Джерело: розроблено автором

Важливим, на нашу думку, для керівництва ПрАТ «Укргідроенерго» є дотримання етапів управління електронною комунікаційною взаємодією зі споживачами, дотримання корпоративних стандартів обслуговування та дотримання етичної складової в електронних комунікаціях. У випадку порушення етичних норм і виникнення ризиків, керівництво ПрАТ «Укргідроенерго» має прийняти відповідні управлінські рішення щодо їх усунення.

3.3 Обґрунтування пріоритетних заходів підвищення ефективності системи електронних комунікацій та соціальної відповідальності ПрАТ «Укргідроенерго»

Враховуючи зазначені вище пріоритетні заходи щодо підвищення ефективності системи електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго» ми пропонуємо до реалізації два альтернативні варіанти їх реалізації.

Проект 1. Застосувати розроблений алгоритм процесу управління взаємодією зі стейкхолдерами ПрАТ «Укргідроенерго» на засадах удосконалення управління системою електронних комунікацій підприємства. Оскільки для оптимізації бізнес-процесів на роздрібному ринку електричної енергії компанія, окрім основних, також планує використовувати малі системи розподілу (MCP), які застосовуватимуться для врегулювання відносин з Операторами системи розподілу, що використовують мережі ПрАТ «Укргідроенерго» для розподілу/передачі та транзиту електроенергії у власні мережі та у мережі субспоживачів, тому для оптимізації взаємодії з різними стейкхолдерами є доцільним їх сегментування, зокрема виділення 7 сегментів: Гарантований покупець; Ринок доби наперед; Внутрішньодобовий ринок; Балансуючий ринок; Ринок двосторонніх договорів; Постачальники універсальних послуг; Учасники ринку альтернативної енергетики.

Відносно кожного сегменту пропонується сформувати обґрунтовану та найбільш оптимальну конфігурацію каналів електронної комунікації, виокремлення відповідального фахівця (центру відповідальності), необхідного контент-менеджменту та управління швидкістю реакції компанії на звернення і запити стейкхолдерів.

Проект 2. Використовувати українську CRM систему NetHunt для продажу та маркетингу, що є ефективною альтернативою Бітрікс24, інтегрованою з Gmail та LinkedIn. Дана система дозволяє організовувати базу даних, керувати відносинами із клієнтами, автоматизувати бізнес-процеси, збільшити відсоток обсяг продажу.

Вихідні дані для обґрунтування доцільності реалізації проєктів з удосконалення управління системою електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго» наведено у табл. 3.1-3.2.

Таблиця 3.1 - Проєкт з удосконалення управління системою електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго» власними силами

1 варіант реалізації проєкту	Консалтингова компанія «Pro-Consulting»	ІТ-компанія «SoftServe»	Компанія розробник CRM «NetHunt»	Власні сили ПрАТ «Укргідро-енерго»
Розробка концептуальної ідеї управління системою електронних комунікацій підприємства				
Розробка технічної документації проєкту				
Розробка, впровадження та підтримка програмного забезпечення				
Навчання персоналу				

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.2 - Проєкт з удосконалення управління системою електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго» консалтинговою компанією

2 варіант реалізації проєкту	Консалтингова компанія «Pro-Consulting»	ІТ-компанія «SoftServe»	Компанія розробник CRM «NetHunt»	Власні сили ПрАТ «Укргідро-енерго»
Розробка концептуальної ідеї управління системою електронних комунікацій підприємства				
Розробка технічної документації проєкту				
Розробка, впровадження та підтримка програмного забезпечення				
Навчання персоналу				

Джерело: розроблено автором

Структура інвестиційного бюджету та очікувані результати від реалізації альтернативних проєктів з удосконалення управління системою електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго», наведені на рис. 3.4-3.5.

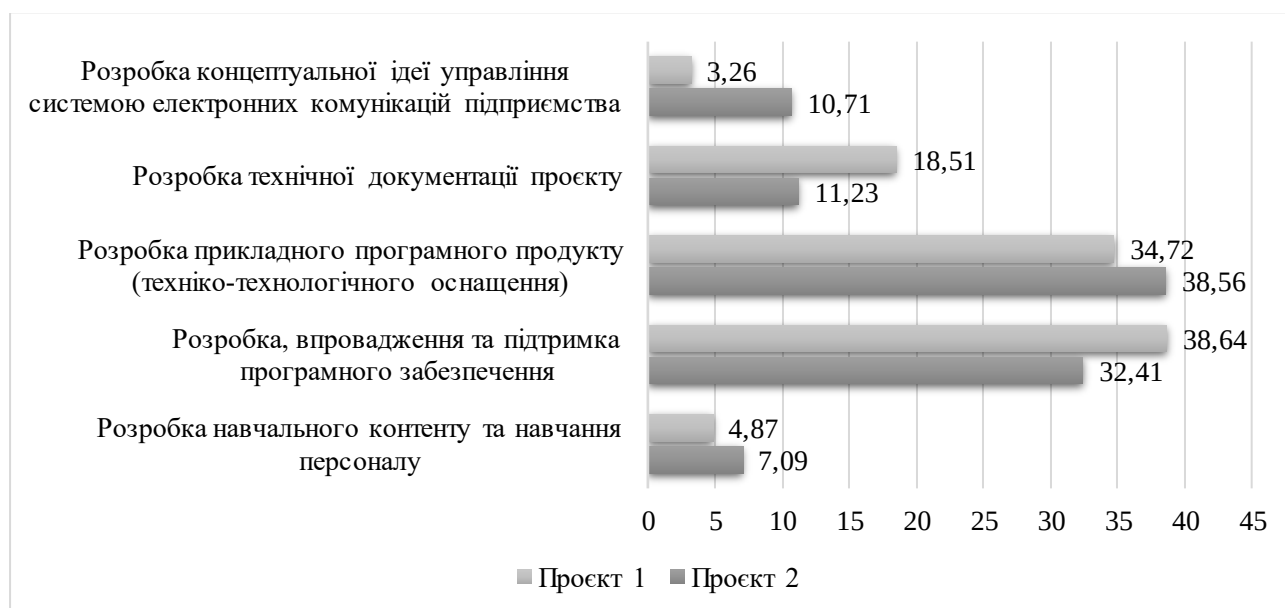


Рис. 3.4 - Структура інвестиційного бюджету альтернативних проєктів з удосконалення управління системою електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго»

Джерело: розроблено автором

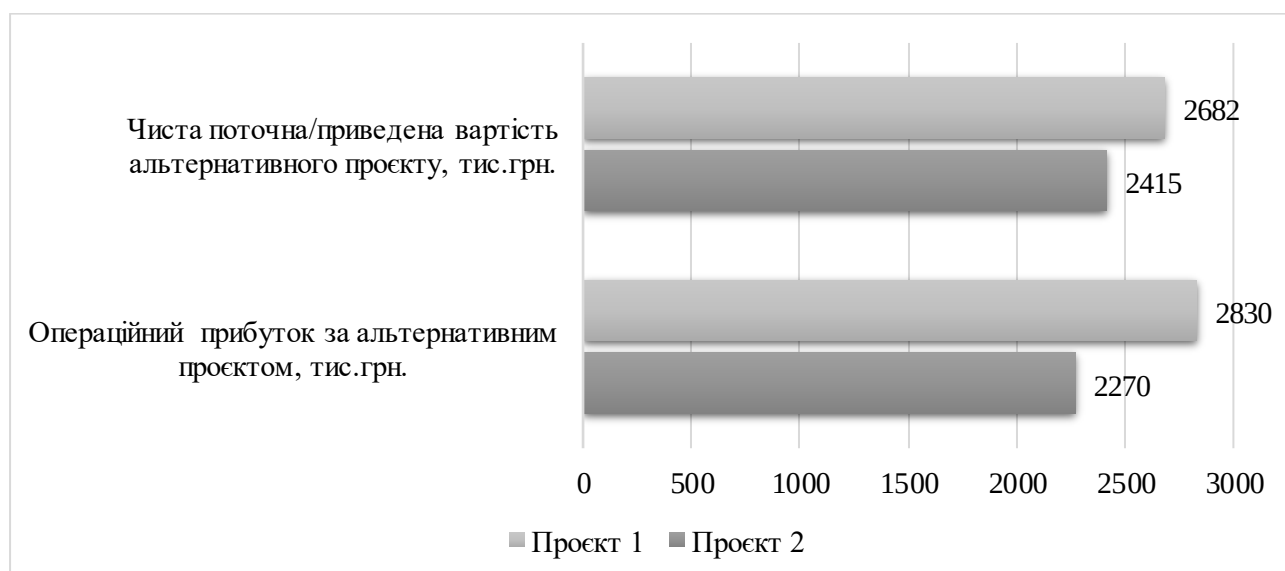


Рис. 3.5 - Очікувані результати реалізації альтернативних проєктів з удосконалення управління системою електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго»

Джерело: розроблено автором

Як було зазначено, важливим аспектом удосконалення управління системою електронних комунікацій є питання етики, а також дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Укргідроенерго».

Стратегія корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Укргідроенерго» спрямована на добровільну інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у виробничо-економічну діяльність компанії і їх реалізацію у взаємодії із стейкхолдерами. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу ПрАТ «Укргідроенерго» має на меті покращення соціальної екосистеми у місцях присутності компанії.

Відповідальний менеджмент (англ. *responsible management*) – в широкому розумінні визначається як управління процесами діяльності таким чином, щоб зменшувати можливі негативні наслідки (соціальні та економічні) прийнятих рішень для усіх зацікавлених сторін та збільшувати можливості для досягнення сталого розвитку [37; 57].

