

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. ДМИТРА МОТОРНОГО
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ
кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Спасенко Олександр Олегович



**Удосконалення організації діяльності комунального
підприємства**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Керівник: д.е.н., проф. Марія МАХСМА




Запоріжжя, 2026

6. Дата видачі завдання 19 вересня 2025 року
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	29.09.2025	виконано
2	Розділ 1 Теоретико-практичні основи організації діяльності комунальних підприємств в енергетичній галузі	27.10.2025	виконано
3	Розділ 2 Аналіз ефективності організації діяльності АТ «Запоріжжяобленерго» в умовах військового стану	19.11.2025	виконано
4	Розділ 3 Напрями удосконалення організації діяльності АТ «Запоріжжяобленерго» в умовах розвитку технологій та альтернативної енергетики	24.12.2025	виконано
5	Перевірка на плагіат	03.02.2026	виконано
6	Попередній захист роботи на кафедрі	13.02.2026	виконано

Здобувач вищої освіти
(підпис)


(ініціали та прізвище)

СПАСЕНКО О.О.

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи



МАХСМА М.Б.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ЕНЕРГЕТИЧИНІЙ ГАЛУЗІ.....	8
1.1. Сутність, завдання та принципи організації діяльності комунальних підприємств.....	8
1.2. Організаційно-правові аспекти функціонування підприємств енергетичного сектору.....	16
1.3. Сучасні тенденції удосконалення організації діяльності комунальних підприємств.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ЗАПОРІЖЖЯОБЛЕНЕРГО».....	31
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика АТ «Запоріжжяобленерго».....	31
2.2. Аналіз організаційної структури управління та бізнес-процесів підприємства.....	38
2.3. Оцінка показників ефективності фінансової діяльності АТ «Запоріжжяобленерго».....	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ЗАПОРІЖЖЯОБЛЕНЕРГО».....	57
3.1. Розробка стратегії удосконалення організації діяльності АТ «Запоріжжяобленерго».....	57
3.2. Впровадження технологій штучного інтелекту в управлінську діяльність АТ «Запоріжжяобленерго».....	61
3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів та їх вплив на фінансові результати АТ «Запоріжжяобленерго».....	72
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРСИТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Функціонування комунальних підприємств енергетичної галузі має стратегічне значення для соціально-економічного розвитку держави, забезпечення енергетичної безпеки та стабільної життєдіяльності населення і суб'єктів господарювання. В умовах трансформації економіки, посилення регуляторних вимог, зростання тарифного навантаження та необхідності модернізації інфраструктури питання ефективної організації діяльності комунальних підприємств набуває особливої актуальності.

Додатковим чинником, що ускладнює діяльність підприємств енергетичного сектору України, є запровадження воєнного стану. Руйнування енергетичних об'єктів, порушення логістичних ланцюгів, кадрові втрати, фінансова нестабільність та необхідність оперативного відновлення електропостачання вимагають від комунальних підприємств нових підходів до управління, організації бізнес-процесів і використання сучасних технологій. У цих умовах зростає роль стратегічного управління, цифровізації та впровадження інноваційних рішень, зокрема технологій штучного інтелекту.

Особливої уваги заслуговує діяльність АТ «Запоріжжяобленерго», яке функціонує в регіоні, що зазнає значного впливу воєнних дій. Аналіз та вдосконалення організації діяльності цього підприємства з урахуванням сучасних викликів, розвитку альтернативної енергетики та технологічних інновацій є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору.

