

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет

Брич В. Я, Артемчук Т. О.

**ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМКИ
ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ
ЕНЕРГЕТИКИ**

Монографія

Тернопіль
ТНЕУ
2018

УДК 658:620.9

Б-87

Рецензенти:

- Кожушко Л. Ф.** доктор економічних наук, професор, *завідувач* кафедри менеджменту Національного університету водного господарства та природокористування;
- Кузнецова І. О.** доктор економічних наук, професор, *завідувач* кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності Одеського національного економічного університету;
- Гораль Л. Т.** доктор економічних наук, професор, директор Інституту економіки та управління у нафтогазовому комплексі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Брич В. Я. Проблеми та напрямки трансформації підприємств енергетики : монографія / В. Я. Брич, Т. О. Артемчук. – Тернопіль : ТНЕУ. – 2018. – 168 с.

У монографії зроблено системні узагальнення теоретичного і практичного характеру стосовно управління підприємствами на основі трансформації енергокомпаній з урахуванням господарської, структурної та інформаційної ентропії економічного середовища, що дало змогу визначити необхідність планування докорінної зміни організаційної структури таким чином, щоб кожен елемент трансформованої організації набув заплановану, формальну нову властивість у відповідності до сучасних умов функціонування енергоринку. У роботі виділені процеси трансформації енергокомпаній з передачі і постачання електроенергії, які визначають їх взаємодію з ринком електроенергії та досягнення необхідних показників якості електроенергії, відповідно до єдності аналізу і синтезу процесів діяльності, технологічно послідовного поєднання (інтеграції) у часі й у просторі окремих операцій.

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Тернопільського національного економічного університету (протокол № 3 від 15.12.2017 р.)

ISBN 978-966-654-476-9

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ПРИРОДНИХ МОНОПОЛІЙ.....	6
1.1. Основи удосконалення управління розвитком енергокомпаній.....	6
1.2. Підходи до трансформації організаційної структури підприємств природних монополій.....	20
1.3. Трансформація структури енергокомпанії як необхідна умова підвищення конкуренції енергетичної галузі.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЕНЕРГОКОМПАНІЙ — ПРИРОДНИХ МОНОПОЛІЙ ТА ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЗАВДАНЬ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ.....	41
2.1. Аналіз та оцінка стану діяльності енергокомпаній.....	41
2.2. Виокремлення в енергокомпанії процесів управління передачею та постачанням електроенергії.....	55
2.3. Ключові чинники забезпечення суспільної ефективності впровадження стратегії трансформації.....	73
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ПРИРОДНИХ МОНОПОЛІЙ.....	89
3.1. Концепція трансформації підприємств природних монополій.....	89
3.2. Модель реалізації процесів трансформації оргструктури енергокомпаній.....	105
3.3. Формування вимог до структурних елементів організаційної структури підприємств та заходи щодо удосконалення управління.....	118
ВИСНОВКИ.....	137
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	140
ДОДАТКИ.....	149

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Політичні й економічні кризові явища в Україні негативно впливають на розвиток суб'єктів господарювання, особливо на ефективність функціонування енергокомпаній, які є суб'єктами природних монополій (ПМ). Наслідками монопольного функціонування енергокомпаній стають структурні диспропорції в електроенергетичній галузі: неефективна тарифна політика, зниження якості наданих послуг, зменшення їхньої інвестиційної привабливості. Абсолютна монополія не трапляється в реальному житті, а фактичні ринкові структури розташовані між двома інтервалами: досконалої конкуренції та абсолютної монополії. Енергокомпанія як природна монополія виникає і функціонує в результаті об'єктивного розвитку продуктивних сил у певних сферах економіки. Природні монополісти відіграють значну роль в економіці, адже продукція енергокомпаній – природних монополістів – використовується в усіх, без винятку, виробничих процесах та задовольняє потреби населення, тому всі інші ринки та суб'єкти господарювання є економічно залежними.

За результатами досліджень науковців можна стверджувати, що ефективність регулювання розвитку електроенергетики значною мірою визначається структурою природно монопольних конкурентів – суб'єктів електроенергетичної галузі. З огляду на це, актуальним є вироблення науково обґрунтованих заходів щодо підвищення суспільної результативності діяльності підприємств природних монополій енергетичної галузі з урахуванням здобутків світової економічної науки і стратегічних напрямків розвитку економіки України. Потребують додаткових досліджень ряд питань щодо демонополізації природних монополістів у галузі електроенергетики та трансформації енергокомпаній, зокрема недостатньо вивченими залишаються проблеми комплексного оцінювання й зіставлення ефективних напрямків трансформації підприємств природних монополій енергетичної галузі та наслідків їхньої демонополізації для визначення й оптимізації джерел формування, розвитку та досягнення стратегічних цілей. Актуальним є вибір конкретних моделей трансформації, що пов'язано з розглядом альтернативних варіантів реформування і відповідних форм державного регулювання ринку електричної енергії, а також прогнозу наслідків реалізації моделі ринку електро-

енергетичної галузі України, та його розвитку щодо підвищення рівня енергозабезпечення національної економіки.

Дана монографія є спробою авторів зробити певні узагальнення теоретичного і практичного характеру стосовно функціонування сфери енергетики. Автори ставили перед собою завдання поглибити теоретико-методичні основи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств природних монополій, здійснити ідентифікацію економічної, структурної й інформаційної ентропії економічного середовища функціонування енергокомпаній для визначення напрямів удосконалення управління на основі трансформації, запропонувати алгоритм вирішення завдань щодо управління підприємствами з передачі і постачання електроенергії, удосконалити структуру управління підприємствами з передачі і постачання електроенергії на основі базових постулатів організації цих процесів під впливом технологічних проривів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕНЕРГОКОМПАНІЙ ШЛЯХОМ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

1.1. Основи удосконалення управління розвитком енергокомпаній

Перехід від централізовано-керованої економіки в Україні до соціально орієнтованої ринкової є довготривалим і специфічним настільки, що не вміщується в межі фундаментальних принципів, теорії циклів та криз в економіці. Специфіка розвитку ринкової економіки і складність дослідження причин кризових явищ за умов перехідної економіки полягають насамперед у системності вироблення стратегії розвитку на основі адекватних методів аналізу щодо визначеної провідної галузі економіки на цьому етапі.

Зростання економіки країни загалом значною мірою залежить від стану та перспективи розвитку підприємств енергетичної галузі. В енергетичній галузі зростаючим попитом користується електрична енергія через свою універсальність і мобільність. Зростанню попиту сприяють також технологічні новації, зокрема очікується заміна значної частини транспорту на основі двигуна внутрішнього згоряння на екологічно чистий електротранспорт.

В електроенергетичному секторі галузі функціонують підприємства, які виробляють (генерують) електричну енергію, та підприємства, які передають і постачають електричну енергію споживачам. Проте підприємства електроенергетичного сектору мають високу ринкову концентрацію (монополію) підприємств з передачі та постачання електричної енергії з непрозорою системою перехресного субсидування та низькі регульовані ціни, які не створюють цінових сигналів і стимулів для інвестицій.

Отже, управління процесами виробництва, передачі та постачання електричної енергії має забезпечувати не тільки освітлення і обертання двигунів різноманітного обладнання, а й комерційну вигоду для фінансування цих процесів та інвестиційні перспективи їхнього функціонування і розвитку, а також підвищення безпеки та надійності системи енергопостачання в Україні.

Стратегія розвитку енергетичної галузі, визначена в Законі України «Про засади функціонування ринку електричної енергії України», передбачає одночасно з введенням до цього закону додаткові зміни, засновані на рекомендаціях Енергетичного Співтовариства щодо забезпечення законодавчої бази для реформування ринку електроенергії, усунення домінуючого становища одного суб'єкта господарювання та перехресного субсидування, розроблення і прийняття відповідного Закону про національного регулятора, розвиток необхідних правил, впровадження умов і правил, необхідних для обміну енергією та інтеграції з ЕКТ80-Е, тощо [9].

Існуючі теорії ринкового механізму регулювання базуються на рівноважних станах сформованої ринкової економіки у сукупності з проблемами достовірних методів аналізу кризових явищ економіки управління енергокомпаніями для підвищення конкуренції на ринку електроенергії [11]. В Україні на сьогодні існують суперечності в поглядах щодо обґрунтування основних засад удосконалення управління розвитком енергокомпаній.

Необхідність розроблення конкретних пропозицій і ухвалення відповідних рішень змушує вдаватись до пошуків адекватного аналітичного інструментарію, тобто визначення комплексу методів для дослідження причин неефективності діяльності енергокомпаній.

Головним інструментом економічних перетворень вважається лібералізація цін (перехід до механізму ринкового саморегулювання), що дає змогу визначити дійсну цінність економічних благ в економіці та може призвести до макроекономічної реструктуризації виробництва відповідно до потреб суспільства. Неминучі збитки, які виникатимуть у процесі кардинальних перетворень в економіці, можливо зменшити за рахунок швидких темпів реформ.

Водночас необхідність дотримання принципів соціальної компенсації накладає додаткові повноваження також на державу, яка через механізми перерозподілу повинна компенсувати збитки окремих соціальних верств населення за рахунок вигід, отриманих іншими.

Таким чином, одним з актуальних питань на сьогодні є дослідження напрямків удосконалення і розвитку конкуренції підприємств енергетичної галузі, яка має вагомий вплив на економіку, через її зв'язок зі всіма структурними ланками, галузями, виробничими комплексами, організаціями, підприємствами.

Особливістю підприємств-природних монополій в Україні, більшість з яких залишається у державній власності, є діяльність на ринках, що мають характер як природномонопольних, так і конкурентних за певних умов у перспективі. Тому першим кроком у реформуванні природної монополії має стати трансформація енергокомпанії, спрямована на виділення в окремі підприємства тих підрозділів, які працюють на ринках, що не перебувають у стані природної монополії.

Такі ринки потрібно відкрити для вільної конкуренції, а згадані відокремлені підприємства – приватизувати. При цьому, недостатньо вивченими залишаються проблеми комплексного оцінювання та зіставлення ефективних напрямків енергокомпаній щодо виділення немонопольних структур енергетичної галузі в окремі підприємства й її наслідків для визначення та оптимізації джерел формування, розвитку і досягнення стратегічних цілей конкурентоспроможності [9].

Для формування ключових факторів трансформації суб'єктів господарювання енергетичної галузі та їхнього спрямування на ефективну діяльність у контексті ринкових умов поняття «конкурентоспроможність» є індикатором потенційної можливості реалізації переваг підприємства в умовах ринкового суперництва. Отже, поняття конкуренції й конкурентоспроможності співвідносяться як фактична реалізація ринкової можливості, що відкрилась перед підприємством, до потенційної спроможності це здійснювати. Водночас згадане співвідношення зумовлює необхідність визначення поняття реалізованої можливості, що відображає практичний результат від спроможності підприємства реалізовувати потенційні конкурентні переваги.

Варто наголосити, що коли М. Портер обґрунтовував формування конкурентоспроможності у «завершальній ланці» ланцюжка цінності споживача [94], Г. Хемел і К. Прахалад у своїй книзі «Революція в бізнесі» доводили, що конкурентоспроможність створюється в масштабі всієї компанії за умови, що усі людські ресурси та насамперед вищий менеджмент одностайно визначаються щодо шляхів і способів руху до успішного майбутнього, а не окремо в управлінні, методах виробництва чи продукції [125].

Суть запропонованого ними «інтелектуального лідерства» вбачається у необхідності наперед уявляти ринки, які поки що не існують, у прагненні їхнього формування та передбаченні на часову перспективу у три-п'ять і більше років [125]. На думку цих вчених, важливо не обмежувати стратегічні цілі наявними сьогодні ресурсами для утримання стійкої конкурентної позиції в майбутньому.

Конкурентоспроможність, згідно з науковою концепцією «інтелектуального лідерства» Г. Хемела та К. Прахалада, забезпечується майстерним використанням фірмами ідей «ключових компетенцій» і «базової функціональності продукту». Науковці переконують, що виграш у майбутній ринковій конкуренції потребує передусім подолання стереотипів мислення [125]. Таким чином, не відбувається трансформація конкурентоспроможності фірми через інновації – це вже не «продукт проти продукту», «ефективність проти неефективності», а «нелінійна» інновація проти «лінійної». Необхідно наголосити, що Г. Хемел, пропонуючи революційні новації у галузі теорії економічної конкуренції, визнає та приймає значення традиційних факторів забезпечення конкурентоспроможності [125].

Проте, досліджуючи теорію конкуренції й теорію різноманітних галузевих ринків, економісти дійшли висновку, що існують умови (причини), за яких конкуренція є неспроможною ефективно регулювати окремі ринки, тому виникає потреба у втручанні державних органів у роботу ринкових структур. У переважній більшості джерел, зокрема у роботі Кіпа Віскузі, сказано, що з точки зору нормативного аналізу за певних умов нічим не обмежена конкуренція спрацьовує не дуже ефективно щодо підвищення ефективності діяльності підприємств-природних монополій, до яких зараховують енергокомпанії [33].

Державний рівень управління конкурентоспроможністю має спрямовувати увагу на основні її фактори для встановлення рівня своєї країни у рейтингу конкурентоспроможності на підґрунті методології ООН:

- базові вимоги (basic requirements): інституції, інфраструктура, макроекономічна стабільність, здоров'я і початкова освіта;
- підвищення ефективності (efficiency enhancers): вища освіта, ефективність товарного, фінансового ринків та ринку робочої сили, технологічна готовність і відкритість ринку;
- спрямованість на інновацію (innovation and sophistication factors): удосконалення ведення бізнесу та спроможність до нововведень [11].

Отже, напрями підвищення конкурентоспроможності усіх суб'єктів господарювання необхідно досліджувати й оцінювати в їхньому системному взаємовпливі з визначенням аспектів цього впливу на фактори виробництва і кон'юнктуру відповідних ринків, що є джерелами їхнього постачання (придбання). Доцільно розпочати з дослідження об'єктивних параметрів функціонування енергетичного ринку, які

виявлятимуть рівень функціонування його конкурентного середовища, що у підсумку слугує чинником формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в енергетичній галузі.

У цьому контексті конкурентоспроможність фірм визначається наявністю цільового ринку, основних виробничих факторів та інших чинників забезпечення потенціалу стабільного економічного зростання, як стверджують Дж. Сакс і Е. Уорнер [30]. Характеристики функціонування енергокомпаній визначено у Законі України «Про природні монополії». У ньому, зокрема, зазначено: «...одним із видів монополій є природна монополія. Ознака природності повинна свідчити про те, що існують певні об'єктивні (не штучно створені) чинники виникнення та існування такого явища» [1].

Різницю між штучною й природною монополіями одним із перших визначив Джон Стюарт Мілль. Згідно з його теорією, штучна монополія створюється державою за допомогою закріплення статусу монопольного утворення на законодавчому рівні, а природна монополія є результатом об'єктивного розвитку продуктивних сил у певних сферах економіки, незалежно від зусиль держави і закону [34].

На думку дослідників з американської фірми «Macmillan Press», з якою ми погоджуємося, абсолютна монополія (компанія є єдиним постачальником однорідного продукту, що не має замінників, але має численних покупців) не трапляється в реальному житті, а фактичні ринкові структури розташовані між двома екстремальними точками: майже досконалої конкуренції та майже абсолютної монополії [35]. Причина існування енергокомпанії як природної монополії полягає в особливостях технологічного процесу, тобто в яскраво вираженому мережевому характері технології розподілу і реалізації продукції.

Схожим є підхід вченого XIX ст. Е. Чедвика, який доводить, що існують ринки, на котрих найбільш ефективною є присутність лише одного виробника – монополіста. Ефективність зумовлювалась можливістю встановлення на таких ринках нижчих цін шляхом уникнення створення дублюючих потужностей та зменшення витрат на боротьбу з конкурентами [36]. На підставі викладеного вище можна стверджувати, що енергокомпанія є природною монополією через володіння значними потужностями, дублювання яких є економічно недоцільним. Витрати на таких ринках чи у таких галузях будуть нижчими за умови існування лише одного підприємства, а не двох або більше.

Отже, основний критерій зарахування ринків до категорії природної монополії в більшості економічних джерел – це наявність на таких ринках значного ефекту від економії на масштабах виробництва, яка пояснюється специфікою технологічних умов діяльності. При цьому теоретично допускається, що умови діяльності для всіх підприємств, які діятимуть на такому ринку, є однаковими, тобто всі суб'єкти господарювання матимуть доступ до одних і тих же ресурсів та технологій і, відповідно, однаковий вид залежності сукупних витрат від обсягу виробництва [49].

Пошук нових теоретичних підходів був актуалізований проблемами пояснення феноменів конкурентної діяльності за допомогою лише підходів цінової стратегії. Так, Дж. Робінсон у своїй праці «Економічна теорія недосконалої конкуренції» (1933 р.) узагальнила дискусії про характер ціноутворення за умов монополії. Констатує, що в економіці не існує незалежних виробників, а об'єктивними є процеси концентрації й корпоратизації, зумовлені перевагами великого виробництва, вона акцентує, що передумова виникнення олігополії та недосконалої конкуренції – це концентрація виробництва. Дослідниця зауважує, що цінова конкуренція за умов олігополії на ринку не припиняється, а звичайно продовжує здійснюватись за допомогою розвитку нових форм торгівлі чи вдосконалення реклами, модифікуючи товари, та іншими засобами [108].

Схожим є таке визначення, зроблене К. Р. Макконелом і С. Л. Брю: «Природна монополія – це галузь, в якій економія від зростання масштабів виробництва є настільки значною, що продукт може бути вироблений одним підприємством з більш низькими середніми витратами, ніж за умови, якщо його виробництвом займалися б не одна, а декілька фірм» [49].

У наведених визначеннях ще раз підтверджується думка, що ефект від зростання масштабу виробництва є основною позитивною характеристикою природних монополій. Також існує умова, що підприємство, яке працює на ринках природних монополій, має забезпечувати весь існуючий на ринку попит на продукцію. Крім економії на витратах та забезпечення усього існуючого попиту на ринку, для характеристики явища природної монополії потрібно, щоб для товару, який реалізовується на ринку, не було товарів-замінників, а попит на цей товар був у дуже значній кількості споживачів. Також слід вказати, що продукція, вироблена у природно-монопольних секторах, задовольняє першочергові потреби своїх споживачів, тому її споживання не може бути обмеженим.

Тісний взаємозв'язок між сутністю природної монополії з природою продукту, що реалізується, доведений у науковій праці Є. Н. Жильцова. Товари, що виробляються суб'єктами природної монополії він називає «квaziсупільними благами». Такі блага мають «...більше властивостей приватного блага і менше характерних властивостей суспільного блага» [75].

Отже, можна констатувати, що основна причина існування природної монополії – це стан товарного ринку, при якому задоволення попиту на цьому ринку є більш ефективним за умови відсутності конкуренції через технологічні особливості виробництва (у результаті істотного зменшення витрат виробництва), а товари (послуги), що виробляються суб'єктами природних монополій, не можуть бути замінені у споживанні іншими товарами (послугами), через що попит на цьому ринку менше залежить від зміни цін на ці товари (послуги), ніж попит на інші товари (послуги) [75].