Відповідальний менеджмент ПрАТ «Укргідроенерго» в контексті управління системою електронних комунікацій і дотримання принципів етики у інформаційно-комунікаційній мультиканальній взаємодії зі стейкхолдерами передбачає, що бізнес здійснюється не тільки економічно ефективно, але і етично прийнятно, сприймає очікування суспільства щодо його соціально налаштованої поведінки, виявляє готовність до діалогу з цих питань із широкою зацікавленою аудиторією (працівниками, споживачами, партнерами, інвесторами, державними органами, громадськими організаціями, іншими соціальними групами, які прямо чи побічно зачіпаються його діяльністю), у тому числі враховує принципи справедливості по відношенню до майбутніх поколінь.

Тобто, відповідальний менеджмент ПрАТ «Укргідроенерго» передбачає реалізацію такої політики і прийняття таких рішень, які не суперечать глобальним цілям суспільства.

Міжнародний стандарт ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» (англ. *Guidance on Social Responsibility*) визначає соціальну відповідальність як відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності

на суспільство і навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку (рис. 3.6).

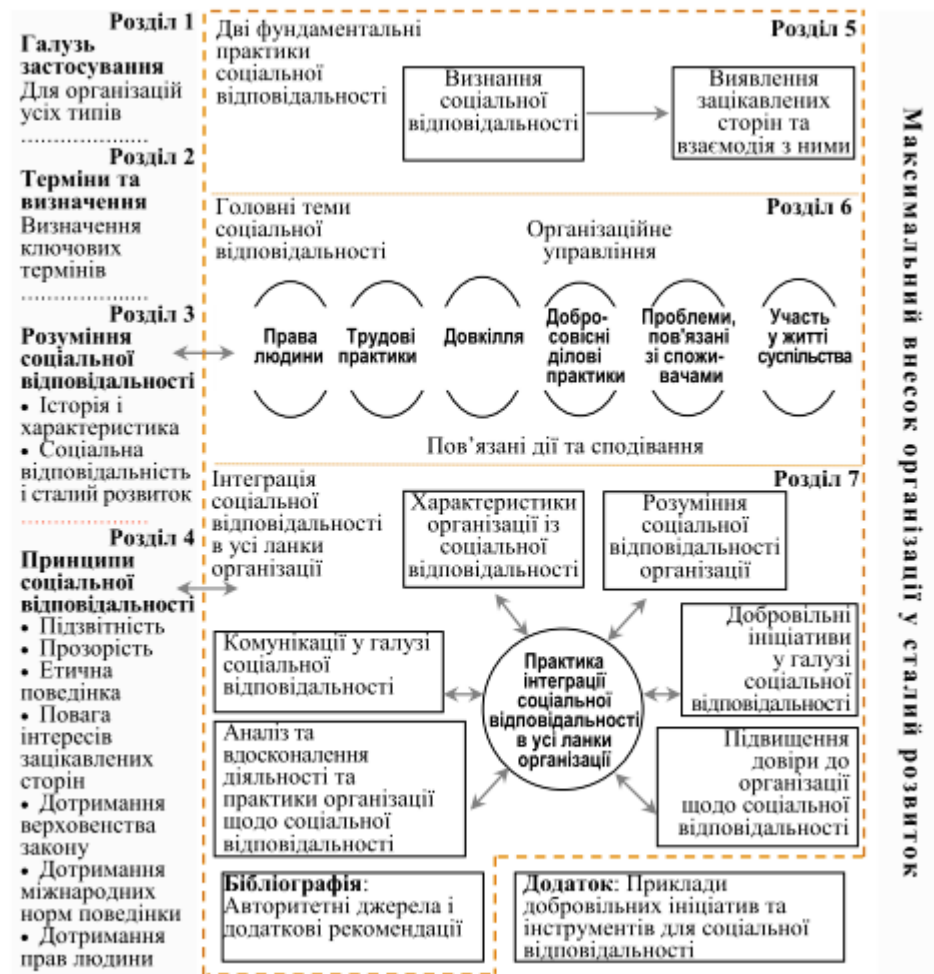


**Рис. 3.6 – Міжнародний стандарт ISO 26000:2010
«Керівництво з соціальної відповідальності»**

Джерело: [36; 37]

Ключовими питаннями відповідального менеджменту, які компанія позиціонує і дотримується, зокрема в каналах електронних комунікацій, визначаються: права людини на гідну працю, збереження довкілля, добросовісні та чесні ділові практики, проблеми споживачів, участь у розбудові майбутнього своєї громади.

Основою відповідального менеджменту ПрАТ «Укргідроенерго» є принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), а саме: підзвітність, прозорість, етична поведінка, повага до інтересів внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін, дотримання законодавства та міжнародних норм поведінки.

Регулювання, як загальна функція соціально відповідального менеджменту стосується трьох типів суспільних відносин, що мають вплив або можуть суттєво впливати на розвиток суб'єкта діяльності:

- між суб'єктом діяльності та суспільством (сила і напрямки взаємних впливів обумовлюють спектр можливих зобов'язань, що очікує суспільство від суб'єкта діяльності як його відповідальної поведінки);

- між суб'єктом діяльності та зацікавленими сторонами (взаємні впливи є основою спільних інтересів, пошук яких змушує розглядати інші організації або приватні особи як зацікавлені сторони);

- між зацікавленими сторонами і суспільством (хоча зацікавлені сторони є частиною суспільства, вони можуть мати інтереси або поведінку, що не відповідають очікуванням суспільства, а також складати унікальну ситуацію по відношенню до суб'єкта діяльності).

Говорячи про сутність поняття «Корпоративна соціальна відповідальність», мається на увазі активна соціальна позиція підприємства, що полягає в гармонійному співіснуванні стейкхолдерів, постійному діалозі з суспільством, участі бізнесу у вирішенні гострих соціальних питань. Сутність концепції корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Укргідроенерго» полягає у врахуванні інтересів суспільства, відповідальності за вплив діяльності підприємства на споживачів, співробітників, територіальні громади та довкілля в усіх аспектах своєї діяльності. Соціальний діалог і корпоративна соціальна відповідальність – основа інноваційного розвитку підприємства.

ПрАТ «Укргідроенерго» - компанія, єдиним акціонером якої є держава, покликана забезпечити енергетичну безпеку, енергоефективність і конкурентоспроможність своїх підприємств і України, спираючись на Програму розвитку гідроенергетики на період до 2026 року (Розпорядження КМУ від 13.07.2016 р), керуючись Принципами Глобального договору ООН; Міжнародним стандартом ISO 26000: 2010 «Керівництво з соціальної відповідальності»; Керівництвом зі звітності у сфері сталого розвитку GRI; Новою енергетичною стратегією України до 2035 року; Наказом № 1-16 від 11.02.2015 р. Міністерства

економічного розвитку і торгівлі «Про затвердження Методичних рекомендацій відносно забезпечення прозорості діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки».

Також, в діяльності ПрАТ «Укргідроенерго», зокрема в організації партнерської взаємодії з усіма зацікавленими сторонами, доцільно застосовувати Добровільні стандарти сталого розвитку (англ. Voluntary Sustainability Standards, VSS) – комплекс загальних принципів, характеристик, правил і процедур, що рекомендовані для імплементації екологічних і соціальних цілей в систему створення вартості, враховуючи інтереси зацікавлених сторін, в тому числі майбутніх поколінь [67].

На відміну від технічних регуляторів примусового виконання, VSS розробляються неурядовими організаціями, щоб посилити екологічну і соціальну відповідальність суб'єктів підприємницької діяльності уздовж всього ланцюга створення вартості, і застосовуються виключно добровільно.

VSS виконують такі основні функції:

- 1) регулювання відносин у виробничо-збутових ланцюгах, щоб всі групи зацікавлених осіб могли реалізовувати свої ключові інтереси;
- 2) управління сталістю розвитку в усіх фрагментах і уздовж всього ланцюга створення вартості;
- 3) управління ризиками, щоб знизити ймовірність несприятливих подій і явищ, що впливають на економічні та інші результати діяльності;
- 4) комунікації, щоб забезпечити розуміння вигід, які пропонуються бізнес-структурою потенціальним партнерам і споживачам;
- 5) оцінка відповідності, стандарт може передбачати незалежну перевірку третьою стороною і отримання відповідного сертифікату;
- 6) простежування продукції забезпечує підтвердження того, що всі проміжні продукти і процеси уздовж виробничо-збутового ланцюга відповідають вимогам, заявленим в стандарті;

8) укріплення потенціалу виробників являє собою комплекс супроводжуючих дій для підвищення компетентності учасників в системі функціонування стандарту [51; 63].

Зрозуміло, що запропоновані й обґрунтовані вище заходи з удосконалення управління системою електронних комунікацій ПрАТ «Укргідроенерго» може погодитись застосовувати принципи й інструменти етичного контексту у здійсненні електронного комунікування зі стейкхолдерами за умови, що керівництво компанії відчує їх позитивний вплив на показники діяльності. Ми дотримуємось думки, що врахування етичних норм у системі електронних комунікацій, каскадування комунікацій та вибір тих конфігурацій каналів комунікацій для різних сегментів ринку, сприятиме формуванню партнерських відносин зі споживачами та іншими стейкхолдерами компанії.

Через використання різноманітних каналів електронних комунікацій, споживач здійснює комунікації з ПрАТ «Укргідроенерго», узгоджує ціну, отримує послугу, здійснює розрахунки, перераховує кошти та ін., одночасно отримує консультацію, підтримку персоналу он-лайн чи оф-лайн. Крім того, процес отримання послуги «конструює» та ініціює саме споживач у зручний для нього засіб, через поєднання каналів. В процесі застосування мультиканальних електронних комунікацій дозволяє представити будь-яку інформацію, наочно, зручно і функціонально. Використання сторінок сайту ПрАТ «Укргідроенерго» підвищує відчутність послуги і спонукають клієнта до купівельних дій.