Проблемам організації діяльності комунальних підприємств, управління підприємствами енергетичного сектору, підвищення їх ефективності та впровадження інновацій присвячені праці вітчизняних і зарубіжних науковців. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації організаційних структур і управлінських процесів комунальних енергетичних підприємств до умов воєнного стану та активного розвитку цифрових і

інтелектуальних технологій, що зумовлює необхідність проведення даного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз ефективності організації діяльності комунального підприємства енергетичної галузі та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення на прикладі АТ «Запоріжжяобленерго» в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність, завдання та принципи організації діяльності комунальних підприємств;
- дослідити організаційно-правові аспекти функціонування підприємств енергетичного сектору;
- проаналізувати сучасні тенденції удосконалення організації діяльності комунальних підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ «Запоріжжяобленерго»;
- здійснити аналіз організаційної структури управління та бізнес-процесів підприємства;
- оцінити показники ефективності фінансової діяльності АТ «Запоріжжяобленерго»;
- розробити стратегію удосконалення організації діяльності підприємства;
- обґрунтувати доцільність впровадження технологій штучного інтелекту в управлінську діяльність;
- визначити економічну ефективність запропонованих заходів та їх вплив на фінансові результати підприємства.

Об'єктом дослідження є процес організації діяльності комунальних підприємств енергетичної галузі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, організаційно-економічних та практичних аспектів удосконалення організації діяльності АТ «Запоріжжяобленерго».

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняльний і системний підходи, економіко-статистичні методи, фінансовий аналіз, графічні методи та метод узагальнення. Дослідження базується на опрацюванні наукових джерел, нормативно-правових актів, статистичних матеріалів та фінансової звітності підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти України, дані Державної служби статистики України, фінансова та управлінська звітність АТ «Запоріжжяобленерго», аналітичні матеріали профільних організацій та відкриті інформаційні ресурси.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності комунальних підприємств енергетичного сектору з метою підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів та покращення фінансових результатів.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розглянуто теоретико-практичні основи організації діяльності комунальних підприємств енергетичної галузі. Другий розділ присвячено аналізу ефективності організації діяльності АТ «Запоріжжяобленерго» в умовах воєнного стану. У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення організації діяльності підприємства та оцінено економічну ефективність запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

Комунальні підприємства, установи й організації є юридичними особами публічного права, які створюються органами місцевого самоврядування для забезпечення публічного інтересу та потреб територіальної громади. Їх правовий статус визначається Конституцією та законами України, а через відсутність уніфікованого законодавчого визначення термінів виникає правова невизначеність у застосуванні різних формулювань. Комунальні підприємства можуть вести як комерційну, так і некомерційну діяльність, залишаючись самостійними господарюючими суб'єктами з унітарною структурою, власним майном і фінансовою автономією. Їх робота регулюється статутом і фінансовим планом, а управління поєднує автономію керівника з контролем з боку засновника та підзвітністю громаді. Комунальні установи й організації, на відміну від підприємств, переважно є неприбутковими, фінансуються з бюджету та виконують соціально-гуманітарні функції. Загалом система комунальних юридичних осіб формує баланс між економічною ефективністю комунальних підприємств і стабільністю надання суспільно значущих послуг через установи та організації.

Енергетичний ринок України функціонує в умовах багаторівневого регулювання, де ключову роль відіграють профільне міністерство та національний регулятор, які визначають правила, контролюють тарифи, безпеку й стандарти. Євроінтеграційний курс та участь в Енергетичному Співтоваристві зумовили оновлення законодавства і перехід до сучасної архітектури ринку з новими сегментами торгівлі та кодексами систем передачі й розподілу. Важливими принципами подальшого розвитку є прозорість, недискримінаційність і рівний доступ учасників до ринку, що створює умови для конкуренції та інвестування. Подальше реформування має поєднувати захист прав споживачів, стабільні правила для виробників, модернізацію законодавства та дієві механізми підтримки інновацій і декарбонізації до 2050 року.

Організація як функція управління забезпечує впорядкування роботи підприємства через формування структури, розподіл повноважень і координацію взаємодії між підрозділами. У сучасних умовах ця функція розглядається як динамічна та адаптивна система, що має швидко реагувати на технологічні зміни, ризики та виклики зовнішнього середовища. Для комунальних підприємств особливо актуальними стають інноваційність і технологічна модернізація, цифровізація сервісів та управління, енергоефективність і ресурсозбереження. Важливими напрямками також є підвищення прозорості та якості менеджменту, зменшення корупційних ризиків і впровадження КПП. Значний ефект дає залучення інвестицій, розвиток державно-приватного партнерства та орієнтація на європейські стандарти якості й екологічності. У підсумку модернізація управління і технологій є базою для фінансової стабілізації комунальних підприємств та забезпечення якісних послуг населенню в умовах реформ і післявоєнного відновлення.