Не можна також не вказати на особливу стратегічну роль, яку відіграють енергокомпанії, що працюють на природномонопольних ринках. Відповідно до п. 1 постанови Кабінету Міністрів України від 15.05.2003 р., № 695, встановлено, що стратегічно важливими для економіки та безпеки держави є підприємства (організації), що відповідають таким кільком (або одному) критеріям:

1) підприємства (організації) – суб'єкти природних монополій, що провадять діяльність на загальнодержавному ринку товарів;

2) підприємства (організації), які займають монопольне (домінуюче) становище на загальнодержавному ринку товарів, за умови, що цей товар має важливе соціально-економічне значення;

3) підприємства (організації) паливно-енергетичного комплексу, які входять до об'єднаної енергетичної системи [9].

У сучасній економічній літературі ведеться полеміка щодо необхідності й доцільності державного регулювання енергокомпаній як природних монополій, а також напрямків їхньої трансформації. При цьому є два підходи до цих питань: неокласичний та альтернативний (інституційний) [7].

Прихильники неокласичного підходу вважають, що державне регулювання діяльності суб'єктів природних монополій слугує запорукою досягнення соціально-економічної ефективності. Прихильники сучасних альтернативних підходів враховують те, що державне регулювання енергокомпаній як суб'єктів природних монополій спричиняє нерівно-

важені збурення (турбуленції) в ринковому механізмі. З врахуванням досвіду країн з ринковою економікою в економіці України доцільно створювати інституційне середовище процесу регулювання і трансформації підприємств природно-монопольних галузей [80]. При цьому деякі дослідники [30, 34, 49] вважають, що негативний вплив підприємств ПМ на економіку України зумовлений, насамперед наслідком тривалого панування адміністративного управління й повільного впровадження трансформаційних процесів в економіку України та відсутність конкурентного середовища [36].

Водночас дослідники розглядають інші проблемні питання, серед яких:

- високий ступінь політизованості процесів господарської діяльності, як окремого суб'єкта, так і регуляторного процесу ринків загалом;

- функціонування суб'єктів природних монополій в Україні у теорії загальний розгляд без врахування галузевих особливостей, газопостачання чи електропостачання, тому що до об'єктів «групи Г» зараховують усі об'єкти енергетичної сфери та, відповідно, в дослідженнях не враховують особливості функціонування окремих секторів природно монопольних галузей.

Проте посилення ринкових перетворень ставить завдання врахування усієї сукупності ознак для визначення формули зростання конкуренції і дослідження сектору електроенергетики окремо. При цьому конкуренція стає тим чинником, що визначає, які компоненти управління необхідно удосконалювати для того, щоб підвищити ефективність суб'єктів ринку електричної енергії – енергетичних компаній, незалежних виробників електроенергії, кінцевих споживачів.

В електроенергетиці конкуренція існує багато років у постачанні палива. Енергокомпанія, зіставляючи на ринку палива пропозиції постачальників, вибирає найбільш економне рішення. Оскільки витрати на паливо становлять понад половину сумарних витрат на виробництво електроенергії, в енергетичних компаніях, які використовують теплові електростанції, зниження витрат на паливо забезпечує істотну економію. Крім цього, напрями посилення конкуренції в електроенергетичному секторі є такими:

- між постачальниками електроенергії за споживача (вільний вибір споживачем постачальника електроенергії);
- між виробниками електроенергії за участь в її постачанні на ОРЕ;

– вільний доступ постачальників та покупців електроенергії до електричних мереж, в яких функціонують оптові й роздрібні ринки електроенергії.

Одна з концепцій альтернативної конкуренції була запропонована такими дослідниками, як В. Баумоль і Дж. Панзар та отримала назву концепції доступного ринку [144]. Доступність ринку характеризується можливістю вільного входу і відсутністю або низькими значеннями збитків, пов'язаних із виходом із нього. Вільний вхід передбачає, що компанія, яка входить на ринок, має доступ до тієї ж технології та тих самих ресурсів, що уже існуюча компанія, й споживачі ставитимуться до її продукції так само, як і до продукції уже діючої на ринку компанії. Вільний вихід з ринку означає відсутність незворотних витрат, тобто ті витрати, які компанія здійснила, входячи у галузь, вона може компенсувати собі при виході з неї. Поведінка потенційного конкурента на такому доступному ринку може бути одноразовим успіхом. Інакше кажучи, конкурент не знехтує навіть короткостроковою можливістю отримати прибуток, оскільки він може зайти на ринок ще до того, як ціни знизяться через конкуренцію, отримати свій дохід та залишити ринок без яких-небудь збитків. Проте сам факт входження конкурента на ринок може так ніколи і не відбутись, але сама загроза такої ситуації позитивно впливатиме на монополіста та примушуватиме його працювати з мінімальним прибутком.

Однак практичне застосування цієї теорії є сумнівним, особливо у природномонопольних секторах економіки, оскільки самі передумови цієї концепції виглядають нереалістично, бо одна з характеристик природної монополії як економічної категорії – це наявність незворотних витрат.

Ще одну концепцію альтернативної конкуренції сформулював Г. Демсец. Згідно з його концепцією конкуренція на ринку створюється у момент отримання права діяти на окремому ринку шляхом подачі заявок для отримання франшизи. Конкуренція за монопольний ринок організовується у формі конкурсу. При його проведенні, необхідно дотримуватися таких умов:

- наявність кількох кваліфікованих претендентів на право постачання монопольної послуги;
- неможливість попередньої домовленості між ними;
- усунення можливостей для змови між органом, який проводить конкурс, і претендентами на право постачання монопольної послуги.

Основним критерієм відбору переможця торгів за франшизу, як правило, є ціна постачання послуг. Оскільки умови існування підприємств на ринках природних монополій з часом змінюються, то торги за франшизу потрібно проводити періодично. Обмеженнями для цієї моделі існування ринку можуть бути такі:

- 1) неможливість вчасного реагування на зміну умов роботи підприємства на ринку;
- 2) проблема визначення частоти, з якою мають проводитись торги;
- 3) оскільки критерієм визначення переможця є ціна продукції, то така ситуація може призвести до зниження якості надаваних послуг.

При цьому між державою та підприємством, що буде використовувати активи монополії, мають бути дуже чітко прописані законодавчі й інші нормативні правила роботи, наприклад, за яких умов може бути розірваний договір управління майном, які є права та обов'язки в обох сторін. Така конкуренція за ринок галузей природних монополій існує у 37 країнах. Переможець конкурсу отримує можливість управління активами на основі договорів оренди або концесії [40]. Державне регулювання за такої ситуації на ринку зводиться до контролю за якістю надання послуг і стеження за тим, щоб не було дискримінації у наданні послуг різним споживачам.

У результаті дерегулювання багатьох галузей виявлено зниження цін та пришвидшення зростання продуктивності праці. Проте з часом у всіх нерегульованих галузях після різкого загострення конкуренції наставало затишшя: дрібні й середні компанії, входження яких активізувало конкуренцію, поступово зменшили свій вплив, відбулась хвиля злиттів і поглинань. Проте, незважаючи на негативні наслідки, конкуренція на багатьох таких ринках є вищою, ніж до проведення реформ, а скореговані на рівень інфляції тарифи – нижчими від попереднього рівня.

Однак існують також інші думки в економістів, зокрема Йозеф Шумпетер вважає, що при концентрації значних фінансових ресурсів у одного суб'єкта господарювання саме цей суб'єкт має більше можливостей для науково-технічного розвитку та впровадження інновацій, компанії ж, які працюють на висококонкурентних ринках, не мають можливості акумулювати достатньо ресурсів для ефективної науково-технічної діяльності. Проте власне інновації слугують тим рушієм, який може кардинально змінити економічну картину світу і звести до мінімуму суспільні втрати.

Отже, для чіткого формулювання засадничих основ удосконалення управління розвитком енергокомпаній та підвищення конкуренції немонопольних структур енергетичної галузі слід виокремити і дослідити чинники, які її нівелюють. Вагомими чинниками впливу на конкурентоспроможність є зовнішні умови (рис. 1.1).

До складу чинників, перш за все, зараховують оцінки загального стану справ в економіці. У вітчизняній економіці за останні роки спостерігалось ряд наслідків лібералізації економіки та реформ в електроенергетиці, зокрема неефективні державне планування і контроль енергопідприємств ПМ.

Як показано на рис. 1.1, до наслідків таких дій належать також недостатній рівень інвестицій в інноваційний розвиток, системна неконкурентоздатність економіки країни та неефективне управління діяльністю енергокомпаній. Такий стан справ призвів до зниження платоспроможності усіх суб'єктів. Вилучення податків і прибутку енергокомпаній на користь держави не дало змоги забезпечити достатній рівень інвестицій в інноваційний розвиток, щоб підвищити енергоефективність.

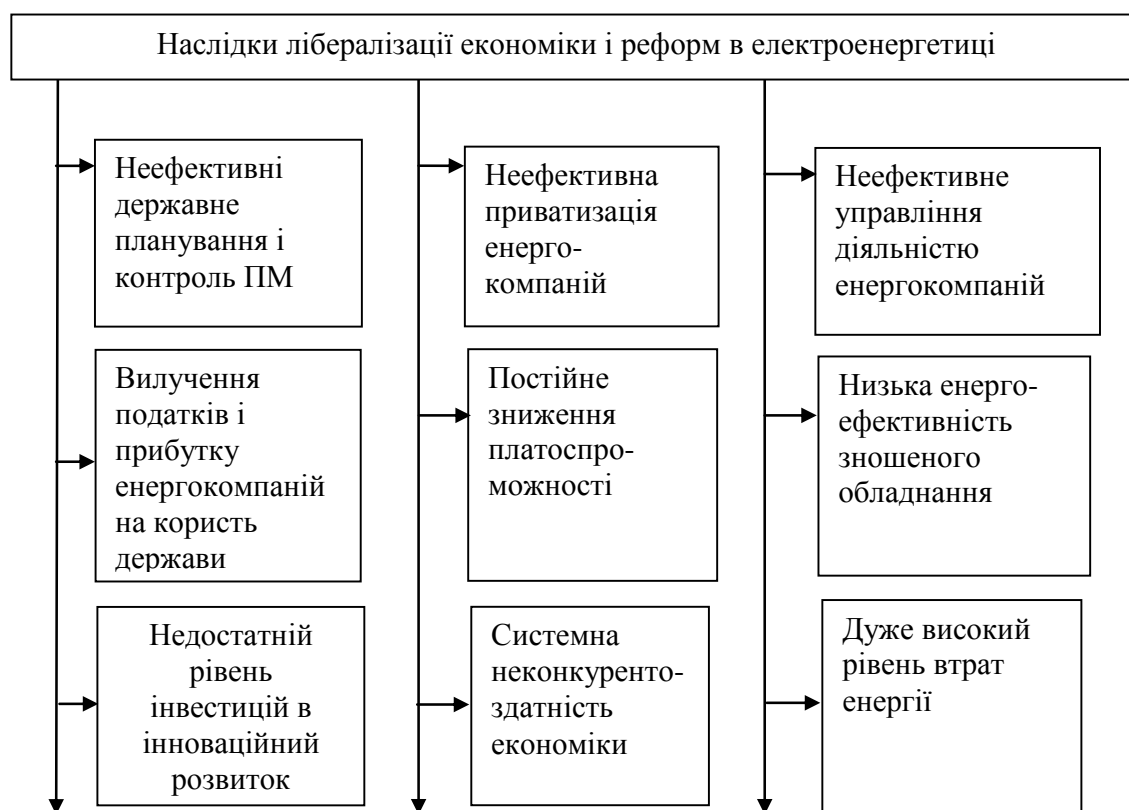


Рис. 1.1. Недоліки лібералізації економіки і реформ в енергетичній галузі України

У результаті ведення такої державної політики та через низький рівень управління ефективність діяльності енергокомпаній при їхньому

монопольному становищі зменшувалась, а втрати збільшувались, що призвело до необхідності їхньої компенсації шляхом зростання тарифів. Це дає підстави стверджувати, що закони, постанови й інструкції, прийняті останніми роками, не сприяли розвитку енергетичної галузі та економіки України. Вони добре висвітлені в науковій літературі [24, 195], тому на них зупинятися не будемо.

Отже, актуальним науковим завданням є розроблення концепції підвищення ефективності діяльності енергокомпаній і створення конкуренції на енергоринку та методичних розробок впровадження заходів щодо трансформації організаційного механізму діяльності компаній з урахуванням несприятливої дії зовнішніх умов для того, щоб компанії набули стійкого інноваційного розвитку. Ця робота, відповідно, вплине також на зовнішні умови – підвищення конкурентоздатності енергетичної галузі й економіки загалом.

Для вирішення розглянутих вище завдань, очевидно, має бути вироблена інша філософія управління. Філософія (згідно зі словником) – це передусім форма суспільної свідомості, спрямованої на вироблення світогляду, системи ідей і поглядів на світ та місце в ньому людини. Філософія з грецької мови дослівно перекладається як «любов до мудрості», тому вона навряд чи буде зайвою у справі правильної постановки справи управління в країні. Філософія звичайно розглядається як вчення про загальні принципи буття і пізнання, про відношення людини до світу, як наука про загальні закони розвитку природи, суспільства й мислення.

Управління як найважливіша частина суспільства не може розвиватися, не маючи власної узагальненої системи поглядів на суспільство, на місце в ньому управління, керівника, управлінського персоналу. В нашій державі цього досвіду недостатньо, тому доцільно розглянути, як це роблять інші країни.

Відомий економіст Г. Форд ще в 1924 р. у своїй знаменитій книзі «Моє життя, мої досягнення» зазначав: «Переважаюча турбота про гроші, а не про роботу спричиняє за собою боязнь невдачі; ця боязнь гальмує правильний підхід до справи, викликає страх перед конкуренцією, примушує побоюватися зміни методів виробництва, побоюватися кожного кроку, що вносить зміни в стан справ» [202]. Фактично в цій фразі сформульовано уявлення успішного керівника про систему цільових установок підприємства, які принаймні однозначні з установкою на максимальний прибуток, але абсолютно не еквівалентні їй. Для

уточнення, які погляди формують філософію управління сучасних керівників, розглянемо, як працюють японські компанії сьогодні. У розумінні японських керівників філософія управління має базуватися на таких принципах [79].

По-перше, важливим є виділення ролі управління та керівника в громадському житті. Вони наголошують, що тільки з часом вдалося переконати людей у соціальній значущості професії керівників. Їх більше не ставлять в один ряд з акціонерами і працівниками компаній. Їм відводиться більш високе становище як людям, які об'єднують різні, а іноді й протилежні інтереси у щось цілісне, необхідне для досягнення визначених цілей. З огляду на це значення професії керівника зростає, його вплив поширюється, завжди безпосередньо підтримується та роз'яснюється.

Один з лідерів японського бізнесу К. Мацусита, звертаючи увагу на важливість ефективного управління, вказував: «...сучасні підприємницькі організації виконують важливу роль – підтримку громадського життя. Діяльність, яку ми називаємо управлінням, вимагає повної віддачі, в якій сконцентрований людський інтелект і досвід» [115].

По-друге, формуючи свою філософію управління, японці звертають увагу на її самобутність, а також відкритість для усіх доцільних ідей. Так, ведучи мову про важливість впливу американських ідей у сфері управління, японські вчені показують, що їхнє пряме застосування не принесло очікуваного успіху. Ця обставина змусила японських керівників шукати власні підходи. Сьогодні ж японці уміють формулювати філософію, основні концепції й особливості своїх, японських методів управління [115].

Отже, як з моральної, так і з практичної точки зору життєво необхідно, щоб керівники прагнули до виробництва продукції найвищої якості при найменших витратах за допомогою повного використання виробничого потенціалу, відповідно до загальних інтересів економіки та з метою підвищення добробуту всього суспільства. Без сумніву, відповідальність керівників перед суспільством є важливим важелем, що розвиває систему управління у напрямі визначених цілей розвитку конкурентоспроможності економіки України.

По-третє, важливим є прагнення до удосконалення управління. Класичний приклад цього показав один з видатних підприємців. Це означає встановити цілі діяльності організації, обґрунтувати її політику і створювати плани досягнення визначених завдань так, щоб підлеглі

працювали з розумінням власної гідності й отримували від роботи задоволення. Для того, щоб сформувати у підлеглих мислення, яке підштовхувало б їх до досягнення визначених цілей за будь-яких умов, лідер повинен володіти теоретично сильною та практично застосовною концепцією.

Головне завдання полягає в тому, що на основі позитивних досягнень світового досвіду потрібно сформувати стратегічний «профіль успіху» компанії в майбутньому, тобто визначити набір таких якостей компанії (наявних і таких, що будуть набуті шляхом трансформації), які дадуть їй змогу відрізнятись від конкурентів у кращу сторону та мати в перспективі переваги на ринку.

З погляду основ економічної теорії показниками ефективності роботи природних монополій мають бути достовірні фінансові результати і конкурентоспроможність всієї економіки. Це означає, що основний фінансовий ефект від вкладень в інфраструктуру отримує не інвестор, а споживачі товарів (послуг) природних монополій. В таблиці додатку А подано ідентифікацію економічної фізичної і інформаційної ентропії економічного середовища функціонування природних монополій з врахуванням галузевих особливостей їх діяльності, щоб усунути суперечності, щодо пріоритетів і закономірності процесів їх розвитку.

Враховуючи, що попит на продукцію (послуги) природних монополій нееластичний та їх споживають всі галузі господарського комплексу, можемо стверджувати, що чим вища рентабельність природно-монопольних галузей, тим нижча конкурентоспроможність національної економіки, і навпаки. Провідною метою розвитку економіки має бути створення та збільшення благ і робочих місць, забезпечення добробуту людей та справедливий розподіл створеного прибутку між учасниками виробничого процесу, причому одним з аспектів цього є зростання громадської значущості керівників.

Отже, створення прибутку як головна мета управління діяльністю компаній розширилося і перетворилося на більш широке поняття – створення та збільшення благ як на рівні керівників компаній, так і на державному рівні.

1.2. Підходи до удосконалення управління енергокомпанії на засадах трансформації організаційної структури

Підвищення ефективності діяльності енергокомпанії на енергоринку має бути доконаним фактом не як перемога над конкурентами, а як результат завершення процесу вдосконалення управління. Показниками ефективності удосконалення управління мають бути розумові здібності, психологічні властивості й професійні зусилля щодо надання послуг та якісних переваг у використанні ресурсів. При цьому нові можливості задоволення потреб споживачів, розробки і виробництва нових продуктів створюються підприємствам за рахунок інноваційних змін в умовах ведення бізнесу, глобалізації ринкового середовища та посилення впливу ефектів запровадження щораз новіших і новіших виробничих та інформаційних технологій. Проте все це потребує розроблення і впровадження адекватних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності енергокомпаній та енергоринку, шляхом удосконалення управління всього ланцюжка надання якісних послуг споживачу і таким чином створювати цінність.

Розвиток вітчизняної управлінської науки потребує підвищення уваги до дослідження та наукового обґрунтування напрямів удосконалення діяльності з управління суб'єктів господарювання енергетичної галузі відповідно до вимог ринкової економіки і запитів сучасного суспільства. Відомі наукові здобутки провідних фахівців України послужать надійною основою для проведення подальших досліджень. Аналіз [78] показує, що існуючі напрацювання щодо підходів до удосконалення управління, які базуються на вітчизняному досвіді, потребують теоретичних узагальнень та розвитку на цій основі теорії управління суб'єктів господарювання в енергетичній галузі з урахуванням особливостей розвитку відповідного ринку.