Використання мультиканальної взаємодії в операційній діяльності ПрАТ «Укргідроенерго» покращує партнерську взаємодію і надає певні переваги як для працівників, так і для споживачів. Запровадження дієвої системи інтранет і мобільних застосунків, дозволяє економити на витратах. Врешті, збільшення клієнтської бази і посилення лояльності, як працівників, так і споживачів до компанії сприятиме стабілізації грошових надходжень.

ВИСНОВКИ

В ході виконання кваліфікаційної магістерської роботи ми дійшли наступних висновків, зокрема при вирішенні поставлених завдань, саме:

1. В широкому сутнісно-змістовному розумінні під поняттям «комунікація» розуміють спілкування, обмін думками та інформацією у формі мовних або письмових сигналів; процес передачі інформації від людини до людини, від відправника до отримувача через будь-який носій. Інтерактивна комунікація для бізнес-організацій, в першу чергу, дозволяє пришвидшити процеси взаємозв'язків зі споживачами та іншими стейкхолдерами. Основна різниця між традиційними та електронними або цифровими каналами зв'язку полягає в можливості здійснювати двосторонню комунікацію завдяки цифровим технологіям. До сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) відносяться інтранет, екстранет, веб-сайти, мобільні додатки, прикладне програмне забезпечення, сервери, хмарні технології, додатки для цифрового зв'язку та технології які полегшують, у т.ч. роботу з дому.

2. Оскільки віддалена/дистанційна робота та потреба в оцифруванні інформації продовжують зростати, бізнес-організації все більше усвідомлюють переваги цифрового зв'язку та електронних комунікацій на робочому місці. Також, розвиток сучасних ІКТ посилює інформаційну присутність бізнес-організації в різних каналах комунікацій, а отже можна говорити про омні- та мультиканальні комунікації («omni-» з англ. «існуючий повсюди»). Стосовно електронних комунікацій ці терміни характеризують систему усіх каналів комунікацій зі «споживачами», або одночасне використання будь-яких каналів, за допомогою яких бізнес-організація зможе досягти своєї цільової аудиторії, тобто встановити «точки дотику» з різними партнерами та клієнтами, використовуючи різноманітні способи і засоби встановлення комунікацій.

3. Для вимірювання ефективності електронних комунікацій бізнес-організації, доцільно оцінювати: чи співпадає мета комунікаційної взаємодії з результатом який отримується; чи сприяє комунікація зміні витрат; чи

визначаються сильні чи слабкі сторони каналів комунікації та взаємозв'язку зі стейкхолдерами; які методи та матрики/індикатори, спеціальні для електронних комунікацій, використовуються; які модальності (наприклад, відео з описанням продукту/послуги, текст платного пошукового повідомлення або голосова взаємодія у кол-центрі) використовуються. Такі різноманітні способи комунікації потребують розробки критеріїв для їх оцінювання. Отже, основними способами цифрової комунікації є числові евристики (кількість лайків, переглядів, перенаправлень, дзвінків, укладених угод тощо), текст, аудіо, зображення та відео.

4. Частка виробітку ПрАТ «Укргідроенерго» в балансі енергосистеми України складає до 4,7%, а у загальному обсязі генерації електроенергії компанії належить майже 8% ринку. Однак у цьому сегменті українського енергетичного сектору також працюють численні іноземні приватні компанії, зокрема норвезька «AICE Hydro AS» і австрійська «ANDRITZ Hydro» - дочірня компанія «Andritz Technology Group». Основними контрагентами ПрАТ «Укргідроенерго» на ринку електричної енергії є ДП «Оператор ринку», НЕК «Укренерго», ДП «Гарантований покупець», а також учасники ринку електричної енергії, які стали переможцями аукціонів на ринку двосторонніх договорів. Пріоритетними в діяльності ПрАТ «Укргідроенерго» є робота на балансуєчому ринку та ринку допоміжних послуг. На подальшу діяльність ПрАТ «Укргідроенерго» впливає реалізація з 2019 р. масштабної реформи енергетичного ринку України, що передбачає перехід від моделі ринку «Єдиного покупця» до Цільової моделі національного ринку електроенергії, передбаченої законодавством ЄС. Концептуальним підґрунтям реалізації такої моделі є перехід до ринку двосторонніх договорів з балансуєчим ринком.

5. ПрАТ «Укргідроенерго» є основним виробником гідроелектроенергії в Україні. Основний вид діяльності – виробництво та продаж електроенергії. Протягом останніх років компанія характеризується контрольованим рівнем фінансового ризику та ліквідності, діяльність є прибутковою, протягом 2018 – 2019 рр. функціонуючий капітал забезпечував генерування позитивних потоків доданої вартості, а фундаментальна капіталізація компанії протягом 2016 – 2019 рр. мала

зростаючу позитивну динаміку змін. Показник рентабельності діяльності ПрАТ «Укргідроенерго» за 2020р. становив 31,5% при планованому у 10,1%, що пов'язано зі збільшенням розміру чистого прибутку. Також, у відповідності до вимог МСФЗ 9 «Фінансові інструменти», у звітному періоді ПрАТ «Укргідроенерго» створило резерв на суму 1 562,4 млн.грн. під очікувані кредитні збитки на заборгованість за реалізовану електроенергію та на банківські вклади. Окрім зазначеного, ПрАТ «Укргідроенерго» вживає усіх необхідних заходів для забезпечення безаварійної роботи гідроелектростанцій і гідроакумуючих станцій, виконання операційних планів і підвищення ефективності діяльності.

6. Основним стратегічним фокусом ПрАТ «Укргідроенерго» визначено безпечне виробництво електроенергії та людину, як найвищу цінність компанії. Система електронних комунікацій, яка використовується на ПрАТ «Укргідроенерго» містить наступні складові елементи: систему електронного документообігу (СЕД); систему електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ); електронну корпоративну пошту, при цьому частка документів в оригінальному (паперовому) вигляді надходять Новою поштою та Укрпоштою; Портал Microsoft SharePoint (інтрамережа на веб-сайті та на мобільних пристроях), ресурси якого дозволяють ділитися і керувати вмістом, знаннями та програмами, щоб стимулювати командну роботу, швидко знаходити інформацію й підтримувати ефективну співпрацю в організації; консолідовану інформаційну систему обліку та управління (KICOY). Оскільки основними споживачами електроенергії в ПрАТ «Укргідроенерго» є юридичні особи, які мають великий обсяг споживання (заводи, фабрики, підприємства), то на основними каналами електронних комунікацій зі стейкхолдерами ПрАТ «Укргідроенерго» є: внутрішні (інформаційні дошки; гаряча лінія; корпоративні месенджери; корпоративні розсилки; внутрішній корпоративний інтранет-портал; офлайн та онлайн наради, як в офісі компанії, так і поза ним), зовнішні (проведення діалогів в офлайн- та онлайн-форматах зі стейкхолдерами; організація заходів для стейкхолдерів, зокрема збори, презентації, форуми; участь

у сторонніх заходах (концеренціях, форумах, слуханнях, круглих столах); візити до тсейкхолдерів з метою обміну досвідом, співпраці) та комбіновані (інфоромация про діяльність ПрАТ «Укргідроенерго» в ЗМІ; прес-релізи; звіт з управління та звіт зі сталого розвитку; сторінки компанії у соціальних мережах; інформаційні буклети, відеопрезентації; корпоративний сайт). Однак однією із виявлених нами проблем, є те, що неефективно використовуються всі канали зазначених електронних комунікацій відносно конкретного сегменту споживачів.

7. Нами проаналізовано сучасні підходи, за якими здійснюється управління системою електронних комунікацій на ПрАТ «Укргідроенерго» та запропоновано низку заходів для удосконалення цієї системи. Для розробки комплексу ефективних дій у процесі формування оптимальної структури електронних комунікаційних каналів взаємодії з цільовими споживачами, запропоновано створити систему реалізації мультиканальних електронних комунікацій, яка дозволить: об'єднувати процеси і технології для реалізації можливостей сегментації клієнтів і управління взаємовідносинами з кожним сегментом; оптимізувати комплекс маркетинг-мікс «5Р»; удосконалювати процеси управління швидкістю реакції компанії на звернення і запити клієнтів; удосконалювати контент-менеджмент; здійснювати аналітичне прогнозування і оптимізацію маркетингових та інформаційно-комунікаційних кампаній; розширювати канали комунікацій із застосуванням інструментів цифрового маркетингу та інформаційних технологій.

8. Для удосконалення управління системою електронних комунікацій запропоновано розробити мережу каналів, яка б була доступною для кожного із виокремлених сегментів. Конкретний набір каналів та їх конфігурацію, у кінцевому рахунку, визначатиме споживач конкретного сегменту, орієнтуючись на власні навички роботи з різними електронними каналами комунікаційного зв'язку. Таким чином, саме споживач ініціює контакт і створює найбільш прийнятний для себе набір мультиканальної взаємодії з ПрАТ «Укргідроенерго», який співпадає з його інтересами, вподобаннями і преференціями, за наявності. Для досягнення цієї мети було запропоновано модель управління системою електронних комунікацій

ПрАТ «Укргідроенерго» зі споживачами різних сегментів енергетичного ринку. Також, для запобігання виникненню ситуацій неетичного поведіння по відношенню до споживачів і працівників, розробки заходів їх усунення, запропоновано класифікацію ризиків щодо дотримання етики в електронних комунікаціях компанії.