АТ «Запоріжжяобленерго» як оператор системи розподілу виконує критично важливу функцію забезпечення надійного електропостачання Запорізької області та діє в умовах жорсткого регулювання НКРЕКП і тарифної політики. Основні напрями роботи компанії охоплюють експлуатацію, ремонт і модернізацію мереж, аварійні роботи, приєднання нових споживачів, впровадження сучасних систем обліку та організацію обмежень споживання за командами системного оператора. Компанія має значну концентрацію споживання і виручки на великих промислових клієнтах регіону, що робить її фінансові результати залежними від стабільності промислового сектору та воєнних ризиків. Загалом підприємство пройшло кризовий період із падінням доходів і високими витратами, але вийшло на етап часткового відновлення фінансової стійкості за рахунок оновлення активів і стабілізаційних рішень.

Організаційна структура АТ «Запоріжжяобленерго» є багаторівневою та формально збалансованою, оскільки чітко розмежовує стратегічні, контрольні та виконавчі функції між Загальними зборами акціонерів, Наглядовою радою, Ревізійною комісією та Правлінням. Наявність контрольних органів підсилює

прозорість корпоративного управління та створює механізми внутрішнього аудиту, що є важливим для підприємства критичної інфраструктури. Виконавчий рівень структури забезпечує оперативне управління технічними, фінансовими, кадровими та адміністративними процесами, а операційний персонал підтримує безперервність роботи мереж і швидке реагування на аварії. Перевагою такої структури є зрозуміла ієрархія та відповідальність, однак ризиком залишається висока централізація, яка може уповільнювати рішення в кризових умовах і перевантажувати середню ланку. Структура і ключові процеси загалом відповідають масштабу ОСР, але потребують посилення горизонтальної комунікації та зниження управлінських «вузьких місць» для швидшої реакції на надзвичайні події.

Фінансовий стан підприємства у 2022–2024 рр. характеризується високим напруженням, що прямо пов'язано з воєнними руйнуваннями мереж, зростанням витрат на відновлення та обмеженнями операційної діяльності. Структура активів суттєво змінилася в бік необоротних активів, а різке зростання основних засобів у 2024 р. свідчить про масштабну модернізацію та відновлення інфраструктури, але одночасно погіршує показники оборотності через невідповідність темпів зростання активів і доходів. У пасивах спостерігаються різкі коливання власного капіталу: перехід у від'ємне значення у 2023 р. пояснюється збитковістю, а відновлення у 2024 р. значною мірою забезпечене дооцінкою активів і збільшенням капіталу у дооцінках. Загалом компанія зберігає функціональність у надзвичайно складних умовах, але її ефективність стримується низькою ліквідністю, збитковістю та високим борговим навантаженням, а подальше оздоровлення потребує жорсткого контролю витрат, підвищення оборотності ресурсів і стабільних джерел фінансування відновлення мереж.

Запропонована стратегія базується на цифровізації управління як ключовому інструменті модернізації та підвищення ефективності підприємства в умовах технологічних змін. Впровадження цифрових підходів дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, скоротити витрати, підвищити швидкість і обґрунтованість управлінських рішень. Важливою організаційною передумовою

стратегії є введення посади ІТ-спеціаліста, який забезпечить супровід цифрових рішень, захист даних і координацію впровадження інновацій. Центральним елементом трансформації визначено ERP-систему UGLA, яка інтегрує фінансовий, обліковий і управлінський блоки в єдине середовище та підвищує прозорість фінансових потоків. Додатково стратегія передбачає застосування штучного інтелекту в фінансовому менеджменті для прогнозування, контролю ризиків і переходу до проактивного управління.