Отже, глобалізація породжує потребу спрямування досліджень в Україні на вироблення заходів управління, які би забезпечували конкурентні переваги суб'єктів господарювання природних монополій. Завдання наукового обґрунтування удосконалення управління – встановити закономірності, знання і впровадження яких дасть змогу привести підприємство до стійкого розвитку й ефективною діяльності. Додаткову складність для наукового дослідження зумовлює комплексний характер забезпечення успіху ефективно працюючого підприємства, коли важливі складові містяться поза межами підприємства, у соціальному середовищі

його діяльності за умови визначення впливу соціально культурних чи політико-економічних чинників.

Дослідженнями останнього періоду також встановлено, що для успішного функціонування та розвитку суб'єктів господарювання в конкурентному ринковому середовищі необхідним є дотримання зовнішніх умов, що на практиці означає деякі добровільні обмеження на користь самого підприємства щодо збереження соціально-ринкової конкурентної економічної системи; захист і поліпшення навколишнього середовища, що пов'язано з процесами концентрації в економіці та, відповідно, негативним впливом енергокомпаній, який посилюється, на навколишнє середовище, а також з відокремленням прав власності від управління [76]. Через це виникає потреба в подальшому розвитку наукової основи формування напрямків удосконалення управління і розвитку суб'єктів господарювання в енергетичній галузі, які би враховували весь практичний досвід людства та одночасно націлювали діяльність на стабільне майбутнє й підвищення конкурентоспроможності немонополних суб'єктів господарювання енергетичної галузі [9].

З огляду на стратегічну важливість побудови стійкої конкурентної ринкової позиції суб'єктів господарювання логічно припустити, що зусилля, вкладені саме в удосконалення управління, позитивно вплинуть на результати діяльності підприємства.

Постановка завдань щодо удосконалення управління на основі нових можливостей у майбутньому, перш за все, потребує комплексної оцінки причин відставання діяльності енергокомпаній від кращих світових конкурентів.

Для оцінки відставання використати комплексний аналіз діяльності конкурентів (Benchmarking) неможливо через відсутність конкурентного середовища. Тому, на нашу думку, доцільно застосовувати метод зворотного інжинірингу (Reverse Engineering).

Сутність цього методу полягає у створенні інформаційного підґрунтя, що дає змогу разом з врахуванням прогнозів розвитку зовнішнього середовища у динаміці розробляти плани поведінки підприємства як системи у майбутньому. Розроблення прогнозів розвитку, відповідно, потребує формалізованого представлення змінних, аналізу та оцінки їхніх характеристик, що відобразатимуть стан відповідних об'єктів зовнішнього середовища.

Зокрема, параметрами прогнозу динаміки зовнішнього середовища мають бути значення змінних, що відображають економічні, соціально-

культурні, технологічні, політико-правові й екологічні характеристики складових середовища, що досліджується. Якісний, кількісний чи комплексний поділ прогнозів розвитку зовнішнього середовища пов'язаний з характером змінних, що його формують. Комплексний аналіз тенденцій розвитку підприємств ПМ та енергоринку забезпечить визначення змісту необхідних заходів щодо трансформації енергокомпаній для створення конкурентних умов. Ця інформація служить для узгодження релевантних цілей, що дає змогу встановлювати обсяг необхідних ресурсів і часові обмеження для їхнього досягнення.

Поточний стан розвитку економіки України є низьким, що спричинено значним відставанням більшості вітчизняних суб'єктів господарювання за показниками конкурентоспроможності. Водночас, низька конкурентоспроможність зумовлена недостатніми темпами проведення вдосконалення управління, що є наслідком впливу таких основних причин, серед яких:

- застаріла парадигма управління, властива значній кількості осіб, які приймають рішення;
- брак стимулів для розвитку методів ведення бізнесу;
- низька ефективність та продуктивність через слабку мотивацію;
- недотримання основних положень системи якості управління.

Відповідно до закону єдності аналізу-синтезу діяльності, тобто технологічне послідовне з'єднання (інтеграція) у часі й у просторі окремих операцій в єдиний виробничий процес, здійснюється лише в результаті відповідних керуючих впливів. Таким чином, для будь-яких соціально організованих систем життєдіяльності обов'язкова умова їхнього існування – це наявність відповідних органів управління. Основою теорії управління є постулат про доцільність організації, наявності в неї її елементів, насамперед працівників, визначених цілей, які необхідно організовувати і координувати.

Л. Урвік та інші вчені розглядали управління організацією як безособовий «механізм», побудований у формі багаторівневої ієрархії посадових позицій, з чітко завданнями цілями, задачами, правами (повноваженнями), з жорстко встановленими статусними функціональними обов'язками і належною відповідальністю [103]. Тут основним елементом організації є «людина-функціонер», а всі зв'язки в організації – функціональні, тобто нормативно регламентовані, алгоритмізовані за способами, засобами, процесами та результатами діяльності [103].

Однак розгляд соціально-організаційних змін тільки через абстрактну формалізовану управлінську діяльність без врахування власне самої організаційної матеріальної діяльності як такої призвів до не менш істотних перекручень сутності діяльності організації. Насамперед, незалежно від того, що декларувалося в тих чи інших концепціях, вони, власне кажучи, не вийшли за межі систематизованих, формалізованих (безособистісних) подань функціональної діяльності [76].

Розглядаючи організацію як соціальну систему діяльності, більшість дослідників творчу основу життя й розвитку людини, людського суспільства загалом підмінювала поняттям організаційного поводження, що зводиться знову ж до спрощеної схеми «стимул-реакція» чи рецептурного психотехнічного прийому взаємодії людей за Д. Карнегі [76]. При цьому прихильники біхевіорального (поведінкового) підходу, так само як і теоретики та практики «гуманістичного» підходу, вільно чи мимоволі не враховували об'єктивно нормативного характеру організації, в умовах якого реально здійснюється діяльність людини, тому людина неминуче має виступати в ролі функціонера (елемента, частини «виробничої машини», виробничого людино-машинного процесу «механізму» управління), щоб не зруйнувати формалізовану, нормативну організаційну систему діяльності. Не випадково, незважаючи на різку критику «класичного підходу» (Ф. Тейлора, Г. Форда, А. Файоля, М. Вебера й ін.), незалежно від декларованих різних концепцій організації та управління, «гуманізація» змісту управлінської діяльності як у теорії, так і на практиці неминуче зводиться до функцій управління, тобто жорстко регламентованих нормативних дій щодо вироблення та прийняття рішень.

Що стосується суті формально-абстрактних упорядкованих об'єктів управління, то їхня статична характеристика – «структура» – цілком може замінюватися терміном «організація», що означає організованість на цей момент часу. Функціональне управління розглядається як організаційний процес, що підвищує керованість суб'єктів господарювання як системного утворення.

Для того, щоб сформулювати поняття «управління» у межах концепції системодіяльності організації, будемо виходити насамперед з поняття організації як соціально-економічного утворення, призначеного для здійснення статутних видів діяльності. Процес управління суб'єктами господарювання – це, перш за все, постановка цілей та їхня реалізація шляхом функцій планування, організації й контролю.

Таким чином, «управління» можна розглядати як невід’ємну частину системи діяльності у вигляді організаційної діяльності. Для того, щоб практична операційно розділена діяльність матеріального виробництва взагалі здійснилася з необхідним (наперед визначеним) результатом (продукт, послуга), необхідно попередньо цю діяльність «продумати», тобто спрогнозувати результат, технологічно спроектувати процес виробництва, спланувати і зорганізувати його в часі та у просторі у формі абстрактних розумових конструкцій, зафіксованих на яких-небудь носіях інформації.

До того ж, щоб реальна практична діяльність здійснилася відповідно до задуманого плану, необхідно виконувати моніторинг, відстеження, контроль й облік станів і динаміки змін процесів у часі та у просторі. На основі цих даних виконують корегування (оперативне регулювання) виробничих процесів, тому що реальна дійсність завжди відрізняється від попередніх її задумів через те, що формальний опис завжди спрощений і абстрактний.

Оскільки діяльність реалізується в межах формальних організацій, система управлінської діяльності завжди має абстрактний, предметно-духовний характер та здійснюється у формі спеціалізованої за предметом і об’єктом діяльності й відповідно до організаційних умов діяльності. Для цього необхідно емпіричні проміжні результати виробничих процесів і зміни навколишнього середовища аналітично зіставити з попередніми описами виробничих процесів на даний момент часу та знову синтезувати («створити», тобто придумати й описати) абстрактний образ майбутніх процесів діяльності як ймовірну картину станів виробничих процесів.

Природно, сам процес управлінської діяльності та всі елементи цієї діяльності можуть бути описані з різних сторін: змісту і технології управлінської діяльності, методів обробки інформації та способів прийняття і реалізації управлінських рішень, методів управління персоналом (способів реалізації керуючих впливів), техніки керування й її використання в управлінській діяльності, інформаційного забезпечення систем управління.

Невід’ємними складовими «елементами» самої управлінської діяльності є: працівники (суб’єкт і об’єкт діяльності), технічні, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси (засоби діяльності), інформація як предмет і результат діяльності й умови діяльності. Тому управління в межах розглянутої концепції організації будемо розуміти як сукупність матеріальних, технічних, кадрових, інформаційних, фінансових ресурсів і

умов діяльності, реалізованих як система тільки в процесі виробничої діяльності, незалежно від того, здійснюється він реально чи поданий ідеально в описовій формі.

Управління здійснюють уповноважені особи – «керівники» – шляхом волевиявлення та реалізації цієї волі стосовно тих, хто виступає у ролі підлеглих в організації. Таким чином, управління означає процес здійснення волі, який має цільову спрямованість і систематичний, повторюваний характер, реалізація чого потребує планування. Натомість процес реалізації волі, здійснюваний в організації стосовно підлеглих осіб та спрямований на досягнення однієї або декількох цілей шляхом ухвалення необхідних рішень і прийняття керівниками пов'язаної з ними відповідальності, виявляє себе в управлінських функціях регулювання та контролю. При цьому механізм виконання управління за сучасних умов базується на формуванні мотивації у підлеглих осіб.

Вирішення кола завдань мотиваційного характеру зумовлюється, перш за все, видом діяльності й повноважень, а також відповідними компетентностями управлінців, які проявляють їх, використовуючи інформаційно-комунікаційні процеси [64]. Сукупність науково обґрунтованих заходів щодо удосконалення управління, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, подано на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Заходи щодо удосконалення управління, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності енергокомпаній

Успіх результативності методів управління конкуренцією можна оцінювати за трьома основними критеріями добробуту [48]:

- ефективність у розподілі ресурсів, ціни мають бути близькими до граничних витрат;
- виробнича ефективність, мінімізація витрат підприємством;
- мінімізація негативних розподільчих ефектів, що означає уникнення надприбутків, які можливі за умови інформаційних переваг.

Базою нарахування прибутку можуть слугувати сукупні видатки енергокомпаній і вартість заміщення основного капіталу. Якщо базою нарахування прибутку стануть сукупні витрати підприємства, які відносяться до цього виду діяльності, то тоді у підприємства не буде стимулів до зменшення цих витрат, а навіть навпаки, оскільки чим більш значними будуть витрати підприємства, тим вищим буде прибуток.

Якщо базою нарахування прибутку слугуватиме вартість заміщення капіталу, то це може призвести до так званого ефекту Аверча–Джонсона, коли у компанії була би надто велика частка капітальних затрат відносно інших затрат на виробництво.

Метод середньогалузевих витрат може успішно бути використаний там, де є кілька регульованих компаній, що використовують подібну технологію для обслуговування різних ринків. У такій ситуації в регулюючих підприємств існує можливість зіставляти інформацію про результати функціонування подібних монополій та визначати рівень витрат підприємства, виходячи не з витрат регульованої фірми, а з рівня витрат інших фірм, що працюють у схожих умовах. За такого типу регулювання компанія отримує винагороду залежно від того, як працюють інші подібні компанії. Такий режим регулювання дає регульованій компанії стимули до інновацій, оскільки вигоди від інновацій не забираються регулюючими органами. При застосуванні такого режиму підприємства галузі конкурують між собою за показником ефективності.

Основними обмеженнями такої моделі регулювання є те, що при зовнішній подібності компанії мають свої відмінні характеристики й особливості, і їхній вплив дуже важко адекватно врахувати при прийнятті рішень щодо зарахування окремого підприємства до тієї чи іншої групи підприємств. Теперішні ресурсно-технологічні обмеження чи поточна ринкова ситуація не є підставою для ефективності управління розвитком енергокомпаній, що насправді потребує наполегливого пошуку та створення нових можливостей для бізнесу в майбутньому.

Щоб забезпечити керованість у досягненні мети підвищення конкурентоспроможності енергокомпаній, потрібно оцінити стан і характеристики процесів та елементів системи управління, які мають істотний вплив на їхню якість. Завданням цієї оцінки є інтегрування дій, які потрібно здійснити шляхом трансформації елементів і підсистем існуючої організаційної структури для досягнення загальної мети.

Першочергові проблеми управління в ринкових умовах зумовлені зростанням складності керованості енергокомпанією. Коли час, зусилля і ресурси витрачаються на заходи щодо подолання складної взаємодії, що не сприяє створенню доданої вартості, ускладнення умов роботи через ринкове спрямування та конкуренцію починає суттєво негативно впливати на ефективність діяльності компанії. В процесі тривалого функціонування енергокомпанії набули значного розширення підрозділи, відділи, цехи і філії. В них з'явилися нові рівні організаційної структури, схеми підпорядкування від вищого керівництва до рядових працівників стали не зрозумілі. Розширення компанії неминуче веде до підвищення складності її діяльності та відповідно робить управління значно складнішим.

Проте складність шкідлива не завжди. Коли проаналізувати чинники створення вартості, то можна з'ясувати, що деякі найбільш важливі з них разом зі створенням вартості призводять до ускладнення діяльності [69]. Кількість клієнтів; асортимент пропонованих продуктів і послуг; інтенсивність взаємодії між працівниками компанії; різноманітність функцій, що виконуються кожним співробітником, та загальна чисельність персоналу – всі ці чинники підвищують рівень складності в енергокомпанії, але при цьому вони допомагають отримати більший дохід. При раціональному управлінні таке ускладнення принесе більше користі, ніж шкоди.

З іншого боку, деякі чинники зростання рівня складності перешкоджають створенню корисної вартості. Жорсткість законодавчого регулювання в енергетичній галузі й мінливість законодавчої бази, міра дублювання функцій та сфер відповідальності у компанії, негнучкість – ці чинники знижують рентабельність роботи компанії, одночасно підвищуючи рівень складності. Таке ускладнення є вже небажаним. Отже, ускладнення діяльності має як позитивний, так і негативний вплив. Зменшення негативного впливу полягає в розумінні того, з яким видом ускладнення стикається компанія, та розробленні заходів, необхідних для управління складністю. Для цього можна скористатися одним з відомих підходів до управління складністю, вибравши той, який охоплює найбільшу кількість встановлених проблем.

Ці підходи передбачають зниження рівня складності (спрощення), перерозподіл складних завдань і освоєння існуючого рівня складності. У разі, коли ускладнення діяльності передбачене бізнес-моделлю компанії, дієвим є такий варіант дій: сформувати у керівників навички та психологічні установки, необхідні для роботи в умовах високої складності. Деякі види складності приносять економічну вигоду – ними потрібно ефективно управляти. Раціональне управління складністю може забезпечити скорочення витрат. У деяких випадках виключення операцій, що не приносять істотної вигоди, але призводять до ускладнення, дає змогу скоротити витрати на персонал.

Отже, при ускладненні діяльності може зростати створення додаткової вартості, але виникають супутні негативні проблеми: повільна реакція на потреби клієнта, погане управління ризиками через неефективні процеси, плутанина і стресова обстановка в колективі.

Більш того, ці проблеми загострюються у таких випадках: трансформація, розширення асортименту продукції, посилення державного регулювання, зростання значущості спільної роботи підрозділів. Прояви високого рівня складності легко переплутати з його причинами. Багато компаній мають такі проблеми, як сильна бюрократизація, невиправдано велика кількість нарад та повільне ухвалення рішень. Проте боротьба з цими проявами без усунення першопричин дасть у кращому разі лише короточасний ефект. Не всі керівники здатні добре управляти складністю, тому що рівень складності, з яким стикається співробітник, не завжди відповідає рівню, що формально передбачається для його посади. Частково це пояснюється тим, що деякі люди уміють справлятися з ускладненням діяльності краще, ніж інші.

Ще один корисний крок – виявити посади з найбільш високим рівнем складності й найбільш важливі для реалізації стратегії, потім цілеспрямовано підбирати на ці посади людей зі здібностями до «жонгливання» декількома завданнями. Без проведення ретельної діагностики поширена природна реакція керівництва компанії – спробувати спростити діяльність. Це може виявитися помилкою, яка поставить під загрозу здатність компанії зростати і створювати вартість. Правильно виконана діагностика дасть змогу керівникам оптимально розподілити заходи з урахуванням того, в яких блоках організаційної структури проявляється найбільш високий рівень складності, який підхід краще вибрати та які заходи можуть виявитися найбільш ефективними.

Перший етап діагностики – аналіз рівня складності в масштабі усієї організаційної структури. Компанії можуть скористатися простою анкетною, щоб опитати велику кількість співробітників і дізнатися, з яким рівнем складності вони стикаються та наскільки їм важко виконувати роботу. Ці суб'єктивні оцінки згодом можна зіставити для різних рівнів ієрархії, бізнес-одиниць, регіонів і служб, отримавши в результаті цілісну картину.

У великих організаціях частіше спостерігається ситуація, коли в одних секторах діяльності рівень складності вищий, ніж в інших. У таких випадках рішенням може стати цілеспрямований підхід: спрощення того або іншого процесу за рахунок виключення деяких його учасників; скорочення числа співробітників, задіяних в ухваленні найважливіших рішень; призначення на найбільш складні й відповідальні посади співробітників, які мають здатність працювати над декількома завданнями одночасно.

Отже, завдання удосконалення управління енергокомпаніями на основі трансформації організаційної структури мають передбачати:

- побудову моделі виокремлення нових функціонально-організаційних утворень на основі діючої структури енергокомпаній;
- обґрунтування концепції забезпечення життєздатності нових функціонально-організаційних утворень у конкурентному середовищі в перспективі та зменшення складності управління;
- розроблення ефективної моделі впровадження цих перетворень.

При вирішенні цих завдань слід враховувати, що трансформація енергокомпаній в нові організаційні структури відокремлених підприємств відбувається у процесі функціонування енергокомпаній.

У процесі побудови функціональних підрозділів відокремлених підприємств необхідно дотримуватися норми керованості, кількості рівнів ієрархії, виявляти ключові посади і формувати вимоги щодо необхідних кваліфікаційних навичок персоналу.

Таким чином, організаційна система відокремлених підприємств має не просто задовольняти вимоги певних стандартів якості та сприяти успішному виконанню функціональних операцій нових підприємств, а й давати можливість успішно дотримуватися необхідного балансу між творенням і руйнуванням у процесі трансформації компанії. На перший план виходять критерії, що визначають пріоритети діяльності: співвідношення цін і результатів, частка ринку, власні витрати і доходи, які значною мірою, залежать від продуктивності праці й мають вплив на зростання капіталу.