9. Оскільки стратегія діяльності ПрАТ «Укргідроенерго» спрямована на добровільну інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у виробничо-економічну діяльність компанії і їх реалізацію у взаємодії із стейкхолдерами доречним є посилення в системі електронних комунікацій інформації про засади і принципи корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, а саме: підзвітність, прозорість, етична поведінка, повага до інтересів внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін, дотримання законодавства та міжнародних норм поведінки і яка має на меті покращення соціальної екосистеми у місцях присутності компанії. Також, в діяльності ПрАТ «Укргідроенерго», зокрема в організації партнерської взаємодії з усіма зацікавленими сторонами, запропоновано застосовувати Добровільні стандарти сталого розвитку.

Отже, отримані результати дозволяють стверджувати, що робоча гіпотеза, яка базується на припущенні, що удосконалення управління системою електронних комунікацій як всередині підприємства (внутрішній електронний документообіг, посилення комунікаційної взаємодії між відділами та службами), так і з зовнішніми стейкхолдерами (партнерами, державними інституціями та споживачами різних сегментів енергетичного ринку), дозволить підвищити ефективність операційної діяльності ПрАТ «Укргідроенерго» в сучасних умовах турбулентного середовища, підтверджена, а тема кваліфікаційної магістерської роботи досягнута.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про ринок природного газу» від 03.12.2020р. №1060-IX. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-19#Text> (дата звернення 15.04.2022).
2. Закон України «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг» від 17.06.2020р. №720-IX. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-19#Text> (дата звернення 15.04.2022).
3. Закон України «Про ринок електричної енергії» від 13.04.2017 р. №2019-VIII. – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text>. (дата звернення 15.04.2022).
4. "Зеленые" источники могут производить треть мировой электроэнергии к 2025 году. LIGA.Бизнес. URL: <https://biz.liga.net/ekonomika/tek/novosti/zelenaya-energetika-mojet-proizvodit-tret-mirovoy-elektroenergii-k-2025-godu-otchet> (дата звернення 05.05.2022).
5. В 2019 году производство электроэнергии из ВИЭ в украинской энергосистеме увеличится в 2,2 раза. URL: https://elektrovesti.net/65273_v-2019-godu-proizvodstvo-elektroenergii-iz-vie-v-ukrainskoy-energosisisteme-uvelichitsya-v-22-raza (дата звернення 15.04.2022).
6. Вертайм К. Цифровой маркетинг. Как увеличить продажи с помощью социальных сетей, блогов, викиресурсов, мобильных телефонов и других современных технологий. Київ, 2020. 384 с.
7. Вдовиченко Ю.В. Цифрові технології як основа та рушійна сила розвитку сучасної глобальної економіки. Економіка та держава. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3958&i=14> (дата звернення 15.04.2022).
8. Вовчак І.С. Інформаційні системи та комп'ютерні технології в менеджменті. Тернопіль: Карт-Бланш, 2021. – 354 с.
9. Грушевицкая Т.Г. Попков В.Д, Садох А.П. Основы межкультурной коммуникации: учебник для вузов. С. 33-34

10. Грушевицкая Т.Г., Попков В.Д., Садох А.П., Основы міжкультурної комунікації: підручник для вузів. 2002. с. 33-34
11. Декларація [Женевська] принципів «Побудова інформаційного суспільства – глобальне завдання у новому тисячолітті» (2003). Прийнята Всесвітнім самітом ООН від 12 грудня 2003 року. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995_c57 (дата звернення 17.04.2022).
12. Для досягнення цілей сталого розвитку щорічно в розвиток гідроенергетики необхідно інвестувати близько 100 млрд американських доларів. URL: https://uhe.gov.ua/media_tsentr/novyny/dlya-dosyagnennya-ciley-stalogo-rozvitku-schorichno-v-rozvitok-gidroenergetiki (дата звернення 25.03.2022).
13. Договір про заснування Енергетичного Співтовариства – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_926#Text (дата звернення 25.03.2022).
14. Електроенергія: Україна та Європа 1-24 січня 2020 року/ URL: <https://www.ueex.com.ua/presscenter/news/elektroenergiya-ukraina-ta-evropa-1-24-sichnya-2020-roku/> (дата звернення 25.03.2022).
15. Зозульов О.В. Формування омніканальної збутової стратегії підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2016. № 13. С. 361-368.
16. Как компании используют мультиканальный маркетинг для привлечения клиентов. URL: <http://mmr.ua/show/kak-kompanii-ispolzujut-multikanalnyj-marketing-dlja-privlechenija-klientov/44203> (дата звернення 15.04.2022).
17. Лисица Н.М. Коммуникативные стереотипы поведения как основа социального партнерства предприятия и потребителей. *Ефективна економіка. Електронне фахове видання*. 2016. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4825> (дата звернення 05.05.2022).
18. Лісіца В.В. Омніканальні продажі: тенденції, проблеми та перспективи розвитку в українському ритейлі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 2. С. 100-110.

19. Ліщук Ю. Доля компаній в руках омніканального споживача, 2017.
URL: <http://www.nielsen.com/ua/uk/insights/news/2017/omnichannel-consumer.html>
20. Макарчук М.П. Мультиканальний маркетинг – це можливість збільшення продаж. *Науковий вісник Миколаївського нац. ун-ту ім. В.О. Сухомлинського*. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/4-2015/100.pdf> (дата звернення 15.05.2022).
21. Маркетинг. Енциклопедия. Под ред. М. Бейкера; пер. с англ. Н. Качанова, Н. Мишакова, А Романченко. СПб.: Питер, 2002. 1200 с.
22. Мультиканальний маркетинг. Про вас почують усі! – URL: <https://maxymus.com.ua/blog/marketingove-planuvannia/multikanalnii-marketing-pro-vas-pochuiut-vsi/> (дата звернення 27.03.2022)
23. Оганесян А. Омніканальність, или верните клиента из онлайна в банк / А. Оганесян. URL: (дата звернення 23.04.2022)
24. Огляд енергетичного сектору України: інституції, управління та політичні засади. URL: <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Monitoring-the-energy-strategy-Ukraine-2035-UKR.pdf> (дата звернення 21.03.2022).
25. Огляд енергетичного сектору України. URL: <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Огляд-енергетичного-сектору-України-UKR.pdf> (дата звернення 21.03.2022).
26. Омніканальність: бути чи не бути? Нова епоха роздрібної торгівлі // workabox.ua. – 2014. URL: <http://workabox.ua/kitchen/sale/omnkanalnost-buti-chi-ne-buti-nova-epokha-rozdrbno-torgvl/> (дата звернення 21.03.2022).
27. Орловська Ю.В., Кахович О.О., Необхідність публічного управління розвитком інформаційно комунікаційних технологій і умовах формування світової цифрової економіки, 2020
28. Основні положення енергетичних стратегій та програм Європейського Союзу щодо розвитку енергетичної сфери в умовах формування загальноєвропейського ринку електроенергії. URL: <https://ua.energy/wp->

content/uploads/2017/05/2.-Energetychni-Strategiyi-YES.pdf (дата звернення 21.03.2022).

29. Офіційний сайт верховної ради України URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 22.03.2022).

30. Офіційний сайт Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації URL: <https://cip.gov.ua/ua> (дата звернення 22.03.2022).

31. Офіційний сайт ПрАТ «Укргідроенерго» - URL: <https://uhe.gov.ua/>

32. Офіційний сайт верховної ради України URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 22.03.2022).

33. Офіційний сайт Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації URL: <https://cip.gov.ua/ua> (дата звернення 13.04.2022).

34. Палехова Л., Палехов Д. Отчетность по вопросам устойчивого развития. Управление устойчивым развитием в условиях переходной экономики: монография. 2-е изд. Днепропетровск-Коттбус, 2016. С. 67-82.

35. Палехова Л., Палехов Д. Стандарты социальной отчетности по устойчивому развитию. Управление устойчивым развитием в условиях переходной экономики: монография. Ред. М. Шмидт и др. Днепропетровск-Коттбус, 2015. С. 61-76.

36. Палехова Л.Л. Управління сталим розвитком: довідник базових понять. Дніпро: НТУ «ДП», 2020. 330 с.

37. Портал Спільноти СВБ. Соціальна відповідальність бізнесу. Українські реалії та перспективи. Інформаційно-аналітичний матеріал. – URL: <http://www.csr-ukraine.org/userfiles/file/SVB.doc> (дата звернення 25.04.2022).

38. Решетникова И.Л. Мультиканальный маркетинг в построении партнерских отношений с клиентами банков. *Business Review, Scientific Journal of the Faculty of Business Economics of the University of Economics in Bratislava with seat in Košice*. 2017. №2 (2017). Vol. XVI. №38. pp. 40-50

39. Розвиток ринку альтернативних джерел енергії: прогноз і перспективи. URL: <https://shen.ua/ru/tendentsii-rynka/razvytye-rynka-alternatyvnyh-ystochnykov-energiyu-prognoz-y-perspektyvy/> (дата звернення 18.04.2022).