Використання ШІ-інструментів (зокрема рішень на основі ChatGPT) у фінансовому управлінні підприємства розширює можливості аналітики й контролю порівняно з традиційною автоматизацією. Практична користь полягає у виявленні тенденцій у витратах і доходах, поясненні відхилень від планових показників, формуванні структурованих аналітичних висновків для керівництва. ШІ також посилює прогнозу функцію фінансового менеджменту через сценарне моделювання та оцінювання ризиків, що є критично важливим для підприємства енергетичної галузі з високими витратами й нестабільним середовищем. Окремий управлінський ефект забезпечує створення ІТ-функції в структурі компанії: ІТ-спеціаліст стає не лише технічним працівником, а координатором цифровізації, аналітичного супроводу та кібербезпеки. У результаті підприємство отримує більш керовану, прозору та стійку модель управління, здатну підтримувати цифрову трансформацію на постійній основі.

Розрахунки економічної ефективності підтверджують практичну доцільність цифрових заходів, оскільки вони формують як прямий фінансовий ефект, так і системні управлінські переваги. Використання ChatGPT у фінансових процесах дає змогу знизити витрати на виконання рутинних операцій і отримати щорічну економію коштів порівняно з утриманням окремої штатної одиниці, а також підвищити точність і прозорість фінансових даних. Впровадження ERP UGLA за відносно невисокої вартості забезпечує інтеграцію процесів, скорочує дублювання функцій, підвищує контроль витрат і створює єдиний інформаційний простір для управління. Створення посади ІТ-спеціаліста, хоч і потребує додаткових витрат, компенсується зменшенням ризиків збоїв, підвищенням

продуктивності та стабільністю цифрової інфраструктури. Комплексний вплив стратегії, згідно з прогнозом, забезпечує зростання доходу, скорочення собівартості та перехід від збитковості до прибуткової діяльності. Показники рентабельності після впровадження заходів переходять у позитивну зону, що свідчить про відновлення ефективності основної діяльності та кращу віддачу активів і власного капіталу. Загалом запропоновані рішення мають інтенсивний характер, адже вони покращають результати без збільшення активів чи чисельності персоналу, що підтверджує реальний потенціал цифровізації як інструменту фінансового оздоровлення та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Спасенко О.О. 

СПИСОК ВИКОРСИТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Словник іншомовних слів / Уклад.: С. Морозов, Л. Шкарапута. Київ: Наукова думка, 2000. 680 с.
2. Конституція України: Закон від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. – Ст. 141.
3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 04.11.2025)
4. Адміністративне право України. Повний курс: підручник / В. Галуцько, П. Діхтієвський, О. Кузьменко та ін.; за ред. В. Галуцька, О. Правоторової. Видання четверте. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 656 с.
5. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Tex> (дата звернення 04.11.2025)
6. Москаленко А. Адміністративно-правове регулювання статусу юридичних осіб публічного права : дис. . доктора філософії, спец. 081 Право. Одеса, 2022. 253 с.
7. Посикалюк О. До питання про поняття юридичної особи публічного права. Університетські наукові записки, 2015, № 1, с. 46–59.
8. Піддубна В. Юридичні особи публічного права як учасники цивільних правовідносин. ScienceRise: Juridical Science, 2020, № 4, с. 29–33.
9. Кагановська Т. Організаційно-правові форми адміністративної правосуб'єктності юридичних осіб публічного права. Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія «Право», 2015, № 20, с. 7–12.
10. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12> (дата звернення 06.11.2025)
11. Корнійченко О. Місце закладів охорони здоров'я у системі суб'єктів публічного адміністрування. Приватно-правові та публічно-правові відносини:

проблеми теорії та практики: зб. матеріалів III Міжнародної конференції (м. Кропивницький, 06.10.2023). Кропивницький: ДонДУВС, 2023, с. 358–360.

12. Кириленко О. П. Фінансове забезпечення підприємств водопостачання та водовідведення в умовах бюджетної децентралізації. *Фінанси України*. 2015. № 3. С. 88–101.

13. Кіндзюр О. С. Регулювання інвестиційного розвитку житлово-комунальної сфери України: дис. канд. екон. наук: 08.00.03. Львів, 2017.