Таким чином, внаслідок впливу чинників конкуренції зовнішнього середовища та його внутрішніх змін як фактор удосконалення управління енергокомпаніями постає повнота передбачення економічної поведінки цих суб'єктів господарювання. Мінімізація витрат сьогодні скоріше шкодить конкурентоспроможності, тому обсяги витрат визначаються можливими результатами відповідно до принципу «витрати – ефективність». Систематичне удосконалення управління підприємством у конкурентному середовищі потребує запровадження прийомів динамічного прийняття рішень і гнучкості у досягненні цілей з метою пристосування.

Потреба у релевантному реагуванні на швидкозмінні вимоги ринку за умов сучасної гіперконкуренції у галузях господарювання зумовлює необхідність запровадження новіших інформаційних технологій, проте інформаційна технологія сама по собі не дає конкурентних переваг, за відсутності управлінського обґрунтування вона скоріше призводить до необґрунтованих витрат. З вказаних причин визначальну роль більше відіграють забезпечення якості процесів управління конкурентоспроможністю та розвиток набору ключових компетенцій суб'єктів господарювання, а за ними обов'язково здійснюється впровадження технологій інформаційної підтримки управління конкурентоспроможністю.

При цьому необхідним є забезпечення адаптивності до потреб енергоринку і відповідно швидкої реакції на його динаміку. Основна перешкода в реалізації цих вимог полягає в тому, що енергокомпанії – це природно складні соціотехнічні суб'єкти господарювання. Це виражається в їхній величині, просторовій віддаленості, організації поділеної роботи й множинних цілях та функціях діяльності, тому управління в них є складним і не пристосованим до ринкових умов. Реалізація цих заходів може бути виконана шляхом розроблення програм удосконалення управління. Програми удосконалення управління шляхом трансформації мають забезпечити:

- виділення зі структури енергокомпанії монопольних структур в окремі юридично незалежні підприємства;
- зменшення рівня складності процесів управління в незалежних підприємствах, порівняно зі складністю тотожних процесів до трансформації;
- результативну діяльність відповідно до цілі трансформації – підвищення конкуренції на енергетичному ринку;
- досягнення стратегічної економічної стійкості створених шляхом трансформації підприємств з передачі та постачання електроенергії. Тому

в подальшому ми будемо виходити із етимології слова «трансформація» (лат. *transformatio*), що означає перетворення.

Отже, трансформація енергокомпаній на підприємства з передачі і постачання електроенергії в Україні має забезпечити її адаптацію до нових економічних умов, відповідно до Концепції функціонування та розвитку оптового ринку електричної енергії України.

1.3. Трансформація структури енергокомпанії як необхідна умова підвищення конкуренції енергетичної галузі

Перехід до насиченого ринку, загострюючи конкурентну боротьбу, висуває як пріоритетне завдання удосконалення управління діяльністю енергокомпанії, щоб підвищити її динамізм.

Таким чином, вона має здатність до швидкого та масштабного маневру, з одного боку, власними ресурсами, а з іншого – організації взаємодії з усіма суб'єктами енергоринку на засадах конкуренції. В конкурентному середовищі досконале управління може забезпечити швидке пристосування до змін, що стає способом виживання компаній. При цьому, по-перше, на швидке пристосування до змін впливають складність управління і трансакційні витрати, пов'язані з взаємодією підрозділів компанії в ході виконання бізнес-процесів.

По-друге, у наш час конкуренція відбувається не між товарами, що виробляються, і навіть не між фірмами-виробниками, а між орієнтованими на цільові ринки об'єднаннями, які націлюються на найповніше та якісне задоволення потреб споживача, синергетично поєднуючи свої зусилля.

По-третє, у даний час конкуренція практично припинила відбуватись як боротьба ресурсів, а перетворилась на боротьбу матеріалізованих у товарі інноваційних рішень. За таких умов швидкість реалізації інноваційних задумів як продуктів, пропонованих споживачеві, набуває ключового значення для перемоги на ринку [78].

Ефективне управління робить актуальною концепцію організаційного розвитку, спрямовану на докорінні зміни – трансформацію компанії, під «тиском» стратегічного бачення (моделі) змін зовнішнього середовища. Напрямки розвитку визначають на основі прогнозу змін ринкової кон'юнктури, які реалізують шляхом інвестування в удосконалення інфраструктури, структури й організації процесів самого підприємства, мотивації персоналу.

Директивною концепції функціонування та розвитку оптового ринку електричної енергії України передбачено трансформацію енергокомпаній на підприємства з передачі і постачання електроенергії, щоб відокремити монополістичні структури та забезпечити конкурентні засади їхньої діяльності й створити організаційно-економічний механізм регулювання цін на продукцію (послуги) в напрямку їхнього зменшення [9] (рис. 1.3).

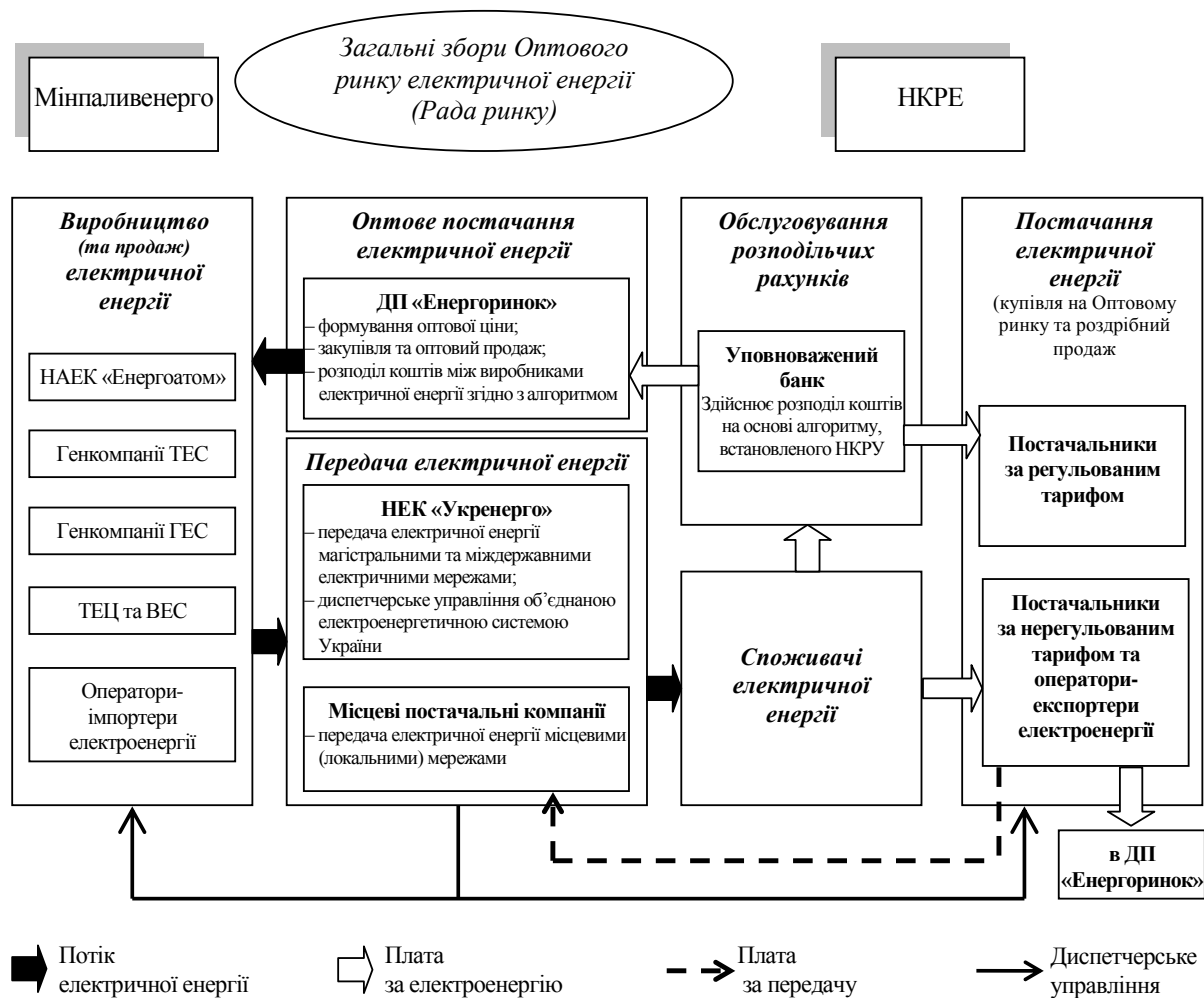


Рис. 1.3. Функціональна схема ринку електричної енергії в Україні [9].

Проте наукові дослідження відомого американського економіста, лауреата Нобелівської премії в галузі економіки Р. Коуза дають підстави стверджувати, що при трансформації підприємств ПМ і відділенні монополістичної структури не враховують трансакційні витрати, які вчений розумів як витрати на комерційні операції в ринкових умовах (пошук постачальників, споживачів, ведення переговорів, формування каналів збуту) [90]. Такі операції безпосередньо не пов'язані з виробництвом, а з реалізацією продукції, проте вони можуть призвести до значних збільшень статей витрат новостворених підприємств з постачання електроенергії [90].

У класичній концепції економічної теорії такі «трансакційні» витрати не враховувались, адже, згідно з цією концепцією, пропозиція та попит, прямо взаємодіючи, регулюють ціну, яка негайно стає відомою всім зацікавленим суб'єктам і не потребує жодних витрат на інформаційний обмін. Проте, на думку Р. Коуза, за умов ринкової системи інформація щодо наявності товарів, цін на них, смаків споживачів та т. ін. потребує врахування [90].

При цьому інформація, необхідна учасникам ринкових обмінів, може передаватися лише через мінливий механізм встановлення цін, а їхній пошук потребує значних і вагомих витрат [75].

Отже, на нашу думку, проблема монополії підприємства електроенергетичної галузі існує більшою мірою внаслідок недостатнього законодавчого врегулювання цього питання в Законі України «Про природні монополії».

При цьому слід враховувати ряд особливостей підприємств енергетичної галузі [90]:

- наявність складної інженерної та технологічної інфраструктури, розміщеної на конкретній території, яка має необхідні специфічні ресурси, що суттєво впливає на формування відносин між зацікавленими сторонами;

- продукцію (послуги) суб'єктів природних монополій (електроенергію) неможливо запасати і зберігати її, тому вироблена, але не спожита електроенергія завдає збитковості діяльності, а недовиробництво в один період не може бути компенсоване перевиробництвом в інший. Таким чином, ця продукція (послуга) є специфічним у часі благом, а виробництво та перерозподіл таких благ мають бути стійкими й передбачуваними.

У процесах генерації (виробництва), передачі, розподілу і постачання електричної енергії, на відміну від інших природних монополій (газопостачання, водопостачання), існує жорстка єдина система оперативного, у тому числі автоматичного управління режимами єдиною енергетичною системою, в якій існує тісний зв'язок паралельно працюючих електростанцій та електроустановок споживачів [90]. При виникненні аварійних ситуацій в енергетичній системі перехідні процеси аварій з великою швидкістю поширюються на величезну територію. Оскільки аварійні порушення енергопостачання споживачів призводять до значних економічних втрат, тому забезпечення надійності електропостачання є пріоритетом [90].

Зазначені особливості мають принципове значення при аналізі конкретних варіантів напрямів трансформування підприємств із секторами природних монополій у галузі енергетики України.

Крім наведених особливостей, існують проблемні завдання, характерні для більшості підприємств і спричинені станом ринкової зрілості економіки України. Оскільки вибір стратегії трансформації, її глибини, швидкості й послідовності стадій зачіпає життєво важливі інтереси практично всіх економічних суб'єктів, принципи неминуче впливатимуть на прийняття найбільш сприятливих для агентів державних рішень [101].

Водночас на фінансовий стан енергопостачальних компаній негативно впливають такі фактори:

- високі понаднормативні витрати електричної енергії, зумовлені передусім позаобліковим споживанням електроенергії;

- значна заборгованість підприємств житлово-комунального господарства і відсутність джерел оплати спожитої електричної енергії підприємствами, відключення яких від енергопостачання законодавчо заборонене;

- несвоєчасне та недостатнє фінансування поточних видатків бюджетних підприємств, установ і організацій на оплату електричної енергії в межах затверджених кошторисів [49].

Удосконалення енергокомпанії шляхом трансформації має здійснюватися шляхом планування послідовності стадій зміни організаційної структури, щоб кожен елемент трансформованої організації набув запланованої, формальної нової властивості. При цьому реалізація децентралізованої моделі управління організацією потребує змінювати і саму парадигму управління.

З іншого боку, організаційна структура має обов'язково володіти такими параметрами, як цілісність та здатність об'єкта до цілеспрямованого розвитку в зовнішньому середовищі. Головним з них є керованість. Як показують результати аналізу фірм з позицій теорії складних систем, а також досвід діяльності провідних світових фірм за умов сучасного ринкового середовища, організація адаптації діяльності підприємства до ринку припускає «надмірність ресурсів і управлінських можливостей». Тут йдеться про модель С. Біра множини центрів прийняття рішень, децентралізації управління на базі фракталів (моделі Варнеке), де обговорюються питання надмірності в інформаційних потоках та в центрах прийняття рішень. Власне кажучи, спостерігається надмірність тільки одного ресурсу – інформації [46].

Трансформація діяльності підприємства – це управління розвитком під впливом зміни ринкової моделі (чи стратегічного бачення майбутньої моделі ринку). Трансформація підприємства – перший етап процесу розвитку діяльності, створення для нього стартового майданчика, який ініціює побудову нової структури ведення бізнес-процесів.

Отже, створені в результаті трансформації підприємства мають бути здатні на більш ефективну діяльність у ринкових умовах. Її метою є забезпечення відповідності сформульованої стратегії компанії та її організаційно-функціональної структури.

При цьому традиційні принципи управління мають бути замінені новими, відповідно до ринковоорієнтованих прозорих цілей, а персональна відповідальність – підкріплена системою мотивації. Комплексна трансформація підприємства (термін, що набув поширення у нас, – «реструктуризація») передбачає виведення підприємства з глибокої кризи і побудову структури, ринково-орієнтованої на споживача та конкуренцію. Тому трансформацію ми розуміємо як необхідну умову підвищення конкуренції енергетичної галузі та удосконалення управління підприємствами, які будуть створені шляхом трансформації, з метою зменшення складності й підвищення їхньої керованості.

Комплексна трансформація стратегічних заходів удосконалення управління енергокомпаніями, подана в табл. 1.1, передбачає розвиток місії і стратегії підприємства (визначення критичних факторів успіху для організації на сьогоднішній день і на майбутнє з урахуванням його конкурентних переваг, що можуть бути досягнуті та які повинні підтримуватися і розвиватися).

Таблиця 1.1

**Удосконалення управління енергокомпаніями
на основі загального управління якістю і трансформації**

Показники	Впровадження покращень на базі загального управління якістю	Трансформація
Характер змін	Зростаючі	Радикальні
Ціль удосконалення	Зменшення витрат	Розвиток діяльності, що створює додаткову вартість споживачу
Структура	У межах існуючої структури	Зміна структури на основі бізнес-процесів
Відправна точка	Існуючі структурні елементи	Групування взаємозалежних робіт у процеси
Ресурси	Існуючі ресурси	Менша кількість ресурсів
Фокус	Якість і статистика	Час циклу процесу і повний цикл усіх процесів
Виконання	Повільне і стійке	Швидке впровадження інноваційно-процесної моделі бізнесу, орієнтованої на адаптацію до ринку

Місія визначає призначення компанії щодо задоволення соціально значущих потреб енергоринку і реалізується шляхом розробки страте-

гічного плану (плану трансформації), в якому визначаються основні результати, котрих необхідно досягти:

- організація та послідовність дій, що трансформують енергокомпанію на конкурентоспроможні підприємства, створюючи умови для їхнього функціонування щодо задоволення зростаючих вимог споживачів;
- впровадження технології ефективного функціонування бізнес-процесів підприємств з постачання електроенергії.

Зміщення акцентів на процес управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання енергоринку в бік макрочинників передбачає не лише їхню зовнішню орієнтацію (кастомізацію товарів і послуг з урахуванням індивідуальних вимог, забезпечення відповідності обумовленим вимогам, пристосування якості продукції до індивідуальних вимог споживачів), а й одночасне створення максимуму вигод для персоналу [97].

Отже, при відомій стратегії розвитку енергетичної галузі, яка обґрунтована та затверджена у Стратегії 2020, спрямованій на відокремлення (шляхом трансформації) від монопольної діяльності енергокомпаній підприємств з постачання електричної енергії, виникає потреба в науковому обґрунтуванні завдань впровадження стратегії.

Перше завдання, яке необхідно вирішити перед початком трансформаційних дій, полягає у встановленні існуючих у діючій енергокомпанії інноваційних процесів, які потрібно використовувати в створених підприємствах з постачання електроенергії. Отже, є потреба будувати бізнес-процеси нової організаційної структури підприємства з постачання електроенергії зі збереженням меж існуючої корпоративної культури, яка буде підтримувати дієвість і результативність процесів трансформації.

Підтримка процесів трансформації буде відбуватися за рахунок накопичених знань, здібностей персоналу, за умов їхньої мотивації. При цьому для забезпечення якісного обслуговування споживачів на всіх етапах життєвого циклу продукту формується перелік елементів структури управління створюваних нових підприємств (нові продукти, функції, організаційні ланки) у вигляді класифікаторів, які визначатимуть зони відповідальності керівників за відповідними бізнес-процесами.

Зокрема, класифікатор комерційної відповідальності у табличній формі встановлює відповідальність окремих складових організації (відділів, департаментів) щодо одержання доходу в компанії шляхом виконання відповідної комерційної діяльності. Відповідно, розроблення фінансової моделі суб'єкта господарювання для впровадження всеохоп-

люючого бюджетування потребує деталізації до виділення центрів фінансової відповідальності.

Функціональний класифікатор дає змогу закріпити відповідальність структурних ланок (і окремих фахівців) за виконання визначених функцій при веденні бізнес-процесів, таких як вхідна / вихідна логістика, виробництво, маркетинг та продажі й ін., у поєднанні з функціями менеджменту, пов'язаними з керуванням цими процесами.

Опис потенціалу розвитку бізнесу, функціонального наповнення і відповідних класифікаторів відповідальності має статичний характер.

При цьому ідентифіковані та якісно визначені процеси, що формують діяльність фірми, поки у згорнутому вигляді узагальнених функцій закріплюються за виконавцями. На цьому кроці моделювання бізнес-діяльності фірми формується формалізований опис організаційних документів:

- загального регламенту про організаційно-функціональну структуру підприємства;
- положення про окремі види діяльності (передача, постачання електроенергії);
- пакета положень про структурні підрозділи (цехи, відділи, сектори, групи).

Друге завдання трансформації енергокомпанії – це розробка плану заходів переходу існуючої системи з поточного стану в цільовий. При цьому плануються заходи, спрямовані на подолання бар'єрів розвитку інертності й опору змінам.