40. Романенко О.О. Концептуальний базис стратегічного управління комунікаціями підприємства, 2018, Вип. 1–1 (44), С. 166-172.
41. Сагайдак М.П., Бруханська А.І. Омніканальна стратегія каскадування комунікацій в системі управління підприємством. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Суми: Триторія, 2018. 332 с.
42. Словник іншомовних слів URL: <https://www.jnsm.com.ua/sis/> (дата звернення 05.04.2022).
43. Співробітництво в енергетичній сфері. 15 квітня 2021 р. – URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobitnictvo/energetika> (дата звернення 15.04.2022).
44. Сторінка ПрАТ «Укргідроенерго» на інтернет-ресурсі SMIDA – URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/20588716> (дата звернення 15.04.2022).
45. Структура ПрАТ «Укргідроенерго». – URL: https://uhe.gov.ua/pro_kompaniyu/struktura_prat (дата звернення 15.04.2022).
46. Тренди digital-маркетингу 2014 року URL: vkurse.ua/ua/business/trendy&digital&marketinga.html (дата звернення 15.04.2022).
47. Укрстат URL: <https://shen.ua/ru/tendentsii-rynka/razvytye-rynka-alternatyvnyh-ystochnikov-energyy-prognoz-y-perspektyvy/> (дата звернення 15.04.2022).
48. Ученые: крупные ГЭС слишком дороги и вредят экологии. – URL: <https://www.bbc.com/russian/features-46108574> (дата звернення 15.04.2022).
49. Федюнин Д.В., Гончарова Н.Ю. Современные особенности построения цифровых коммуникаций и их эффективность. *Практический маркетинг*, 2012. 28-34 с.
50. Філіпова Л. Цифрові архіви в сучасному суспільстві: термінологічний та змістовний аспект. URL: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=817042> (дата звернення 18.03.2022).
51. Хансманн Б., Палехов Д. Задачи и функции добровольных стандартов устойчивого развития в глобальных цепочках формирования стоимости. Управление устойчивым развитием в условиях переходной экономики:

монографія. 2-е изд., перераб. и доп. Ред. М. Шмидт и др. Днепропетровск-Коттбус, 2016. С. 14-24.

52. Что такое «мультиканальный маркетинг» и почему он важен? Официальный сайт IT – компании «SAS» URL: http://www.sas.com/ru_ru/insights/marketing/multichannel-marketing.html (дата звернення 15.05.2022).

53. Чудновская И.Н. Коммуникация в эпоху цифровой революции. *Социология*, 2018. №4. С.14-17

54. Шаповалова Е.П. Формування партнерських відносин зі споживачами на засадах етичного маркетингу [Текст]: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Шаповалова Еліна Пилипівна ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ, 2018.

55. Шевченко Е.И. Омниканальная стратегия: интеграция каналов продвижения банковских продуктов и услуг. *Молодой ученый*. 2015. №10 (90). С. 850-861.

56. Юдина Н.А. Модели покупательского поведения на потребительском рынке. *Креативная экономика*. 2019. Т.3. №8. С. 147-154

57. Blackburn W. The Sustainability Handbook: The Complete Management Guide to Achieving Social, Economic and Environmental Responsibility. Routledge, 2019. 826 p.

58. Crucitti P. Model for cascading failures in complex networks / P. Crucitti, V. Latora, M. Marchiori. *Physical review*. 2020. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/aeda/97ccce03a5979dd4196fb7544ee0dc546f18.pdf> (дата звернення 12.04.2022).

59. Digital Access Index (DAI). ITU-D : ICT Data and Statistics (IDS). URL: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/dai> (дата звернення 25.04.2022).

60. Digital Opportunity Index (DOI). Methodology. Overview - WISR 2016 - DOI 2017 URL: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/doi/methodology.html> (дата звернення 30.04.2022).

61. Doyle L. What is Digital Communication & Why Are Skilled Professionals in Such High Demand? 2019. URL: <https://www.northeastern.edu/bachelors-completion/news/what-is-digital-communication/> (дата звернення 25.04.2022).
62. Drucker P. F. Management challenges for the 21st century. New York: HarperBusiness, 1999. 224 p.
63. Hansmann B., Schmidt M., Palekhov D., Walter T. (2016). Konzept und Funktionen von freiwilligen Nachhaltigkeitsstandards. Zertifizierung als Erfolgsfaktor: Nachhaltiges Wirtschaften mit Vertrauen und Transparenz ; hrsg.: Friedel R., Spindler E.A. Springer Gabler, Wiesbaden. PP. 57-74.
64. ICT Development Index (IDI): conceptual framework and methodology. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/IDI_2019consultation/default.aspx (дата звернення 25.05.2022).
65. Journal of retailing, The future of digital communication research: Considering dynamics and multimodality, 2021. p. 45
66. Marrs M. Multi-Channel Marketing 101: How Does Cross-Channel Marketing Work? URL: <http://www.wordstream.com/blog/ws/2013/10/15/multi-channel-marketing> (дата звернення 25.04.2022).
67. Meeting Sustainability Goals: Voluntary Sustainability Standards and the Role of the Government. 2nd Flagship Report of the United Nations Forum on Sustainability Standards (UNFSS). URL: https://unfss.files.wordpress.com/2016/09/final_unfss-report_28092016.pdf (дата звернення 28.04.2022).
68. Proctor T. Doukakis I. Change management: the role of internal communication and employee development. Corporate Communications: An International Journal, Vol. 8 Issue: 4, 2018. pp. 268-277.
69. Reshetnikova I.L., Sahaidak M.P. Multi-channel marketing in communication activities of logistics companies. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. Серія: Логістика. 2016. №848. С. 69-75
70. Robertson J. What is digital employee experience? Step Two. 2020. URL: <https://www.steptwo.com.au/papers/what-is-digital-employee-experience>

71. Rogers S. The Role Of Technology In The Evolution Of Communication, 2019. URL: <https://www.forbes.com/sites/solrogers/2019/10/15/the-role-of-technology-in-the-evolution-of-communication/?sh=54091fdc493b> (дата звернення 15.04.2022).
72. Saleh K. The Importance of Multichannel Marketing – Statistics and Trends [Infographic]. URL: <https://www.invespcro.com/blog/multichannel-marketing/> (дата звернення 15.04.2022).
73. Sarokin D. Types of Digital Communication. URL: <https://www.techwalla.com/articles/types-of-digital-communication> (дата звернення 17.03.2022).
74. Shannon C. The Mathematical Theory of Communication / C. Shannon, W. Weaver. – Urbana: IL: University of Illinois Press, 1949. – 131 p.
75. Stuart M.K. A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9 Issue: 2, 1996. – pp.32-46.
76. Swiatowiec-Szezepanska J. Marketing a etyka / Marketing w 25-leciu gospodarki rynkowej w Polsce. Redakcja naukowa A. Czubala, P. Hadrian, J.W. Wiktor. – Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa. 2019, 651 p.
77. World Information Society Report 2017 – ITU. Beyond WSIS. International Telecommunication Union (ITU), Geneva. 175 p.
78. WSIS: Tunis Agenda for the Information Society. WSIS-05/TUNIS/DOC/6(Rev.1)-R, 18 November 2005 URL: http://www.un.org/ru/events/pastevents/pdf/agenda_wsis.pdf (дата звернення 15.04.2022).

ДОДАТКИ

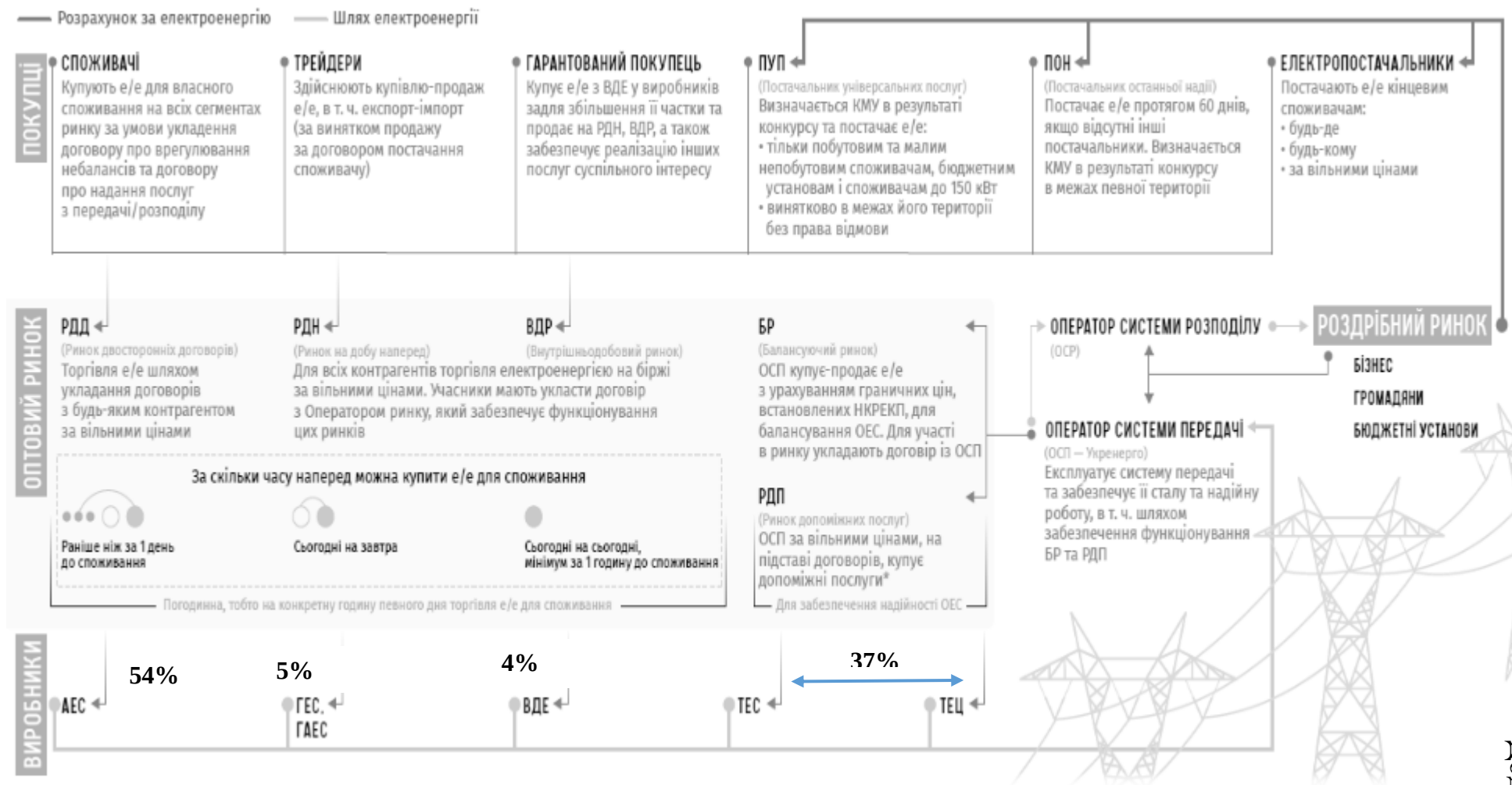


Рис. А.1 – Структура ринку електроенергії в Україні

Джерело: [24; 25]