14. Наукові засади реформування і розвитку житлово-комунального господарства: монографія. Поважний О. С., Попов О. П., Запатріна І. В., Волков В. П. та ін. Черкаси: Брама-Україна, ЧДТУ, 2011. 436 с.

15. Килимник І. І. Практичні проблеми в галузі житлово-комунального господарства та шляхи їх вирішення. *Open Journal System*. № 1, 2015. С. 48–50.

16. Жулин О. В., Зеленюк-Джунь Л. В. Управління фінансовими ресурсами комунальних підприємств і перспективи їх розвитку. *Бізнес-Інформ*. № 7, 2020. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-7_0-pages-174_180.pdf.

17. Шаповал Л. П. Формування фінансово-кредитних відносин в комунальному господарстві. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Вип. 10 (101). Київ, 2009. С. 127–131.

18. Топчій О. О. Модернізація сфери житлово-комунального господарства міських агломерацій в умовах децентралізації: дис. д-ра екон. наук, спец. 08.00.05. Одеська національна академія харчових технологій МОН України. Одеса, 2020.

19. Якушов, Д. Ю. Вплив господарсько-правового регулювання на розвиток енергетичного ринку: український та світовий досвід. *Наукові інновації та передові технології*, 4(32), 583-592. 2024. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4\(32\)-583-592](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4(32)-583-592). (дата звернення 08.11.2025)

20. Гончарук О. В., Горюнов Д. В., Лавриненко І. А. Зелена книга: системний перегляд якості державного регулювання «Регулювання ринку виробництва електричної енергії». Київ. 2018. URL: <https://brdo.com.ua/wp->

<content/uploads/2024/06/6-ZK-Regulyuvannya-rynku-vyrobnytstva-elektrychnoi-energii-.pdf> (дата звернення 08.11.2025)

21. Кулик О. І. Господарсько-правове забезпечення стимулювання виробництва енергії з використанням альтернативних джерел. 2019. Дисертація.

22. Конституція України від 28.06.1996. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення 08.11.2025)

23. Енергетичне Співтовариство Договір про заснування Енергетичного Співтовариства від 25.10.2005. 2005. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_926/#Text (дата звернення 11.11.2025)

24. Директива №2009/72/ЄС від 13.07.2009 Про спільні правила внутрішнього ринку електроенергії та про скасування Директиви 2003/54/ЄС. Європейський Союз. URL: <https://www.nerc.gov.ua/pro-nkrekp/mizhnarodne-spivrobitnictvo/mizhnarodni-dokumenty/energetichnezakonodavstvo-yes> (дата звернення 11.11.2025)

25. Шендер Т. Ю. Генеза правового регулювання альтернативних джерел енергії. Юридичний науковий електронний журнал, 1. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-1/49> (дата звернення 11.11.2025)

26. Когут С. Сучасні тенденції розвитку світової енергетики та енергетичної безпеки України. Modeling the Development of the Economic Systems, 4, 75–83. 2023. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-10> (дата звернення 11.11.2025)

27. Павлига А. В. Правове регулювання використання альтернативних джерел енергії в Україні. 2019. Дисертація.

28. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року: Розпорядження КМУ №373-р від 21.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-р#Text> (дата звернення 15.11.2025)

29. Савченко О. Проблеми та перспективи розвитку відновлюваної енергетики в 2024 році. Ліга Закон. 2024. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/227024_problemi-ta-perspektivi-rozvitku-vdnovlyuvano-energetiki-v-2024-rots (дата звернення 15.11.2025)

30. Про альтернативні джерела енергії: Закон України від 20 лютого 2003 р. № 555-IV (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text>. (дата звернення 15.11.2025)

31. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України від 8 вересня 2011 р. № 3715-VI (із змінами). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>. (дата звернення 15.11.2025)

32. Про основні засади державної кліматичної політики : Закон України від 08 жовтня 2024 р. № 3991-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3991-20#Text> (дата звернення 15.11.2025)

33. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV (із змінами). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення 15.11.2025)

34. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року: затверджено Розпорядженням КМУ від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> (дата звернення 15.11.2025)

35. Порядок використання коштів державного фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації : затверджено постановою КМУ від 21 червня 2024 р. № 761 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-%D0%BF> (дата звернення 15.11.2025)

36. UA Energy. (2025). Електроенергія. URL: <https://map.ua-energy.org/uk/dashboard/5> (дата звернення 21.11.2025)

37. Бондар Ю.А., Пісарєва О.В. Механізм впровадження сучасних технологій в управління підприємством. *Науковий вісник Льотної академії*. Серія: Економіка, менеджмент та право. 2023. Випуск 8. С. 22-29.

38. Бондар Ю.А., Дейнека В.С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2023. № 3 (84). С. 77-88.

39. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. 2016. С. 178-183.
40. Порудєєва Т. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 19. С. 568– 572
41. Рябцев В. А., Козенков Д. Є., Альошина Т. В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. Економічний вісник. 2023. № 1. С. 122 –132.
42. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 23. С. 204 –209.
43. Биба В. В., Міняйленко І. В., Теницька Н. Б. Аналіз підприємницької діяльності : навч. посіб. для студентів спец. 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» першого рівня вищої освіти усіх форм навчання. Полтава : ПолтНТУ, 2019. 182 с.
44. Кіндрацька Г., Загородній А., Кулиняк Ю. Аналіз господарської діяльності : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.
45. Про житлово-комунальні послуги : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text>
46. Біла І. С., Посна В. С., Шевченко О. О. Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2023. Т. 8, Вип. 1. С. 10–16. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.10-16>
47. Юрчук Н. П., Вовк В. Ю., Топіна Р. П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концепції сталого розвитку економіки України. Агросвіт. 2019. № 3. С. 53–61. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.3.53>
48. Запоріжжяобленерго. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжжяобленерго». 2025. URL: <https://www.zoe.com.ua> (дата звернення 06.12.2025)

49. Запоріжжяобленерго. Статут ПАТ «Запоріжжяобленерго». 2025. URL: <https://www.zoe.com.ua/wp-content/uploads/2019/05/Статут-ПАТ-ЗАПОРІЖЖЯОБЛЕНЕРГО-2019.pdf> (дата звернення 06.12.2025)
50. Запоріжжяобленерго. Офіційний Telegram-канал ПАТ «Запоріжжяобленерго». 2025. URL: https://t.me/Zaporizhzhyaoblenergo_news (дата звернення 06.12.2025)
51. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Офіційний сайт НКРЕКП. 2025. URL: <https://www.nerc.gov.ua> (дата звернення 06.12.2025)
52. ЗОЕ. Передача показів лічильників. ПАТ «Запоріжжяобленерго». 2025. URL: <https://zper.com.ua/peredacha-pokaziv> (дата звернення 06.12.2025)
53. Верховна Рада України. Про усунення порушень ПАТ «Запоріжжяобленерго». 2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0194874-16> (дата звернення 06.12.2025)
54. ПАТ «Запоріжжяобленерго». (2024). *Річний звіт за 2023*. URL: <https://www.zoe.com.ua/wp-content/uploads/2024/05/Річний-звіт-за-2023-1.pdf> (дата звернення 07.12.2025)
55. Clarity Project. Річна фінансова звітність. Акціонерне товариство "Запоріжжяобленерго". 2025. URL: <https://clarity-project.info/edr/00130926/yearly-finances> (дата звернення 07.12.2025)
56. Джонс С. Використання штучного інтелекту в фінансовій діяльності підприємства. *International Journal of Finance and Accounting*. 2019. № 7(2).С.23-37.
57. Єфремова К. В. Особливості застосування штучного інтелекту у сфері фінансових послуг: досвід ЄС. Актуальні проблеми міжнародного приватного та публічного права. *Право та інноваційне суспільство*. №1 (14) 2020. С. 66-71.
58. UGLA ERP, URL: <https://miisoft.com.ua/product/ugla/> (дата звернення 23.12.2025)