Завершується процес трансформації енергокомпанії аналізом і оцінкою звітів про порядок виконання та контролю трансформації, а також рівнем і тенденцією до виникнення ризиків у середовищі [46].

У процесі моделювання організації бізнесу одержуємо:

- словесно-цільовий опис функцій та відповідальність керівників підприємств, утворених шляхом трансформації;
- необхідні основні заходи управління процесом трансформації;
- фактори успіху перетворення матеріальних й інформаційних потоків; моделі процесів з постачання електроенергії;
- опис документообігу – модель структури даних.

Формування і реалізація трансформації належать до розряду складних та трудомістких робіт, які на вітчизняних підприємствах ніколи не виконувалися на належному рівні.

В енергокомпаніях бізнес-процеси організовані за давніми командно-адміністративними стандартами, коли увага була сконцентрована насамперед на виробництві продукту, а не на його потенціалі – ринку.

Трансформація діяльності обленерго у структурному вигляді шляхом поділу енергокомпанії на підприємства з передачі і постачання електроенергії спрямована на зменшення витрат виробництва при заданій кількості операцій, тривалості їхнього виконання та капіталовкладень у виробництво, а також збільшення кількості виробленої продукції і кількості її споживачів.

В енергокомпаніях риси природної монополії властиві лише одному виду діяльності. Цією діяльністю є процес передачі електроенергії через лінії передач. Прийнято вважати, що цей окремих природномонопольний сектор – підприємства локальних електромереж – існує, оскільки їхнє будівництво та експлуатація, що буде дублювати діючі, створюють надзвичайно високе цінове навантаження через відсутність конкурентних механізмів і недостатньо ефективного регулювання монополій [62].

Отже, в енергетичній галузі лише діяльність з транспортування енергії належить до сфери природних монополій. Оскільки підприємства електроенергетичної галузі займають монопольне становище лише з передачі та розподілу електроенергії, то, відповідно до Закону України «Про природні монополії» [1], господарська діяльність підприємств електроенергетичної галузі з виробництва електричної енергії є такою, що належить до суміжного товарного ринку, який не перебуває у стані природної монополії. Проте Закон «Про природні монополії» поділяє діяльність на монопольну і ту, яка не є монопольною, але безпосередньо пов'язана з нею (тобто допоміжна монопольна діяльність).

Зазначене є складною проблемою при визначенні критеріїв для зарахування підприємства монопольної діяльності до переліку суб'єктів господарювання природних монополій з продукцією допоміжного виробництва. З одного боку, це сприяє розвитку конкуренції, а з іншого – монопольне становище може призвести до недобросовісної конкуренції за рахунок цінової політики, а також втрати інновацій внаслідок знищення конкурентів. Проте постановою НКРЕ № 1455 від 25.12.2002 р. передбачено таке: порядок придбання товарів, робіт та послуг ліцензіатами, ціни (тарифи) на відповідність яких встановлює НКРЕ, не застосовується до закупівель товарів і послуг ліцензіатами, які є суб'єктами природних монополій. Отже, на даний момент діяльність підприємств як природних

монополістів обмежується лише сферою передачі та розподілу електроенергії, де діє Національна комісія регулювання енергетики, створена, до речі, ще до прийняття Закону.

Аналіз і науково обґрунтоване формування організаційних структур управління з використанням стратегії трансформації – актуальне питання сучасного етапу адаптації господарських суб'єктів до ринкової економіки. В сучасних умовах необхідно широко використовувати принципи та методи проектування організації управління на основі системного підходу. Без розвитку методів проектування структур управління блокуються подальше удосконалення управління і підвищення продуктивності діяльності через ряд причин.

По-перше, в нових умовах для багатьох випадків старі типи організаційних структур виявляються непридатними з причин операційної неефективності та спотворення сутнісних завдань управління. По-друге, у сфері господарського управління соціо-технічними системами комплексний підхід до удосконалення організаційного механізму раніше був замінений роботою з впровадження автоматизованих систем управління. По-третє, створення структури має опиратися не тільки на досвід, аналогію, звичні підходи та інтуїцію, а й на наукові методи організаційного проектування. Практика впровадження уможливорює виділити стадії активного управління трансформацією при обов'язковому виконанні умови мінімізації стресів в організації, а саме [46]:

- 1) скорочення персоналу;
- 2) забезпечення динамічного балансу між інтересами власників, споживачів, персоналу шляхом використання ресурсів, що звільнилися;
- 3) створення конкурентного середовища доступу до ринків;
- 4) впровадження системи залучення нових клієнтів, орієнтації на клієнта («клієнт управляє компанією, клієнт змінюється швидше, ніж ми»);
- 5) розробка системи управління створенням додаткової вартості для клієнта.

Цей процес змін неминуче приведе до того, що функціональна ієрархія, яка гальмує зростання компаній або досягнення стабільності, буде зруйнована. Проте для досягнення рівня управління в «інформаційній економіці» (побудови мережевої чи процесної організації) керівний персонал повинен перемогти організаційну інертність у компанії, омолодити персонал і оновити креативність. Досягнення кращих фінансових та ринкових показників не змусить себе чекати [46].

Основними принципами успішної реалізації трансформації енергокомпанії мають бути:

- органічні межі (не штучні) організаційної структури створюваних підприємств, які припустимо змінювати, тобто розширення і звуження їхніх взаємозв'язків (галузеві кластери, стратегічні альянси);

- створення доданої вартості, на яку має бути спрямована діяльність усіх співробітників та всі операції в створюваних підприємствах, шляхом виокремлення і підсилення процесів, які формують грошовий потік;

- управління координацією досягається завдяки постійному й ефективному обміну інформацією у постійно оновлюваному інформаційному просторі, який дає змогу прогнозувати та передбачати проблеми і запобігти їхнім негативним наслідкам;

- удосконалення контролю на основі кінцевих вимірних результатів та мотивації на основі винагороди, яка більшою мірою залежить від якості виконання, а не від займаної посади.

Реалізація цих принципів управління може бути еволюційною, але радикальною, що забезпечить перехід від існуючої практики управління за умов монопольного становища до конкурентоспроможного і якісно нового рівня управління підприємством (на основі міжнародних стандартів), здатного до адаптації до ринкових змін оновленого енергоринку.

Для того, щоб практична операційно розділена діяльність матеріального виробництва взагалі здійснилася та вийшов необхідний результат трансформації обленерго, необхідно попередньо цю діяльність «продумати», тобто спрогнозувати результат, технологічно спроектувати процес виробництва окремих підприємств, спланувати і організувати його в часі й у просторі у формі абстрактних розумових конструкцій, зафіксованих на носіях інформації. Крім цього, щоб реальна практична діяльність здійснилася відповідно до задуманого результату, необхідно розробити «моніторинг» (контроль станів і динаміки змін процесів у часі й у просторі) та на основі аналізу й оцінки здійснити необхідне корегування (оперативне регулювання) виробничих процесів, тому що реальна дійсність завжди відрізняється від попередніх її описів і задумів через те, що попередній опис завжди спрощений та абстрактний.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЕНЕРГОКОМПАНІЙ – ПРИРОДНИХ МОНОПОЛІЙ ТА ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЗАВДАНЬ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

2.1. Аналіз та оцінка стану діяльності енергокомпаній

Розвиток паливно-енергетичного комплексу та їхня ефективна взаємодія з іншими галузями економіки є визначальним фактором ефективного розвитку економіки України. Ефективність енергетичної галузі, її конкурентоспроможність розглядається як індикатор оцінки стану національної економіки. Розвитку енергетичної галузі та її забезпеченню ресурсами приділяється ключове місце в стратегічних програмах і зовнішньоекономічній політиці країн.

Зусилля останніх років з реформування енергетичних ринків не дають бажаного результату. Прийняття Закону України «Про засади функціонування ринку електричної енергії України» поки що не принесло позитивних реальних змін на ринку. Для оцінки роботи підрозділів та мотивації керівника використовуються різні критерії. Ступінь досягнення поставленої цілі визначається за декількома показниками. Результативність роботи, оцінена за одним чи двома показниками, не є гарантом успішної роботи компанії загалом й її подальшого успішного розвитку через те, що вони орієнтовані на одну зацікавлену групу осіб. Наприклад, величина капіталізації компанії на фондовому ринку і показник приросту акціонерної вартості цікавлять передусім її власників, проте не становлять великого інтересу для найманого персоналу та менеджерів. Однак швидкому зростанню обсягу продажів менеджери звичайно надають пріоритет, але у таких умовах (ситуації), ризики для власників акцій компанії мають тенденцію до збільшення.

Чим інтенсивніше менеджмент спрямовує зусилля у напрямку досягнення «високої» ефективності, визначеному за одним показником, тим більшого стає суперечність між представниками зацікавлених груп в управлінні та зростає загроза порушення стійкої роботи компанії.

Часто показником ефективності діяльності суб'єктів господарювання обирають досягнення високої прибутковості. В одних випадках цей показник задається як абсолютне значення прибутку, тоді як в інших випадках обирають певні фінансові коефіцієнти, в ролі яких можуть бути

обрані дохід на акціонерний капітал загалом, дохід з розрахунку на акцію чи нормативний індекс повернення інвестицій. Такі орієнтири звичайно встановлюються відносно результатів, досягнутих у попередній період діяльності, та порівняно з фінансовими показниками інших компаній, акції яких котуються на фондових ринках. Результативність діяльності щодо досягнення заданого рівня прибутковості оцінюється інколи щоквартально або щотижня, але не рідше, ніж раз на рік.

Керівники часто обирають прибутковість основним показником успішної роботи підрозділу або підприємства загалом, який враховується при нарахуванні премій співробітникам. Так само часто приділяють увагу досягненню більш високих показників норми повернення інвестицій, не роблячи при цьому акцент на показнику приросту акціонерного капіталу.

Незважаючи на надмірну популярність показників прибутку для оцінки успішної роботи підприємства, його використання може спричиняти хибне уявлення про фактичний фінансовий стан підприємства. Неадекватність оцінки фінансового стану підприємства на основі цього критерію пов'язана з тим, що на практиці, коли використовуються різні законні методи маніпуляцій показниками звітності чи розбіжності різних систем обліку, реальні збитки легко трансформуються в прибуток, і навпаки.

Фахівці з управління фінансами підприємств знають, що показники прибутковості можна збільшити, фінансуючи розвиток за рахунок позикових коштів, а не використовуючи власний капітал суб'єкта господарювання. За таких обставин дохід на одну акцію може зрости, однак вартість капіталу акціонерів внаслідок приросту величин фінансових ризиків може знижуватися. Причина полягає у тому, що показники прибутку та норми повернення інвестицій нічого не кажуть про потенціал успіху діяльності чи можливості розвитку в майбутньому, а лише відображають результативність підприємства за період, що минув.

Крім цього, внаслідок типової циклічності економічних процесів зростання прибутку – це сигнал про майбутній дефіцит грошових коштів компанії. Тому переважними є показники збільшення рентабельності, що характеризують зростання грошових потоків.

Зосередження основної уваги на рентабельності як на пріоритетному завданні дає короткочасний результат, який призводить до спадання результативності в довгостроковій перспективі та, відповідно, зменшення конкурентоспроможності компанії. Більш ефективним рішенням може бути збільшення поточних надходжень шляхом зниження витрат. На практиці у більшості програм, спрямованих на підвищення прибутку, є бажання отримання максимальної вигоди із вкладених коштів. Прагнення

до максимізації збільшення вартості акціонерного капіталу звичайно викликає до життя правила прийняття рішень, які можуть принципово відрізнятися від тих, що використовуються за умови орієнтування лише на підвищення поточного прибутку й екстенсивне зростання бізнесу.

Отже, орієнтування менеджменту лише на підвищення поточного прибутку нерідко викликає зниження вартості акцій компанії на фондовому ринку.

Однак прагнення максимізувати вартість акцій компанії не є універсальним рішенням, на перешкоді може стояти конфлікт різних груп осіб, які мають інтереси у діяльності підприємства. Керівництво енергопостачальних компаній не має можливості прямо впливати на дохідну частину господарської діяльності (ціну і попит на товар).

За результатами фінансово-господарської діяльності простежується динамічний розвиток енергокомпаній. Основні показники діяльності ряду енергокомпаній подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники діяльності ряду публічних акціонерних товариств (ПАТ) обленерго

Роки	Показники	Значення показників діяльності ПАТ обленерго. (в тис. грн.)					
		«Прикарпаття»	«Львів»	«Рівне»	«Тернопіль»	«Хмельницький»	«Чернівці»
2015	Дохід	1357693	3176237	1191153	1014745	1420259	976257
	Витрати на управління	61486	69661	20928	21014	34720	18120
	Основні засоби	1233132	3318189	1482646	613173	1304623	323046
	Прибуток	107953	-24147	-9398	17372	38879	54605
2014	Дохід	1134137	2431540	927670	786729	1100836	743200
	Витрати на управління	55760	60544	22438	18629	31337	16063
	Основні засоби	1230891	3522821	1499848	626118	768194	303638
	Прибуток	36106	-145463	-64874	-15734	25992	21467
2013	Дохід	1027164	2531548	872163	720760	1000927	671583
	Витрати на управління	60112	81045	31538	17762	29446	16225
	Основні засоби	1181997	3722824	1537762	634587	794587	305497
	Прибуток	79562	42578	4843	12830	48741	19596
2012	Дохід	965321	3422173	785039	654584	931082	636558
	Витрати на управління	54815	71983	30374	15093	26950	14518
	Основні засоби	1125889	3925395	1591258	598206	453933	292537
	Прибуток	58971	75577	14888	6254	30819	12530
2011	Дохід	1037334	3222147	819627	652962	792276	436257
	Витрати на управління	49120	56945	45367	14156	25193	13516
	Основні засоби	1058802	4225347	1761255	585061	478087	271634
	Прибуток	78360	78638	6869	14475	26689	13531

В енергокомпанії нормативні показники виробництва задають у сферах забезпечення високої якості та прибутковості. Вони концентрують основну увагу і зусилля на розв'язанні виробничих завдань, оскільки вважають, що саме їхнє вирішення визначає ефективність та спонукає до задоволення потреб споживача.

Виконання зобов'язань перед своїми співробітниками в енергокомпанії пріоритезують, оскільки вважають, що саме ці параметри забезпечують задоволення потреб споживачів, що у підсумку «автоматично» забезпечить збільшення вартості акціонерного капіталу. В довгостроковій перспективі збільшення вартості акцій і приріст прибутку є залежними від ступеня задоволеності зростаючих вимог споживачів, що, відповідно, зумовлюється зацікавленістю у виконанні завдань та задоволенням від своєї роботи персоналу компанії.

Зрештою, недостатня свобода дій енергокомпаній і низький статус в ієрархії організації співробітників не зацікавлюють їх у результатах роботи та відчужують як від самої компанії, так і від споживачів. Детальніше особливості діяльності енергокомпаній розглянемо на прикладі однієї з провідних регіональних компаній.

Одна з провідних досліджуваних компаній з виробництва, передачі, постачання, розподілу та реалізації електроенергії є Публічне акціонерне товариство «Хмельницькобленерго» (перейменоване з ВАТ ЕК 11.03.2011 р.). До її складу входять структурні підрозділи: 22 райони електромереж, Старосинявський і Меджибізький цехи централізованого ремонту обладнання.

Енергопостачальну компанію «Хмельницькобленерго» створено у 1995 р. Мета її діяльності – передача, розподіл та постачання електроенергії підприємствам і організаціям, соціально-побутовим об'єктам та населенню Хмельницької області.

У 1996 р. компанія отримала від Національної комісії з питань регулювання електроенергетики ліцензії на постачання електричної енергії та її передачу локальними електромережами. У 2000 р. Фондом державного майна України продано 30% акцій підприємства «Хмельницькобленерго», 70% акцій Товариства перебуває в управлінні Національної акціонерної енергокомпанії України (НАК ЕКУ).

Енергопостачальна компанія, як правило, здійснює два пов'язаних між собою види ліцензованої діяльності: передачу і постачання електричної енергії. При цьому використовується єдина матеріальна й технічна база, але для кожного виду діяльності задіяний різний персонал

зі своєю специфікою та видами виконуваних робіт. Тому в структурі управління енергокомпанії основні структурні підрозділи забезпечують функції передачі й постачання електричної енергії.

Структура організації управління ПАТ «Хмельницькобленерго» є типовою для енергопостачальних компаній України. Проте в компанії існують окремі новостворені служби з розвитку нових прогресивних технологій, програмних засобів і маркетингових досліджень.

Майже всі служби та дирекції компанії, районні структурні підрозділи РЕМ і дільниці підпорядковані першому заступнику генерального директора, за винятком окремих адміністративно-господарських служб, підпорядкованих безпосередньо генеральному директору.

В структурі виконавчої дирекції ПАТ «Хмельницькобленерго» можна виокремити три групи залежних служб, від злагоджених дій та тісних взаємовідносин між якими залежить ефективність оперативної роботи енергокомпанії загалом, і одну незалежну – виробництво нової продукції.

Структура енергокомпанії подано на рис. 2.1.

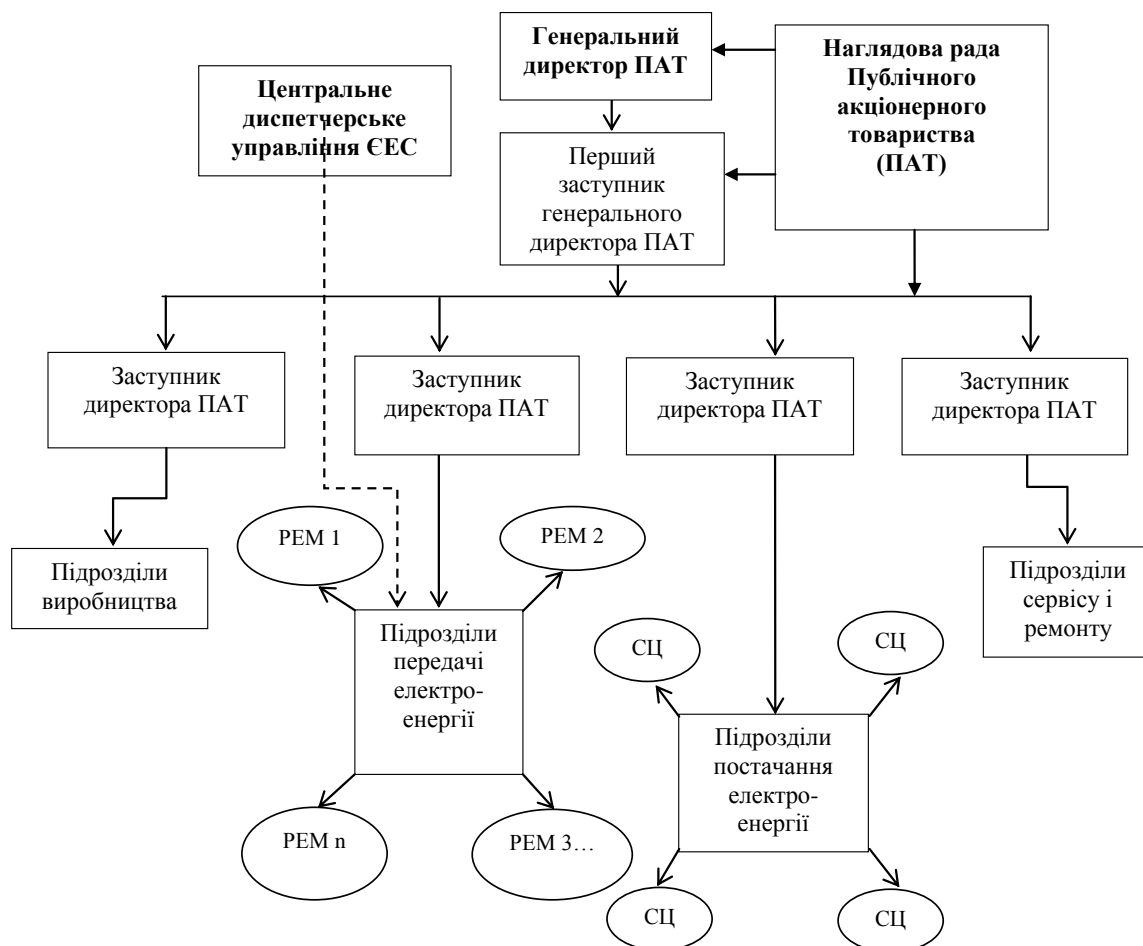


Рис. 2.1. Структура енергопостачальної компанії ПАТ «Хмельницькобленерго»: РЕМ – район електричних мереж, СЦ – сервісний центр.