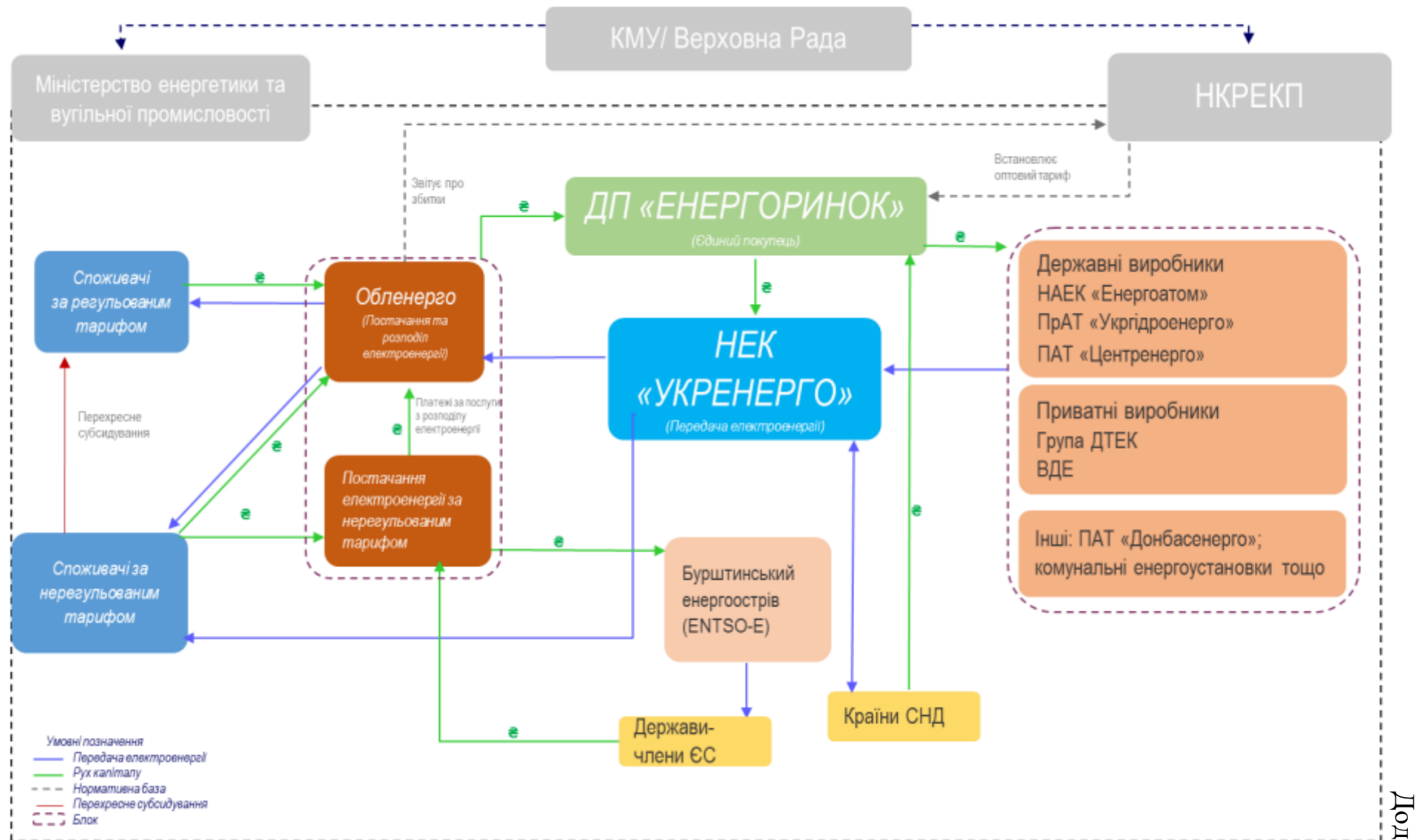


Рис. Б.1 - Структура українського ринку електроенергії (до реформи)

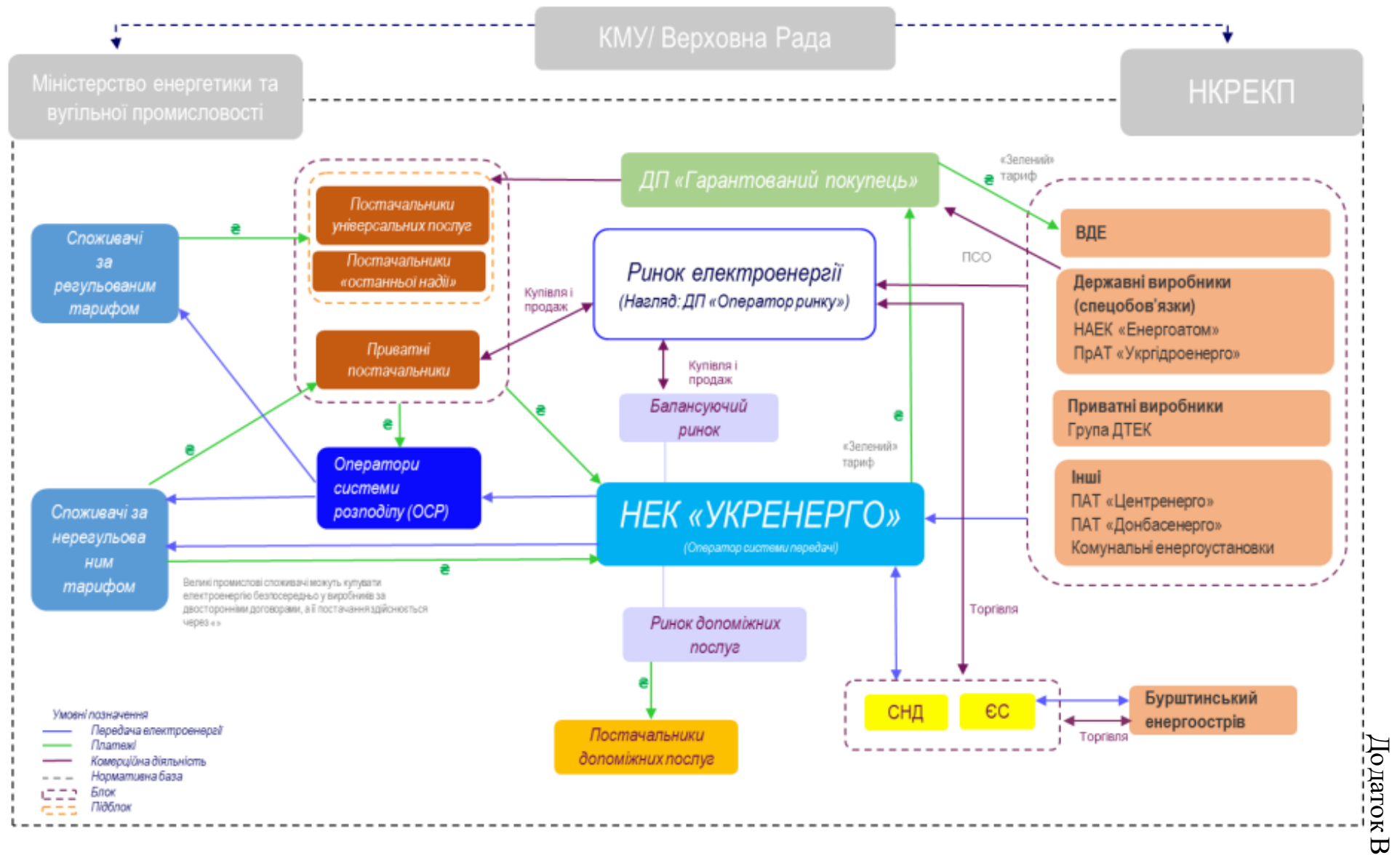


Рис. Б.2 - Структура українського ринку електроенергії (після реформи)

Додаток Д

ЗАТВЕРДЖЕНО

Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання
у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра
та надання послуг поштового зв'язку
20 квітня 2022 року N 30

**ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК
видів електронних комунікаційних послуг**

Види електронних комунікаційних послуг				Опис електронних комунікаційних послуг	
Тип послуги	Постачальник*	Код**	Назва послуги	Визначення	Мережа
Послуги доступу до мережі Інтернет	постачальник електронних комунікаційних послуг	IA.S1	послуга доступу до мережі Інтернет	послуга, що забезпечує доступ до мережі Інтернет і можливість логічного з'єднання з кінцевими точками мережі Інтернет незалежно від технології, що застосовується в електронній комунікаційній мережі, і кінцевого (термінального) обладнання, що використовується	мобільного зв'язку фіксованого зв'язку безпроводового доступу супутникового зв'язку
		IA.S2	послуга широкосмугового доступу до мережі Інтернет	послуга з доступу до мережі Інтернет із швидкістю передачі даних, не меншою, ніж визначена законодавством, та без застосування систем з комутацією каналів	мобільного зв'язку фіксованого зв'язку безпроводового доступу супутникового зв'язку
Послуги міжособистісних електронних комунікацій	постачальник електронних комунікаційних послуг	IC.S1	послуга міжособистісної електронної комунікації з використанням нумерації	електронна комунікаційна послуга, що дає змогу здійснювати прямий міжособистісний та інтерактивний обмін інформацією через електронні комунікаційні мережі між обмеженою кількістю осіб, за якого особи, які ініціюють або беруть участь у комунікації, визначають одержувача (одержувачів) інформації (крім послуг, що дають змогу міжособистісного та інтерактивного спілкування лише як незначну допоміжну функцію, невід'ємно пов'язану з іншою послугою). Послуга міжособистісної електронної комунікації з використанням нумерації - послуга міжособистісної електронної комунікації, під час надання якої використовується номер (номери) з національного чи міжнародних планів нумерації або здійснюється зв'язок з номером (номерами) з національного чи міжнародних планів нумерації.	мобільного зв'язку фіксованого зв'язку безпроводового доступу супутникового зв'язку конвергентного зв'язку віртуальна

		IC.S2	послуга міжособистісної електронної комунікації без використання нумерації	електронна комунікаційна послуга, що дає змогу здійснювати прямий міжособистісний та інтерактивний обмін інформацією через електронні комунікаційні мережі між обмеженою кількістю осіб, за якого особи, які ініціюють або беруть участь у комунікації, визначають одержувача (одержувачів) інформації (крім послуг, що дають змогу міжособистісного та інтерактивного спілкування лише як незначну допоміжну функцію, невід'ємно пов'язану з іншою послугою). Послуга міжособистісної електронної комунікації без використання нумерації - послуга міжособистісної електронної комунікації, під час надання якої не використовується номер (номери) з національного чи міжнародних планів нумерації або не здійснюється зв'язок з номером (номерами) з національного чи міжнародних планів нумерації.	безпроводового доступу віртуальна Інтернет
Послуги, що складаються повністю або головним чином з передачі сигналів, у тому числі для здійснення міжмашинної взаємодії	постачальник електронних комунікаційних послуг	TS.S1	послуга передачі сигналів у електронних комунікаційних мережах для здійснення міжмашинної взаємодії	послуга із приймання/передавання інформаційних сигналів, інформації у формі, придатній для автоматизованої обробки її засобами обчислювальної техніки, технічними та програмними засобами, у мережі для потреб міжмашинної взаємодії з використанням проводового або безпроводового доступу до мережі	мобільного зв'язку фіксованого зв'язку безпроводового доступу супутникового зв'язку
		TS.S2	послуга передачі сигналів у електронних комунікаційних мережах для IoT	послуга із приймання/передавання інформаційних сигналів, інформації у формі, придатній для автоматизованої обробки її засобами обчислювальної техніки, технічними та програмними засобами, у мережі для потреб IoT з використанням проводового або безпроводового доступу до мережі	мобільного зв'язку фіксованого зв'язку безпроводового доступу супутникового зв'язку
		TS.S3	послуга передачі сигналів у електронних комунікаційних мережах для надання в користування каналів, VPN, тощо	послуга із приймання/передавання інформаційних сигналів, інформації у формі, придатній для автоматизованої обробки її засобами обчислювальної техніки, технічними та програмними засобами, у мережі для надання в користування каналів, VPN, тощо, з використанням проводового або безпроводового доступу до мережі	мобільного зв'язку фіксованого зв'язку безпроводового доступу супутникового зв'язку
Послуги, що складаються повністю або головним чином з передачі сигналів, у тому числі для мовлення	постачальник електронних комунікаційних послуг	TB.S1	послуга передачі сигналів у електронних комунікаційних мережах для потреб мовлення	послуга із приймання/передавання інформаційних продуктів та інформаційних послуг з використанням технічних засобів електронних комунікаційних мереж для потреб мовлення	мобільного зв'язку фіксованого зв'язку безпроводового доступу супутникового зв'язку

Послуги доступу до електронних комунікаційних мереж та їх інфраструктури	постачальник електронних комунікаційних мереж	NA.N1	послуга доступу до елементів електронної комунікаційної мережі та пов'язаних з нею засобів і послуг	надання права та можливості доступу до елементів електронної комунікаційної мережі та пов'язаних з нею засобів і послуг іншим постачальникам електронних комунікаційних мереж та/або послуг, що може включати підключення обладнання за допомогою засобів фіксованого або мобільного зв'язку, в тому числі доступ до місцевих (абонентських) ліній зв'язку та обладнання і послуг, необхідних для надання послуг через місцеву (абонентську) лінію зв'язку	мобільного зв'язку фіксованого зв'язку безпроводового доступу супутникового зв'язку
		NA.N2	послуга доступу до мережі Інтернет іншим постачальникам мереж та/або послуг	послуга з доступу до мережі Інтернет іншим постачальникам мереж та/або послуг, IP транзит тощо з можливістю організації логічних та/або фізичних інтернет-з'єднань	фіксованого зв'язку супутникового зв'язку
		NA.N3	послуга доступу до фізичної інфраструктури, включаючи споруди, кабельні каналізації і щогли	надання права та можливості доступу до фізичної інфраструктури електронних комунікаційних мереж, включаючи споруди, кабельні каналізації і щогли, іншим постачальникам електронних комунікаційних мереж та/або послуг з метою надання ними електронних комунікаційних мереж та/або послуг	мобільного зв'язку фіксованого зв'язку безпроводового доступу супутникового зв'язку
		NA.N4	послуга доступу до фізичної інфраструктури точки (мережі) обміну трафіком Інтернет (IXP)	послуга з доступу до точки (мережі) обміну трафіком Інтернет та/або управління обміном трафіком Інтернету	фіксованого зв'язку

		NA.N5	послуга доступу до відповідних систем програмного забезпечення, включаючи системи операційної підтримки	надання права та можливості доступу до відповідних систем програмного забезпечення, включаючи системи операційної підтримки іншим постачальникам електронних комунікаційних мереж та/або послуг з метою надання ними електронних комунікаційних мереж та/або послуг	мобільного зв'язку фіксованого зв'язку безпроводового доступу супутникового зв'язку
		NA.N6	послуга доступу до цифрових інформаційних систем та баз даних для попереднього замовлення, надання, замовлення, надсилання запитів на здійснення технічного обслуговування та ремонту, а також виставлення рахунків іншим постачальникам електронних комунікаційних мереж та/або послуг з метою надання ними електронних комунікаційних мереж та/або послуг	надання права та можливості доступу до цифрових інформаційних систем та баз даних для попереднього замовлення, надання, замовлення, надсилання запитів на здійснення технічного обслуговування та ремонту, а також виставлення рахунків іншим постачальникам електронних комунікаційних мереж та/або послуг з метою надання ними електронних комунікаційних мереж та/або послуг	мобільного зв'язку фіксованого зв'язку безпроводового доступу супутникового зв'язку
		NA.N7	послуга доступу до ресурсу нумерації, який забезпечує ідентифікацію мереж чи систем, що надають еквівалентну функціональність	надання права та можливості доступу іншим постачальникам мереж та/або послуг до отриманого на умовах первинного розподілу ресурсу нумерації, який забезпечує ідентифікацію мереж, послуг чи систем, з метою надання ними електронних комунікаційних послуг на умовах еквівалентної функціональності цього номерного ресурсу (без зміни умов використання)	мобільного зв'язку фіксованого зв'язку безпроводового доступу супутникового зв'язку
		NA.N8	послуга доступу до мереж фіксованого і мобільного зв'язку, в тому числі для роумінгу	надання права та можливості доступу до мереж фіксованого і мобільного зв'язку іншим постачальникам електронних комунікаційних мереж та/або послуг	мобільного зв'язку фіксованого зв'язку

		NA.N9	послуга доступу до систем умовного доступу до послуг цифрового телерадіомовлення	надання права та можливості доступу до систем умовного доступу до послуг цифрового телерадіомовлення іншим постачальникам електронних комунікаційних мереж та/або послуг	мобільного зв'язку фіксованого зв'язку безпроводового доступу супутникового зв'язку
		NA.N10	послуга доступу до послуг віртуальних мереж	надання права та можливості доступу до послуг віртуальної електронної комунікаційної мережі - електронної комунікаційної мережі оператора, призначеної для надання власних електронних комунікаційних послуг, що функціонує на умовах договору користування електронною комунікаційною мережею або її окремими складовими іншого оператора	мобільного зв'язку фіксованого зв'язку безпроводового доступу супутникового зв'язку
Інші послуги	постачальник електронних комунікаційних послуг	OS.S1	послуга технічного обслуговування і експлуатації електронних комунікаційних мереж	послуга з підтримки у працездатному стані обладнання електронних комунікаційних мереж в процесі його експлуатації, при якому воно здатне виконувати задані функції, зберігаючи задані значення параметрів у межах, які встановлені в нормативно-технічній документації; експлуатація електронних комунікаційних мереж	мобільного зв'язку фіксованого зв'язку безпроводового доступу супутникового зв'язку
		AS.S1	пов'язана послуга	послуга, пов'язана з електронною комунікаційною мережею чи послугою, призначена для забезпечення або підтримки самостійного чи автоматизованого надання послуг через цю мережу чи послугу, яка включає перенесення номерів або системи, що пропонують еквівалентну функціональність, системи умовного доступу, електронні телегіди та інші послуги, зокрема послугу з ідентифікації місцезнаходження абонента, який здійснює виклик, та послугу визначення присутності	мобільного зв'язку фіксованого зв'язку безпроводового доступу супутникового зв'язку

* Постачальник електронних комунікаційних послуг - суб'єкт господарювання, який фактично надає та/або має право надавати електронні комунікаційні послуги на власних мережах та/або на мережах інших постачальників електронних комунікаційних послуг;

постачальник електронних комунікаційних мереж - суб'єкт господарювання, який надає послуги доступу до електронної комунікаційної мережі, що знаходиться в його володінні, та до пов'язаних з нею засобів, або з використанням віртуальних мереж.

** Значення кодів базується на міжнародних назвах:

IA - Internet Access; IC - Interpersonal Communications; TS - Transmission Services (for M2M, IoT); TB - Transmission Services (for Broadcasting); NA - Network Access; OS - Operational Servicing; AS - Associated Services.

S - Services (послуга надається постачальником електронних комунікаційних послуг); N - Networks (послуга надається постачальником електронних комунікаційних мереж).

Додаток Ж

Приймання вхідних електронних документів

17. Електронні документи, що надходять до Товариства через систему взаємодії, приймаються відділом документального забезпечення департаменту організаційної діяльності та комунікацій в апараті управління або особою, на яку покладено функції реєстрації вхідних документів на філії.

18. Електронний документ, що завантажився із системи взаємодії до системи електронного документообігу ПрАТ «Укргідроенерго» вважається доставленим адресату.

19. Попередній розгляд електронного документа здійснюється в електронній формі відділом документального забезпечення апарату управління або особою, на яку покладено функції реєстрації вхідних та вихідних документів на філії Товариства з використанням системи електронного документообігу.

Під час попереднього розгляду визначається:

чи має електронний документ бути допущений до реєстрації;

чи потребує розгляду керівництвом Товариства або надсилання після реєстрації за належністю до структурного підрозділу або структурних підрозділів відповідно до функціонального розподілу обов'язків в Товаристві;

чи належить до електронних документів термінового розгляду (опрацювання) відповідно до змісту.

20. Попередній розгляд електронних документів повинен здійснюватися у день надходження (доставки) або не пізніше 12 години наступного робочого дня у разі їх надходження (доставки) після закінчення робочого дня, у вихідні, святкові та неробочі дні.

21. За результатами попереднього розгляду отриманий через систему взаємодії електронний документ підлягає реєстрації, крім випадків, коли:

електронний документ надійшов не за адресою;

електронний документ надійшов повторно;

заявлений склад електронного документа не відповідає фактичному;

реквізити вхідного електронного документа не збігаються з реквізитами, зазначеними в електронному документі;

відсутній пов'язаний з електронним документом кваліфікований електронний підпис підписувача чи пов'язана з ним кваліфікована електронна печатка установи, наявність якої на ньому передбачена цією Інструкцією;

на документ накладено кваліфікований електронний підпис особи, яка не є підписувачем документа або особою, що виконує його обов'язки;

пов'язані з електронним документом кваліфіковані електронні підписи та/або печатки неможливо перевірити з дотриманням вимог частини другої статті 18 Закону України "Про електронні довірчі послуги";

відсутня кваліфікована електронна позначка часу;

візуальна форма електронного документа не придатна для сприймання її змісту людиною.

У цих випадках відділ документального забезпечення в апараті управління або особа, на яку покладено функції реєстрації вхідних та вихідних документів на філії відмовляє у реєстрації такого електронного документа із зазначенням однієї з наведених підстав.

Надсилання вихідних електронних документів

22. Надсилання електронних документів через систему взаємодії їх адресатам здійснюється автоматично, за фактом їх завантаження із СЕД в систему взаємодії одразу після їх реєстрації.

Під час завантаження автоматично створюються примірники електронних документів у кількості, що відповідає заявленому в реєстраційній картці переліку адресатів, для їх подальшого персоналізованого надсилання відповідним адресатам.

Продовження додатку Ж

Не може бути відправлений через систему взаємодії електронний документ, цілісність якого не підтверджено кваліфікованим електронним підписом або кваліфікованою електронною печаткою згідно з вимогами цієї Інструкції або який оформлено з порушенням вимог пункту 93 цієї Інструкції.

23. Із СЕД до системи взаємодії завантажуються зареєстровані електронні документи або засвідчені електронні копії документів.

24. Електронний документ вважається одержаним адресатом з моменту надходження відправнику електронного повідомлення із зазначеним часом про доставку цього документа адресату.

У разі ненадходження відправнику протягом шести годин з моменту відправки електронного документа, електронного повідомлення про доставку цього документа адресату вважається, що такий документ адресатом не одержано. У такому випадку відправник вживає всіх можливих заходів до забезпечення одержання адресатом відповідного документа в електронній формі.

У разі одержання від адресата електронного повідомлення про відмову у реєстрації електронного документа відправником вживаються заходи для усунення підстав відмови і забезпечення повторного надсилання такого документа в електронній формі.

Відхилення адресатом електронного документа без зазначення підстав, що визначені у пункті 21 цієї Інструкції вважається свідомим порушенням.

Додаткове підтвердження факту отримання електронного документа адресатом не вимагається.

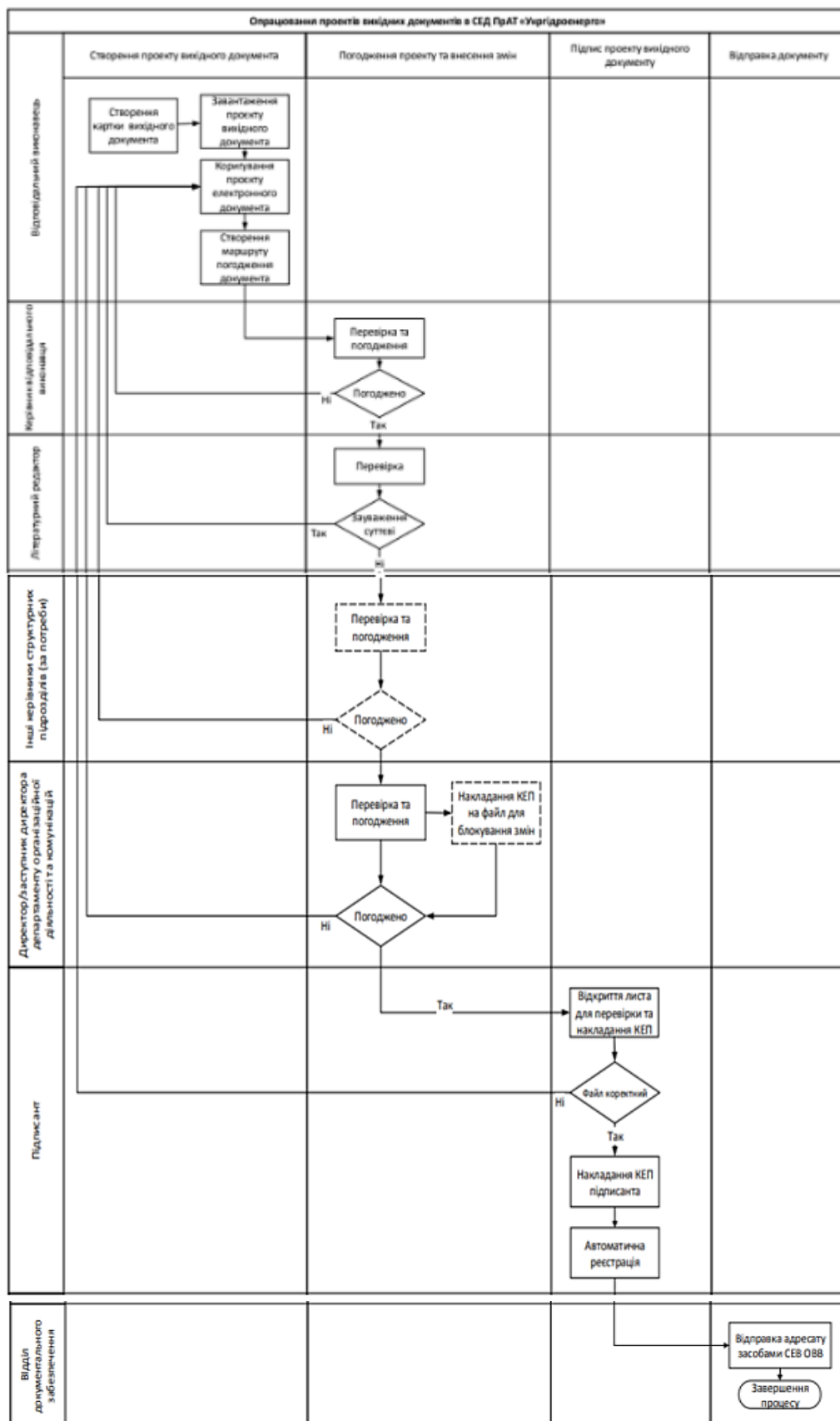
III. Організація електронного документообігу

29. Організація документообігу Товариства здійснюється за допомогою системи електронного документообігу, що інтегрується із системою взаємодії.

30. Система електронного документообігу повинна забезпечувати проходження електронних документів та електронних копій документів та взаємозв'язок із системами електронного документообігу інших організацій.

Додаток К

Схема повного циклу опрацювання проєкту вихідного документа з погодженням в електронному вигляді (підписанням КЕП) в СЕД ПрАТ «Укрідроенерго»



Джерело: сформовано за даними ПрАТ «Укрідроенерго»