До залежних служб передусім слід зарахувати служби технічної дирекції та служби дирекції з маркетингу. Заступник директора з технічного напрямку здійснює управління такими службами, серед яких:

- центральна диспетчерська;
- служба розподілу;
- виробничо-технічний відділ;
- енергоаудит і облік електроенергії;
- метрологія та цех з ремонту приладів обліку.

Заступник директора з маркетингу здійснює управління:

- службою збуту;
- службою енергонагляду;
- відділом із роботи з ОРЕ і централізованих розрахунків;
- відділом розподілу та контролю;
- відділом інформаційних технологій;
- аналітичним відділом;
- відділом маркетингових досліджень і методології.

Спільними до цих двох основних підрозділів є:

- планово-економічний відділ;
- відділ правового забезпечення;
- служба економічної безпеки;
- навчально-курсний комбінат.

Локальна система транспортування та постачання електроенергії ПАТ «Хмельницькобленерго» становить 35 тис. км ліній електропередач, 174 трансформаторні підстанції 110/35/10 кВ і 7200 трансформаторних підстанцій 10/0,4 кВ. До складу Товариства входять дві гідроелектро-станції встановленою потужністю 1165 кВт.

Склад та виробничі функції обласних служб технічних підрозділів компанії й їхні характеристики розглянемо більш детально.

Центральна диспетчерська служба відповідає за визначення обсягів надходження, бруто-споживання і купованої в ОРЕ електричної енергії та формування зведеного балансу електричної енергії по компанії (форма 1Б-ТВЕ).

Виробничо-технічний відділ відповідає за:

- своєчасний при зміні виробничих функцій перегляд існуючих положень про служби, посадових інструкцій фахівців енергозбутових і технічних підрозділів та кваліфікаційних характеристик виробничого персоналу РЕМ;

– розроблення, технічне й економічне обґрунтування інвестиційної програми, поетапне зниження понаднормативних втрат електричної енергії та удосконалення електричних мереж компанії. Контроль за фактичним забезпеченням і виконанням цієї програми в РЕМ;

– розроблення та контроль виконання заходів щодо зниження технічної складової технічних втрат електроенергії (ТВЕ) в електричних мережах компанії.

Служба розподільчих мереж відповідає за:

– розробку заходів щодо зниження технічної складової ТВЕ, виконання інвестиційної програми поетапного зниження понаднормативних втрат електричної енергії й удосконалення електричних мереж компанії;

– координацію робіт на дільницях електричних мереж при виконанні робіт зі зниження технічної складової ТВЕ;

– виконання планів капремонту і реконструкції мереж відповідно до розроблених заходів щодо підготовки до роботи в ОЗП та зниження технічної складової ТВЕ;

– узагальнення (для керівництва компанії) інформації про виконання запланованих заходів щодо зниження ТВЕ як збутовими, так і технічними підрозділами.

Служба енергоаудиту та обліку електроенергії відповідає за:

– формування бази даних елементів електричної мережі, їхню інвентаризацію і використання цієї бази при розрахунках технічних (нормативних) витрат електричної енергії на транспортування та визначення понаднормативних втрат електричної енергії в елементах електричної мережі;

– розрахунок нормативних ТВЕ загалом для компанії й окремо для структурних районних підрозділів;

– розрахунок технічної складової ТВЕ в електрично відокремлених елементах електричної мережі 10-0,4 кВ (фідерах, дільницях, понижувальних станціях (ПС));

– поелементний розрахунок технічних втрат електричної енергії у високовольтній мережі 110-35 кВ, визначення і верифікації обсягів надходження в мережі структурних підрозділів та контроль за рівнем високовольтних втрат електричної енергії;

– організацію ефективного виконання робіт у РЕМ з ліквідації осередків понаднормативних втрат електричної енергії.

Вказані напрямки діяльності служб мають дуже важливе значення і суттєво впливають на організацію робіт з ліквідації понаднормативних втрат електричної енергії в мережах компанії.

Служба метрології та цех з ремонту приладів обліку відповідають за:

- організацію технічного обслуговування високовольтних засобів обліку;
- організацію технічного обслуговування обліків надходження електричної енергії в мережі компанії та РЕМ;
- виявлення й усунення причин небалансів ПС і ЛЕП;
- проведення ремонту, перевірку, та організацію доставки в РЕМ, а також організацію заміни приладів і засобів обліку електроенергії;
- перевірку, встановлення та експлуатацію нових електронних, диференційованих за періодами часу лічильників і систем обліку, їхнє програмування; видачу технічних умов на встановлення зонних обліків.

Обласна служба метрології та аналогічні підрозділи у високовольтних структурних підрозділах компанії займаються переважно експлуатацією обліку у високовольтних мережах і підпорядковані технічній дирекції компанії. Відповідні підрозділи РЕМ не мають вертикального підпорядкування службі метрології та перебувають у складі збутових підрозділів. Служба переважно виконує заходи щодо зниження високовольтних понаднормативних втрат електричної енергії.

Робота цеху з ремонту приладів обліку безпосередньо не впливає на рівень понаднормативних втрат електричної енергії, але можна констатувати, що недосконалість і примітивність пломбування лічильників, відсутність стопорів зворотного ходу та реверсивних лічильних механізмів, а також недостатність потужності цеху для дотримання графіків держперевірки призводять до збільшення рівня понаднормативних втрат електричної енергії.

Підрозділи постачання електроенергії (енергозбуту) підпорядковані заступнику директора з маркетингу. Служба збуту електричної енергії є центральною службою дирекції з маркетингу щодо організації енергозбутових послуг. Крім традиційних функцій щодо формування обсягів реалізації електричної енергії й збору коштів та інших платежів (пеня, інфляційна складова, нарахування за актами прогнозу купівлі електроенергії та відповідно до Правил користування електричною енергією (ПКЕЕ)) і визначення напрямків енергозбутових робіт, служба збуту електричної енергії відповідає за організацію робіт з обслуговування

споживачів – як юридичних осіб (разом зі службою енергонагляду), так і побутових абонентів. Служба збуту електричної енергії відповідає за:

- організаційне забезпечення роботи РЕМ щодо виконання вимог ПКЕЕ, укладання договорів зі споживачами на постачання електроенергії, застосування тарифів на електроенергію, додаткових нарахувань порушникам договірних зобов'язань та ПКЕЕ, складання і заповнення форм статистичної звітності й інших робіт збутової діяльності;

- організацію роботи районних підрозділів щодо обслуговування побутових абонентів, укладання договорів з фізичними особами щодо надання послуг;

- розрахунок і доведення РЕМ планових завдань корисного відпуску електроенергії, суми товарної продукції та реалізації товарної продукції й інших робіт збутової діяльності, формування балансів електричної енергії в розрізі РЕМ і дільниць;

- щоденний контроль за розрахунками споживачів за спожиту електроенергію, контроль застосування тарифів, збір даних про обсяги наданих споживачам пільг та субсидій; розрахунок обсягів дотаційних сертифікатів для компенсації з ОРЕ, збитків від енергопостачання пільговим категоріям населення, підготовка статистичної звітності для керівництва компанії й сторонніх організацій;

- контроль за одержанням коштів від позареалізаційної діяльності (пеня, оплата за перетікання реактивної енергії, підвищена оплата за порушення договірних умов);

- організацію робіт з виявлення персоналом РЕМ порушень ПКЕЕ, складання актів ПКЕЕ; видачу, облік, оформлення бланків актів ПКЕЕ; роботу комісій з розгляду актів ПКЕЕ та оплату нарахованих коштів за актами ПКЕЕ; за участь у комісіях з експертизи лічильників;

- технічний супровід комп'ютерних (білінгових) програм з автоматизації окремих енергозбутових робіт;

- участь у тематичних перевірках енергозбутової роботи РЕМ і в комплексних ревізійних перевірках та контролі за усуненням виявлених зауважень.

Відділ інформаційних технологій відповідає за:

- розроблення комп'ютерних програм і електронних баз даних для автоматизації енергозбутових програм, подальше їхнє удосконалення та програмне супроводження;

- своєчасне виконання заявок (технічних завдань) служб, які використовують комп'ютерні програми, на створення додаткових функцій (вибірки, запити, аналізи) до існуючих комп'ютерних програм;

– створення програм-надбудов над білінговими програмами для організації автоматизованого формування обсягів надходження електроенергії в мережі РЕМ і пофідерного аналізу відпущеної та спожитої електроенергії.

Аналітичний відділ відповідає за:

– методологічне забезпечення робіт з використання комп'ютерних програм, заповнення довідників та прив'язок абонентів до юридичних адрес і електричних об'єктів, резервне копіювання та архівування баз даних;

– статистичний аналіз комп'ютерних баз даних щодо виявлення критичних помилок і невідповідностей за визначеними критеріями (наявність пілг, середньомісячне споживання електроенергії побутовим споживачем та ін.), тобто перевірку якості заповнення вихідної інформації операторами РЕМ для виявлення похибок та зловживань персоналом РЕМ при заповненні даних;

– підготовку звітів і аналізів із комп'ютерних програм (про кількість лічильників за терміном держперевірки, за класами напруг, їхніми типами, наявністю вимірювальних трансформаторів та ін.).

Служба енергонагляду відповідає за організацію:

– своєчасних розрахунків споживачів-юридичних осіб за спожиту електричну енергію;

– діяльності інспекцій РЕМ щодо виконання ними нагляду за режимами споживання електроенергії споживачами-юридичними особами;

– здійснення контролю за дотриманням споживачами Правил користування електричною енергією;

– діяльності інспекцій РЕМ щодо дотримання показників якості електроенергії, надійності електрозабезпечення, складання актів аварійної, екологічної й технологічної броні та виконання періодичних обстежень електроустановок споживачів;

– допуску в експлуатацію нових електроустановок, погодження технічних умов і проектної документації щодо організації зовнішнього електрозабезпечення та організації обліку електричної енергії, видання дозволів споживачам на встановлення трифазних уводів і підключення електротермічного обладнання;

– впровадження нової методики розрахунків плати за перетікання реактивної енергії між енергопостачальною організацією та її споживачами згідно з «Методикою розрахунку плати за перетікання реактивної електроенергії»;

– контролю за виконанням РЕМ доведених планових показників надходження, ТВЕ, корисного відпуску електроенергії споживачам й її

реалізації, завдань щодо відключення неплатників, заміни електролічильників, збору коштів на реактивну енергію та пені;

- контролю за забезпеченням належної експлуатації розрахункових приладів (систем) обліку електроенергії у споживачів, проведення РЕМ-аналізу електроспоживання по дільницях, ПС, фідерах 10 кВ тіточках обліку споживачів;

- проведення планових перевірок енергозбутової роботи РЕМ, взяття участі в комплексних ревізіях РЕМ, формування статистичної звітності за окремими напрямками енергозбутової роботи (55-енерго).

Відділ розподілу та контролю відповідає за:

- визначення та доведення споживачам граничних значень енергоспоживання та електричної потужності і розгляд звернень споживачів щодо збільшення граничних рівнів електроспоживання;

- здійснення контролю за дотриманням споживачами граничних величин енергоспоживання та виставленням РЕМ підвищеної оплати за недотримання споживачами граничних рівнів енергоспоживання;

- проведення планових перевірок роботи РЕМ з дотримання споживачами граничних рівнів енергоспоживання й участь у комплексних ревізіях РЕМ.

Відділ маркетингових досліджень та методології відповідає за:

- виконання маркетингових досліджень технологічних, правових, юридичних, фінансових аспектів реалізації електричної енергії, сервісного обслуговування споживачів, надання додаткових платних послуг споживачам;

- застосування наявної нормативної бази, що регламентує ліцензовану діяльність енергокомпанії з передачі та постачання електроенергії споживачам і стороннім ліцензіатам; надання пропозицій та проектів змін до існуючих норм і правил з питань, що суперечать інтересам компанії; участь у роботі робочих груп Мінпаливенерго, НКРЕ щодо розробки законодавчих та нормативних документів стосовно діяльності енергокомпаній;

- підготовку відповідей і роз'яснень службам виконавчої дирекції компанії, керівництву РЕМ, стороннім організаціям та споживачам щодо вимог законодавства стосовно електропостачання і договірних взаємовідносин енергокомпанії та споживачів, правомірності дій енергокомпанії, відповідно до запитів; підготовку рекомендацій РЕМ щодо застосування ПКЕЕ та укладання договорів зі споживачами на постачання;

- методологічне забезпечення сервісних центрів з обслуговуванню споживачів;

– методологічне забезпечення виконання основних енергозбутових робіт у РЕМ й участь у роботі навчально-виробничих комбінатів з підвищення кваліфікації як енергозбутових працівників, так і технічного персоналу з експлуатації розподільчих мереж при суміщенні функцій контролерів.

Розглянемо структуру управління РЕМ. Кожний РЕМ очолює начальник РЕМ, який безпосередньо підпорядкований виконавчому директору з розподільчих мереж компанії. Технічний директор здійснює керівництво та організацію діяльності відповідних підрозділів РЕМ через служби.

Частина служб перебуває у складі обленерго, а частина – у складі високовольтних мереж. Загалом, кількісний і якісний склад служб забезпечує ефективне управління та організацію робіт з експлуатації електротехнічного обладнання й електричних мереж компанії та РЕМ. У кожному РЕМ є посада заступника начальника РЕМ зі збуту, який керує енергозбутовими дільницями РЕМ.

Заступники начальника РЕМ зі збуту адміністративно підпорядковані начальнику РЕМ, а функціонально – заступнику директора з маркетингу компанії.

Структура енергозбутового напрямку діяльності РЕМ охоплює майже всі групи, необхідні для забезпечення постачання електроенергії, серед яких:

- група із сервісного обслуговування побутових абонентів;
- група розрахунків із юридичними особами;
- група експлуатації засобів обліку;
- група з укладення договорів, яка охоплює також виробничі енергозбутові дільниці (із контролерами і кур'єрами з обслуговування побутових споживачів) та має юрисконсульта.

Усі групи мають необхідний виробничий персонал (інспектори, контролери, електромонтери).

Сфера діяльності ПАТ «Хмельницькобленерго» охоплює понад 560 тис. побутових і 18 тис. юридичних осіб. Відпуск електроенергії споживачам за рік становить понад 2 млрд. кВт-год. Товариством досягнуто високих результатів діяльності щодо прибутковості, рівня оплати за електроенергію, яка перевищує 100%, значного зменшення дебіторської заборгованості споживачів та кредиторської заборгованості перед ДП «Енергоринок», скорочення технологічних витрат електроенергії й підвищення ефективності активів.

ПАТ «Хмельницькобленерго» впроваджує ефективну стратегію розвитку, спрямовану на максимальне задоволення потреб споживачів електроенергії, зокрема впроваджено систему процесного менеджменту, відповідно до вимог Міжнародних стандартів ISO 9001:2008. Уся діяльність колективу Товариства спрямована на підвищення рівня якості обслуговування споживачів електроенергії, його позитивні досягнення стали можливими в результаті визначення менеджментом стратегічних напрямків, зорієнтованих на максимальне задоволення потреб споживачів електроенергії під гаслами: «Споживач – найвища цінність Товариства», «Споживач – головний інвестор Товариства», та запровадження європейської моделі ділової досконалості, а також вжиття своєчасних антикризових заходів з метою недопущення і подолання наслідків економічної кризи.

На Українському національному конкурсі якості цьому Товариству першому серед підприємств енергетичної галузі та Хмельницької області присвоєно звання лауреата конкурсу і вручено сертифікат EFQM відповідності його системи менеджменту рівню ділової досконалості в Європі (4-и зірки).

ПАТ «Хмельницькобленерго» удосконалює систему управління шляхом впровадження інформаційної системи управління ресурсами підприємства на платформі mySAP, розвитку та удосконалення організаційної структури.

ПАТ «Хмельницькобленерго» забезпечує нормативний баланс і економію електроенергії в мережах порівняно з нормативом. Усі райони електромереж вклалися у доведені нормативи технологічних витрат електроенергії. Товариство повністю виконує свої зобов'язання щодо забезпечення електроенергією споживачів, навіть у складних погодних умовах зимового періоду (при сильних морозах, снігопадах) не було відключень та обмежень у постачанні електричної енергії. Товариство не допускає заборгованості із зарплати, податків і платежів до бюджету та соціальних фондів. Компанія ПАТ «Хмельницькобленерго» – одна з найбільших і добросовісних платників податків на регіональному рівні. Товариство як великий платник податків та одне з основних бюджетоутворюючих підприємств здійснило перехід до положень Податкового кодексу, зокрема до надання податкової звітності в електронному вигляді, що дає змогу автоматизувати й упорядкувати податковий облік при нарахуванні ПДВ, оформленні податкових накладних і сприяє чіткому проведенню оподаткування операцій.

Товариство постійно займається підвищенням рівня якості та надійності електропостачання споживачів, модернізацією електромереж 0,4-110 кВ і виробничих будівель за рахунок внутрішніх інвестицій. Водночас із роботами з реконструкції електромереж впроваджується нове обладнання. Здійснюється розвиток корпоративних каналів зв'язку, зокрема введення в дію оптоволоконної лінії зв'язку «Хмельницький – Кам'янець-Подільський», вбудованої в захисний трос по лініях електропередач напругою 110 кВ, а також подальше підвищення ефективності управління та розвитку корпоративної інформаційної системи, у тому числі електронного обслуговування споживачів електроенергії із встановленням новітніх систем обліку електроенергії.

Це дає змогу ПАТ «Хмельницькобленерго» забезпечувати:

- передачу електричної енергії з втратами в лініях передач у межах нормативних значень;
- безперебійне постачання електричної енергії споживачам;
- підвищення якості постачання електричної енергії й наданих послуг.

Послідовно впроваджуючи політику покращення обслуговування споживачів електроенергії, Товариство створило мережу сервісних центрів та пунктів європейського рівня в усіх районах області з комфортними умовами як для споживачів, так і для працівників. Сервісні центри створюють атмосферу взаєморозуміння, шанобливого ставлення, формування прозорого інформаційного й правового середовища.

На виконання розпорядження органів влади Товариство ініціювало та здійснює виконання загальнообласної програми відновлення зовнішнього освітлення населених пунктів області та переведення на електроопалення житла та об'єктів бюджетної сфери області й негазифікованих районах. Це дасть людям комфорт, а енергетикам – збільшення обсягів продажів і оптимізацію графіків навантаження атомних та теплових електростанцій. У Товаристві функціонує науково-виробнича лабораторія, яка розробляє і впроваджує у практику науково-технічні розробки електротехнічного обладнання, пересувні повірні лабораторії, трансформатори струму, трансформатори напруги. Ці інноваційні прилади занесені до Державного реєстру засобів вимірювання, мають ряд переваг, порівняно з діючими аналогами, та користуються попитом у енергетиків України і зарубіжжя.

Проте очікування усіх зацікавлених осіб змінюються по зростаючій: нові потреби вимагають перевищення того, що було досягнуто раніше.

Розширення діапазону цілей означає визнання того, що «досконалість» не має меж. З огляду на це керівники компаній повинні вирішувати завдання постійного удосконалення та досягнення вищого рівня ефективності системи показників діяльності підприємств.

2.2. Виокремлення в енергокомпанії процесів управління передачею та постачанням електроенергії

Енергетичні компанії – це великі за економіко-структурною характеристикою суб'єкти господарювання природних монополій, об'єднані мережею ліній постачання. Діяльність ПАТ «Хмельницькобленерго» в 2015 р. забезпечувалась персоналом у 3820 працівників, з яких 2617 осіб, або 66%, мають профільну вищу або неповну вищу освіту, в тому числі 1162 особи – повну вищу освіту, 209 осіб навчаються у вищих навчальних закладах, 785 осіб підвищують кваліфікацію на виробництві, 1210 осіб – молоді до 30 років.

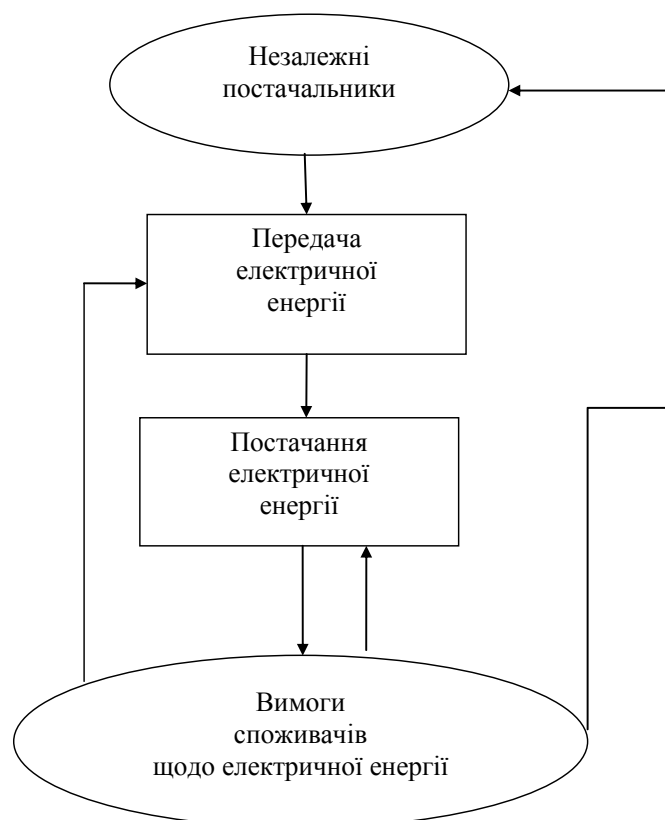
Організаційна структура управління Публічного акціонерного товариства «Хмельницькобленерго» (ПАТ «Хмельницькобленерго») має складну ієрархічно-функціональну будову.

Хоча організаційний поділ структури управління за функціональною ознакою давно і широко використовується, сьогодні є достатньо підтверджень того, що недоліки такої організаційної структури значно перевищують переваги. Працівники в таких функціональних структурах мають звужений погляд на загальновиробничі проблеми та не зацікавлені в тому, що їх безпосередньо не стосується.

Наприклад, бухгалтерія буває зацікавлена лише в одержанні облікової інформації щодо виробничої й фінансової діяльності, яка виконана, і зовсім не цікавиться чинниками, які матимуть вплив на розвиток у майбутньому. Отже, в ієрархічно-функціональній структурі працівники, як правило, поводяться доволі відособлено. Інша спільна риса енергокомпаній як ієрархічних організаційних структур – це те, що відповідними керівниками заохочується руйнівна конкуренція між функціональними гілками організаційної структури, на противагу перенесенню центру ваги у докладанні зусиль до боротьби із зовнішніми конкурентами, яких часто просто немає. Типовим прикладом цього є конфлікт між працівниками відділу маркетингу та збуту, з одного боку, і персоналом, зайнятим у сервісно-виробничій діяльності, – з іншого.

Необхідний для забезпечення ефективності діяльності загалом, обмін інформацією по горизонталі часто обмежується через надмірну схильність та мотивованість передавати повідомлення лише по вертикальному ланцюжку підпорядкування: начальнику функціонального відділу для того, щоб той на свій розсуд передав її начальнику іншого, зацікавленого в її отриманні, функціонального підрозділу. Це замість того, щоб передати інформацію безпосередньо потрібному одержувачу. При цьому компанії витрачають значні кошти і час на управління своєю функціональною ієрархією.

Підрозділи підприємств енергетичної галузі, як правило, організовують свою діяльність не за традиційною функціональною ознакою (маркетинг, фінанси, постачання, виробництво, матеріально-технічне забезпечення), а за статутними напрямками, що поєднують виконання необхідних функцій. Енергокомпанії здійснюють діяльність за двома основними видами (рис. 2.2):



**Рис. 2.2. Процеси основної діяльності облэнерго:
– передача електричної енергії; – постачання електричної енергії.**

Крім цього, існують, особливості функціонування підприємств електроенергетичної сектору через тісний режимний зв'язок паралельно працюючих електростанцій та електроустановок споживачів, поширення на величезну територію перехідних аварійних процесів і неможливість

складувати електроенергію. Надійність єдиної енергетичної системи (ЄЕС), що забезпечує електропостачання споживачів на значних територіях, потребує координації керування ЄЕС по всій Україні як єдиним технологічним комплексом. При цьому забезпечення надійності електропостачання є найважливішим економічним завданням, оскільки аварійні порушення живлення споживачів призводять до значних економічних втрат.

Таким чином, координація роботи ЄЕС, здійснювана органами централізованого диспетчерського керування, забезпечує істотний економічний ефект, а отже, вона є перевагою єдиної енергетичної системи.

Водночас потребує уточнення змісту питання забезпечення споживачів електричною енергією: чи це є товарообмін, чи лише послуга. Проаналізуємо це питання докладніше. ПАТ «Хмельницькобленерго» закупає на енергоринку електричну енергію великим обсягом та реалізовує її споживачам у роздріб, тобто ця компанія надає послуги з реалізації електроенергії, виробленої енергогенеруючими компаніями.

Проте компанія закупає електричну енергію напругою 330 кВ, яка не підходить споживачам, і напругою 110 кВ, яку можуть купувати менше, ніж 1% споживачів (до них належать великі підприємства-гіганти). Тому компанія за допомогою трансформаторів 330/35/10 та 110/10 перетворює електричну енергію з високої напруги на середню для менших підприємств і організацій, а також на низьку напругу за допомогою трансформаторів 35/10/0,4 та 10/0,4 для постачання населенню.

Отже, енергокомпанія для забезпечення споживачів електричною енергією за параметрами, які необхідні конкретно взятому споживачеві, здійснює ряд технологічних процесів з перетворення електричної енергії до необхідного рівня напруги. Інакше кажучи, підприємство закупає електроенергію як сировину з одними параметрами, а перетворює її на товар із зовсім іншими параметрами, придатними до використання великою кількістю споживачів, тобто займається перетворенням і передачею електричної енергії споживачам. Крім цього, компанія надає послуги, супутні з передачею електроенергії.

Ефективність енергетичного виробництва жорстко визначається режимом енергоспоживання.

Тому енергокомпанії зацікавлені у зміні попиту в певні періоди часу (зниженні в години максимальних навантажень та підвищенні в години нічного спаду навантаження). Постійне проведення аналізу потреб споживачів і пошук нових шляхів збільшення цінності пропонованого товару та послуг – єдина можливість компанії працювати з прибутками.

Важливою складовою діяльності енергокомпанії є процеси закупівлі й постачання електричної енергії, центри управління якими подано на рис. 2.3). Процес планування обсягів закупівлі електричної енергії здійснюється відповідно до:

- аналізу отриманої інформації про місячне очікуване споживання електроенергії споживачами РЕМ на наступний розрахунковий період;
- інформації про прогнозований обсяг споживання та обсяг фактично спожитої електроенергії споживачами РЕМ в минулому році впродовж цього періоду;
- інформації про прогноз погодних умов – прогноз купівлі електроенергії (ПКЕЕ).

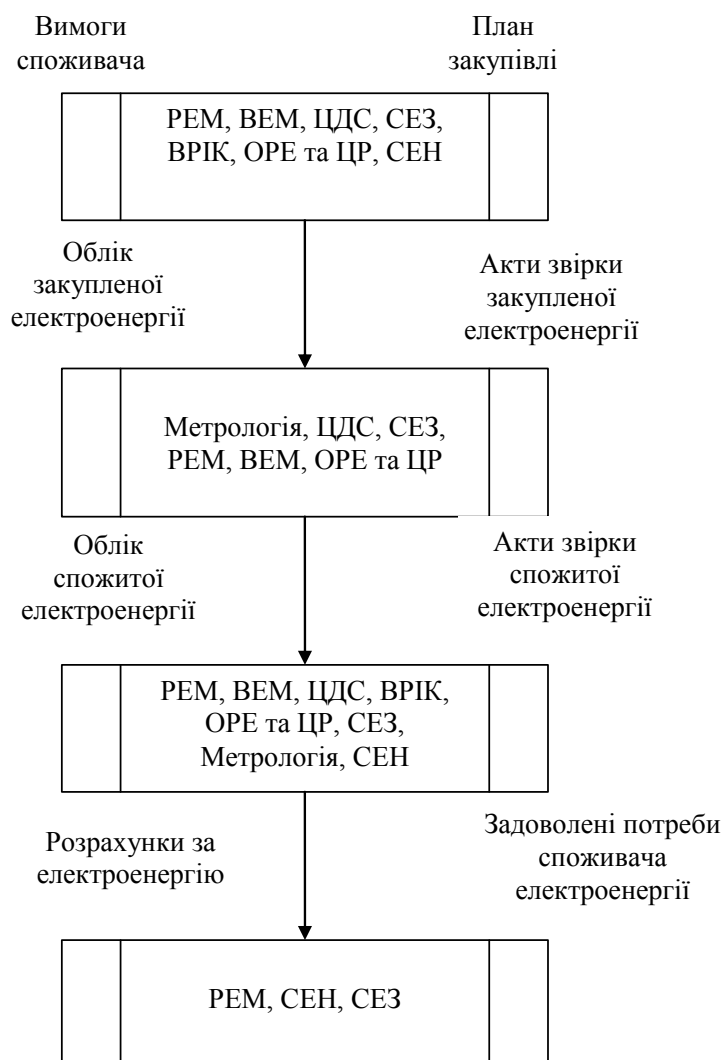


Рис. 2.3. Центри управління процесами постачання електричної енергії:

ВЕМ – відділ електричних мереж;

ЦДС – центральна диспетчерська служба;

ЦР – центр розрахунків; ВРІК – відділ розрахунків і контролю;

СЕЗ – служба енергозабезпечення; СЕН – служба енергонагляду.

Закупівля електричної енергії здійснюється відповідно до договору між «Обленерго» і ДП «Енергоринок» (ДПЕ), згідно з процедурою заявленого місячного обсягу закупівлі електроенергії та на підставі показників комерційних систем обліку постачання, встановлених на межі балансової належності електричних мереж. Оплата за отриману електричну енергію від ДПЕ здійснюється подекадно.

Розрахунок вартості обсягу купленої електроенергії здійснюється за встановленою Національною комісією регулювання енергетики (НКРЕ) прогнозною оптовою ринковою ціною з урахуванням суми місячного обсягу дотації для компенсації втрат від здійснення постачання електричної енергії за регульованим тарифом, згідно з постановою НКРЕ, що встановлює суму дотацій.

Закупівля обсягів електроенергії здійснюється на підставі Договору між «Обленерго» і ДП «Енергоринок» шляхом попереднього замовлення необхідного обсягу. Замовлення обсягів електроенергії, необхідних для споживачів, здійснюється шляхом надсилання повідомлення на оптовий ринок електроенергії (ОРЕ) України. В повідомленні вказується обсяг замовленої електроенергії (кВт-год.) на місяць загалом та вартість замовленого обсягу електроенергії (грн.), а також розміри оплати за декадами або етапами. Оплату за отриману електричну енергію від ДПЕ Компанія здійснює кожної декади, а саме 11-го, 21-го й останнього числа розрахункового місяця в обсягах фактично купленої електричної енергії відповідно за першу, другу і третю декади місяця.

Розмір оплати Компанії за першу декаду визначається у розмірі 26% від замовленого місячного обсягу електроенергії, за другу декаду – відповідно 30% та 40%, за третю декаду – за прогнозованою оптовою ринковою ціною з урахуванням суми місячного обсягу дотації для компенсації втрат від здійснення постачання електричної енергії за регульованим тарифом, згідно з постановою НКРЕ, що встановлює суму дотацій. Оплата здійснюється рівними частками кожного банківського дня в межах декади.

Відповідність купованої електроенергії параметрам якості контролюється оператором диспетчерської служби (ОДС), а при виникненні відхилень від норм оперативно повідомляється про це в районний диспетчерський центр (РДЦ) для прийняття необхідних заходів щодо приведення параметрів електроенергії до норм.

Контроль за споживанням здійснюється таким чином. «Обленерго» надає до ДПЕ добові (погодинні) фактичні дані про обсяги електричної

енергії, що надійшли в електричну мережу Компанії від ДПЕ за попередню добу. Ці дані надаються електронною поштою через південно-західну енергосистему НЕК «Укренерго» на адресу ДПЕ. Після закінчення розрахункового місяця «обленерго» надає ДПЕ через південно-західну енергосистему НЕК «Укренерго» звітні дані за фактичним балансом електроенергії за місяць.

ДПЕ для підтвердження надсилає «обленерго» акт купівлі-продажу між ДПЕ та ЕК, який є документом, що підтверджує факт переходу права власності на електроенергію від ДПЕ до ЕК (договір між «обленерго» і ДП «Енергоринок»).

Оплату за куплену електроенергію ЕК здійснює, відповідно до вимог оптового ринку, грошовими коштами, що перераховуються на поточні рахунки зі спеціальним режимом використання ДПЕ з поточних рахунків зі спеціальним режимом використання Компанії, відкритих відповідно до чинних нормативно-правових актів України, які регулюють порядок розрахунків за електроенергію, а також з інших рахунків Компанії.

Фактичні обсяги отриманої електроенергії в точках постачання ЕК визначаються на підставі показів розрахункових лічильників, встановлених у точках обліку, згідно з інформацією контролю обліку (ІКО).

Остаточний розрахунок за куплену Компанією у ДПЕ електроенергію в розрахунковому місяці здійснюється Компанією до 14-го (включно) числа місяця, наступного за розрахунковим, з поточних або інших (крім розподільчого) рахунків Компанії. У цьому разі Компанія обов'язково вказує призначення платежу. ДПЕ виписує і надає Компанії рахунок-фактуру. ДПЕ виписує та надає Компанії податкову накладну, згідно із законодавством України, та надсилає її до Компанії до 17 (включно) числа місяця, наступного за розрахунковим.

Для остаточних розрахунків за місяць ДПЕ до 20 числа місяця, наступного за розрахунковим, надсилає Компанії акт звірки розрахунків між Компанією і ДПЕ. Компанія у триденний термін після отримання акту звірки, відповідно до Договору між ДПЕ та «обленерго», надсилає до ДПЕ його примірник за підписом керівника та головного бухгалтера Компанії.

За результатами аналізу фактичного стану процесів постачання: закупівлі і продажу електричної енергії «обленерго» та її передачі від виробників до споживачів – можна скласти список функцій і основних підрозділів:

- маркетингу і збут електроенергії;
- організація енергозбутової роботи;

- продаж електроенергії сучасними методами;
- проведення розрахунків за відпущену та куплену електроенергію;
- технічна організація, координування, планування і контроль постачання електроенергії;
- оперативне й поточне керівництво районами електромереж;
- експлуатація електричних мереж 0,4-110 кВ;
- технічне обслуговування електромереж, електроустаткування виробничих будівель та споруд;
- організація фінансово-економічної діяльності, аналіз і прогнозування фінансових результатів господарської діяльності, спрямованих на отримання прибутку, проведення єдиної облікової політики, бюджетування;
- організація роботи з матеріально-технічного постачання та забезпечення виробничих процесів, планування й організація капітального будівництва та освоєння капітальних вкладень;
- управління персоналом і вирішення соціальних питань: проведення кадрової політики з використанням прогресивних методів відбору кандидатів на посади, мотивація персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації працівників, забезпечення соціальних гарантій працівників, членів їхніх сімей, колишніх працівників, забезпечення режиму охорони;
- розвиток управління й інформаційних технологій;
- забезпечення впровадження процесного менеджменту, автоматизованих систем бізнес-процесів, корпоративної інформаційної мережі на базі швидкісних цифрових каналів зв'язку.

Для вироблення варіантів конструктивного рішення щодо удосконалення управління виникає необхідність аналізу та оцінки стану витрат ресурсів на здійснення управління основними процесами діяльності енергокомпаній.

Чисельність персоналу енергокомпаній і його структуру подано в табл. 2.2. До енергозбутового персоналу належать 990 працівників (26% від персоналу компанії). В управлінні енергозбутового напрямку компанії працюють 57 фахівців, а решта енергозбутового персоналу – 933 працівники – працює у районних філіях компанії.

Таблиця 2.2

Чисельність персоналу енергокомпаній та його структура

Назва ПАТ	Чисельність персоналу ПАТ	Чисельність персоналу підрозділів передачі електроенергії	Чисельність персоналу управління підрозділами передачі електроенергії	Чисельність персоналу підрозділів постачання електроенергії	Чисельність персоналу управління підрозділами постачання електроенергії
«Хмельницьк-обленерго»	3768	1243	149	979	59
«Тернопіль обленерго»	2698	836	92	747	45
«Львівобленерго»	8360	3176	476	3009	241

Частка енергозбутового персоналу в інших енергокомпаніях України коливається в межах 27–42%. Оптимальним вважається, коли енергозбутовий персонал становить від 30% до 35% від загальної кількості.

Витрати на утримання персоналу енергокомпаній подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Витрати на утримання персоналу енергокомпаній, 2015 р., грн.

Назва ПАТ	Витрати на персонал управління	Витрати на персонал підрозділів передачі електроенергії	Витрати на персонал управління підрозділами передачі електроенергії	Витрати на персонал підрозділів постачання електроенергії	Витрати на персонал управління підрозділами постачання електроенергії
«Хмельницьк-обленерго»	34720	11458	1375	9027	542
«Тернопіль-обленерго»	21014	6514	716	5674	340
«Львівобленерго»	69661	26471	3971	25078	2006

Необхідна чисельність персоналу компанії розраховується відповідно до кваліфікаційних довідників за таким показником, як нормативний обсяг умовних одиниць на одного працюючого, який дорівнює 40 од./працівника.

Наприклад, при нормативному обсязі 100 000 умовних одиниць (чисельність споживачів юридичних осіб – 10 000, а споживачів-фізичних осіб – 390 000) загальна чисельність персоналу цієї компанії – 2 500 працівників; чисельність енергозбутового персоналу – 750 осіб (30%).

За статистичними даними 13 енергокомпаній України, для оптимального обслуговування споживачів-юридичних осіб за інспектором енергозбуту закріплюється до 150 абонентів (300–400 точок обліку). В успішно

працюючих компаніях цей показник коливається від 76 до 204 абонентів (від 220 до 500 точок обліку).

За аналогією оптимальна чисельність інспекторів для ПАТ «Хмельницькобленерго» має становити 76 осіб. У компанії чисельність інспекторів дорівнює 21 особу та інспекторів-керівників дільниць – 72 особи, разом 93 особи.

Стосовно контролерів слід зазначити, що ефективна організація робіт з обслуговування побутових абонентів напряму залежить від кваліфікації й кількості контролерів. Згідно зі статистичними даними щодо успішно працюючих компаній і на основі узагальнень фахівців, оптимальна чисельність контролерів може розраховуватися як 1142 абоненти на 1 контролера. В деяких енергокомпаніях України ця цифра коливається від 625 абонентів / контролера до 2 000 абонентів / контролера.

Для удосконалення управління на підприємствах з передачі та постачання електроенергії, створених шляхом трансформації обленерго, необхідно:

1) виділити технологічні потоки та логістичні ланцюжки основного процесу;

2) встановити зміст початкової ланки – маркетингу, дуже важливої з погляду політики і стратегії компанії, а саме орієнтації на споживача;

3) розробити систему наскрізного організаційного керування ланцюжком основного процесного потоку (від закупівлі до реалізації послуг).

Це робиться для того, щоб за необхідності зміни частково (окремих) технологічних елементів не довелося створювати нову процедуру, а можна було лише відкорегувати її компоненти. Виконаний аналіз процесів основної діяльності енергокомпанії дає відповіді на запитання про напрямки діяльності підприємств, які будуть утворені шляхом трансформації, проте не дає відповіді, що необхідно зробити, щоб підвищити їхню ефективність, отже, потрібна також аналітична робота в напрямі, щоб визначити набір якостей трансформованих підприємств компанії (наявних та таких, що потрібно впровадити), щоб мати у перспективі переваги на ринку.

Отже, важливим питанням у трансформації є розгляд усіх негативних проявів і відповідних форм, які стримують розвиток конкуренції енергокомпанії на ринку електричної енергії, а також необхідного рівня енергозабезпечення національної економіки.

Одна з незаперечних вимог результативності діяльності підприємств на ринку – це їхня адаптивність, яка залежить від складності управління.

Енергокомпанії працюють в умовах об'єктивно високого рівня складності, проте вони сприймають складність як нормальну ситуацію – звичайно це зумовлено добре розвиненими навичками роботи в умовах високого рівня складності. Переважно міра складності компанії нерівномірна: в окремих підрозділах вона проявляється сильніше, ніж в інших, тому, по-перше, виявляють «ділянки», що характеризуються найбільш високим рівнем складності. Для цього вивчають ділянки з найбільшим розкидом думок та основні чинники, що впливають на рівень складності у кожному конкретному випадку.

По друге, оцінюють економічний ефект від рівня складності у визначених «ділянках» для встановлення того, чи забезпечує цей рівень вигреш або тільки створює труднощі для працівників, тобто є непродуктивним. Непродуктивне ускладнення – різновид ускладнення діяльності, яке перешкоджає виконанню роботи, не забезпечує позитивного економічного ефекту і не сприяє зниженню ризиків. Воно пов'язане з тим, що зберігаються методи роботи, які втратили актуальність, коли відбувається дублювання функцій або ж коли не вдається чітко розподілити обов'язки та виникає неоднозначне їхнє трактування.

До тактичних дій, спрямованих на освоєння існуючого рівня складності, належать такі:

- введення в систему управління ефективністю явних заохочень за виконання декількох завдань одночасно;

- ротація персоналу між підрозділами для розширення мережі професійних контактів вищого керівництва (і розвитку можливих наступників) перед призначенням на ключові посади для того, щоб організаційні процеси стали простіші, а ухвалення рішень прискорювалось.

Правильним рішенням може бути не спрощення, а перерозподіл завдань так, щоб з ускладненням діяльності стикалися ті, хто може краще з ним впоратися. Також можна залучити до роботи зі складними завданнями спеціалізовані групи.

До інших тактичних дій, спрямованих на перерозподіл складних завдань, належать зміцнення централізованої служби планування, яка може створювати шаблони й інші матеріали, що допомагають операційним підрозділам у виробленні та прийнятті рішень з питань планування і складання бюджету. Один з підходів полягає в тому, щоб спростити організаційну структуру, зробивши розподіл обов'язків

набагато раціональнішим. До дій, спрямованих на спрощення діяльності, належать такі:

- закріплення відповідальності за кожен вид функціональної діяльності тільки на одному рівні організаційної структури;
- розробка детальних посадових інструкцій і чітких правил відносно того, хто і з яких питань може приймати рішення, з метою уникнути перетину сфер відповідальності і дублювання функцій;
- відмова від елементів, що не створюють вартість, але ускладнюють діяльність;
- виділення в окремі підприємства або передача стороннім виконавцям допоміжних функцій, таких як ІТ, фінанси, логістика і управління персоналом.

Повністю відмовляючись від самостійного виконання окремих бізнес-процесів, багато компаній домагаються значного спрощення операційної діяльності;

- перевірка процесів ухвалення рішень на предмет наявності декількох циклів або необов'язкових учасників. Такий процес буде не лише дуже повільним, а й неефективним, оскільки зворотний зв'язок дуже слабо впливав на підсумкові рекомендації.

Проте усунення складності не завжди є правильним рішенням. Якщо енергокомпанії розглядатимуть рівень складності діяльності не як проблему, яку потрібно усунути, а як виклик, на який необхідно навчитися відповідати і навіть використати його у своїх інтересах, то вони можуть відкрити для себе додаткове джерело прибутку та конкурентних переваг. Правильне рішення полягає не в максимальному спрощенні організаційної структури, а в усуненні обмежень, які заважають досягненню результату і при цьому не дають істотного економічного ефекту.

Відправною точкою для кожної організації, яка намагається краще управляти складністю, є оцінка масштабів прояву високого рівня складності: у межах усієї організаційної структури або ж окремих служб, регіональних підрозділів та посад. Важливе значення мають також чинники, які визначають рівень складності: нестача навичок, слабка узгодженість процесів й їхня залежність від зовнішніх умов.

Складність може бути частиною успішного бізнес-плану розвитку. Інші види, зумовлені, наприклад, нормативними обмеженнями або вимогами профспілок, можуть бути невід'ємною частиною умов ведення бізнесу.

Проте не слід заперечувати, що складність може негативно впливати на фінансові результати. Високий рівень складності – одна з тих проблем, які вище керівництво ні в якому разі не повинне ігнорувати або делегувати їхні рішення іншим. Надати підлеглим змогу самостійно розбиратися з високим рівнем складності, сподіваючись, що з часом вони навчатимуться ефективно управляти нею, – це означає анонсувати значні ризики.

На основі викладеного вище можна стверджувати, що невід’ємною складовою трансформації енергокомпаній є необхідність корегувати рівень складності відокремлених організацій для того, щоб забезпечити їхню адаптивність до розвитку енергетичного ринку.

Для оцінювання ефективності трансформації та розвитку підприємств енергетичної галузі розглянемо функціональні інформаційно-вартісні моделі формування роздрібних тарифів на електроенергію.

При встановленні граничних тарифів у підприємства, діяльність якого регулюється, будуть стимули до зменшення витрат, оскільки чим нижчими будуть витрати, тим вищим буде отриманий прибуток фірми. Проте постає проблема періодичності переглядання тарифів підприємств і критеріїв, згідно з якими тарифи можуть переглядатись достроково.

За іншої моделі на визначений термін (наприклад, до 5 років) встановлюється формула розрахунку тарифу, що містить фактор підвищення продуктивності X та коригуючий коефіцієнт на рівень цін. Ним може слугувати індекс споживчих цін, індекс кінцевих цін або індекс оптових цін.

Параметр X визначається з урахування оцінок перспективного попиту, обсягів капіталовкладень, а також потреби в інвестиціях [28]. Така модель гарантує виробникам отримання додаткового прибутку від підвищення продуктивності у періодах між переглядами параметра X . Недоліками моделі є стримування інвестиційних витрат, схильність підприємств до заниження результатів господарювання напередодні перегляду тарифу.

Роздрібний тариф на електроенергію в Україні складається з оптової ринкової ціни (надалі – ОРЦ), тарифу на передачу, тарифу на постачання електроенергії й економічних коефіцієнтів нормативних технологічних витрат на транспортування електроенергії, які щорічно затверджуються НКРЕ для кожної компанії. Крім цього, роздрібний тариф урахує відшкодування частини нетехнічних (комерційних) витрат та інші фактори.

Структуру середніх роздрібних тарифів для побутових споживачів (згідно з даними НКРЕ за 2014 р.) наведено на рис. 2.4.

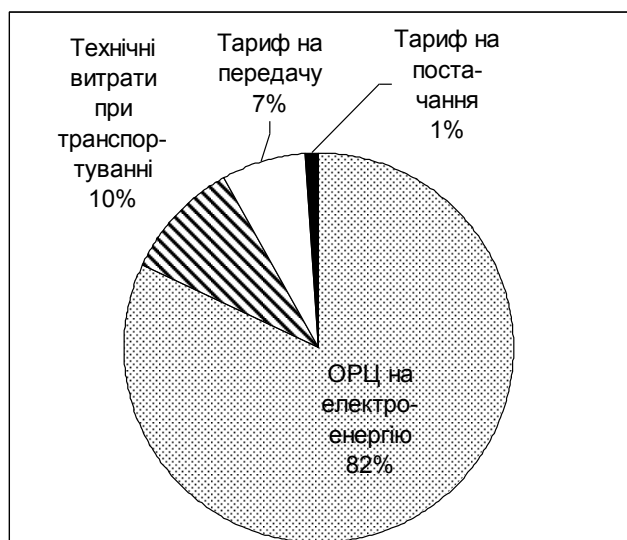


Рис. 2.4. Структура середніх роздрібних тарифів на електроенергію в 2014 р. [8].

Враховуючи важливість для економіки і споживачів стабільності роздрібних цін на електроенергію, НКРЕ протягом року здійснює моніторинг та проактивне управління заходами недопущення необґрунтованого зростання роздрібних тарифів.

Підвищення середньозважених роздрібних тарифів на електричну енергію для споживачів зумовлене, переважно зростанням оптового ринку цін. При цьому аналіз затвердженої структури витрат енергопостачальної компанії, яка займається передачею і постачанням (на прикладі декількох компаній) засвідчив, що в загальній сумі операційних витрат 90% витрат пов'язані з передачею електроенергії, а лише 10% – з постачанням [8].

Операційні витрати з постачання електроенергії – це витрати для забезпечення комерційної діяльності з продажу електроенергії, а саме: витрати на ведення договірної роботи зі споживачами електричної енергії, витрати на друк та доставку рахунків за спожиту електроенергію, комісійні за банківське і поштове обслуговування, витрати, пов'язані зі зніманням показників приладів обліку, оплата праці працівників комерційного напрямку, амортизація обладнання, задіяного в процесі постачання електроенергії, інші супутні матеріальні та операційні витрати.

До витрат на придбання електроенергії енергопостачальних компаній належить вартість купленої електроенергії на оптовому ринку, оплаченої компанією для ДП «Енергоринок» згідно з укладеним договором, закупівля якої проводиться для її подальшої реалізації власним (кінцевим) споживачам.

В серпні 2013 р. у сфері електроенергетики України був закладений нормативно-законодавчий початок впровадження нового тарифного режиму і набрали чинності офіційно оприлюднені в «Офіційному віснику України» постанови НКРЕ щодо стимулюючого регулювання від 26.07.2013 р. за № 1032 [10]. В усіх енергопостачальних компаніях одночасно з переходом на новий тарифний режим був запланований новий порядок групування витрат. Для визначення необхідного доходу від здійснення діяльності з постачання та передачі електричної енергії витрати ліцензіатів розподілено на операційні контрольовані й неконтрольовані витрати (рис. 2.5). Відповідно до п. 1.4 Порядку визначення необхідного доходу від здійснення діяльності з постачання електричної енергії за регульованим тарифом у разі застосування стимулюючого регулювання [9], операційні контрольовані витрати – це операційні витрати, розмір яких залежить від управлінських рішень ліцензіата.

Операційні неконтрольовані витрати – операційні витрати, на які ліцензіат не має безпосереднього впливу (податки, збори, обов'язкові платежі, розмір яких установлюється відповідно до законодавства України).



Рис. 2.5. Склад витрат діяльності енергопостачальних компаній

Для покращення фінансового результату рекомендується зменшувати амортизацію. Її зменшення може дати короткотерміновий позитивний ефект, проте без інвестиційних вкладень у розвиток через декілька років у зв'язку зі старінням почнеться вихід з ладу технологічного обладнання і, відповідно, зростання витрат на ремонт.

Економіко-політична ситуація в Україні за останні роки свідчить, що тарифи на електроенергію для населення встановлюються лише на основі політики уряду. Як результат, за станом на початок 2015 р. вони покривали лише 21% економічно обґрунтованої ціни [11], що не відшкодовує не лише транспортування енергії від генеруючих потужностей до споживачів, а й вартість її виробництва.

Причиною збитковості підприємств суб'єктів ПМ є встановлення низьких тарифів органами місцевої та загальнодержавної влади на послуги таких підприємств і неповне відшкодування різниці між встановленими тарифами й операційними витратами.

Тому, різниця між тарифом та ціною оптового ринку і вартість передачі енергії покриваються так званими дотаціями: для енергопостачальних компаній функціонує механізм дотаційних сертифікатів, який забезпечує компенсацію їм втрат від здійснення постачання електричної енергії окремим категоріям споживачів за заниженими тарифами.

У результаті перехресного субсидіювання побутових споживачів за рахунок юридичних осіб збільшуються тарифи на електроенергію до 12–14% для промислових підприємств, бюджетних установ та інших непобутових споживачів, що впливає на конкурентоздатність їхньої продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, зумовлює зростання цін на продукцію й послуги вітчизняних виробників.

Сьогодні різниця між тарифами для непобутових та побутових споживачів в Україні є найбільшою серед країн Європи.

В 2013 р. у зв'язку з переоцінкою основних засобів компаній, відповідно до Податкового кодексу України, значення амортизації зросло у 4 рази порівняно з попередніми роками. В результаті цього фінансові результати енергокомпаній стали збитковими. Вказані фактори стали підставою для їхньої нейтралізації шляхом підвищення тарифів.

Державне регулювання ціноутворення у сфері природних монополій на сьогодні є малоефективним через:

– відсутність єдиної методики визначення витрат і наукового обґрунтування тарифів з врахуванням інвестиційної складової;

– відсутність прозорої інформаційної системи обліку витрат на виробництво, передачу та постачання електроенергії й публічного доступу до цієї інформації;

– неефективність існуючого способу регулювання через обмеженість верхньої межі ціни на соціально прийнятному рівні;

– відсутність механізму впливу, спрямованого на інноваційний розвиток інфраструктури енергетичної галузі, через переважаючий вплив політики замість економіки.

Формування тарифів ґрунтується на основі методу регулювання через встановлення граничної рентабельності (норми прибутку) до задекларованого об'єктом регулювання рівня витрат – методу регулювання «витрати плюс». В Україні базою, до якої застосовують норму прибутку (рентабельність), є повна собівартість продукції. Проте цей метод регулювання не заохочує суб'єктів господарювання до економії ресурсів, що призводить до збереження наявної високої енерго- та матеріаломісткості послуг і як наслідок – до суттєвого енергетичного складника у тарифах. До того ж, цей метод передбачає застосування працемісткого підходу до визначення індивідуального складу витрат кожного з достатньо численної групи суб'єктів господарювання. Водночас метод «витрати плюс» стимулює збільшення фінансових витрат (тобто витрат, пов'язаних із залученням позичкового капіталу) понад потрібний рівень [10].

Природні монополії, маючи можливості завищувати тарифи на власні послуги, за своєю природою позбавлені стимулів зменшувати витрати: чи запровадженням новітніх технологій модернізації виробничої діяльності, чи раціоналізацією функціонування ланцюжків постачання, бо вони зараховують витрати, спричинені неефективністю роботи, до собівартості послуг.

Така господарська неефективність неминує призводить до обмеження впровадження інновацій та підвищення рівня зношеності основних фондів, за допомогою яких надаються послуги статутної діяльності, зокрема мереж передачі і постачання. Це є основною причиною зростання кількості аварійних ситуацій та, як наслідок, зниження якості послуг, наданих суб'єктами природних монополій, і наступного витка зростання собівартості (зокрема, за рахунок збільшення витрат на ліквідацію наслідків аварій та відмов технічного обладнання).

Таким чином, підвищення тарифів у сфері енергопостачання значною мірою спричинене неефективним господарюванням, яке, відповідно, породжене громіздкістю управлінських схем, зношенням і конструктивною невідповідністю вимогам засобів матеріально-технічної бази та застарілістю технологій, відсутністю належної мотивації й, відповідно, економічної зацікавленості у підвищенні результатів діяльності кожної господарської ланки.

Вказані фактори є причиною високих витрат і необхідності їхньої компенсації через тарифи. Це відповідно, при його обмеженій платоспроможності через низький рівень життя призводить до несвоєчасної та неповної оплати послуг населенням. Доходи населення є основою підвищення життєвого рівня і водночас джерелом інвестицій у вдосконалення та розвиток виробництва для подальшого зростання життєвого рівня. Тенденція до безперервного зростання добробуту населення виявляється в тому, що поліпшення життя – це запорука розвитку суб'єктів господарювання і, відповідно, підвищення їхніх доходів.

Залучення інвестицій створює можливість оновлення матеріально-технічної бази функціонуючих підприємств природних монополій та впровадження новітніх технологій, що сприяє зниженню витрат при передачі і постачанні електроенергії та її ефективному використанні. При цьому державне регулювання природних монополій є неефективним і не забезпечує контроль за мінімізацією витрат. Водночас впевненість підприємств в отриманні субсидій та підтримці з боку влади у будь-якому разі загрожує спотворенням господарських рішень і суттєвим ослабленням стимулів до економії витрат.

У світі наявний позитивний досвід дерегулювання природно-монопольних галузей. Найбільш багатий досвід у цій сфері накопичений у США, він базується на найбільш інноваційних досягненнях у сфері застосування інформаційних технологій для «розумного» управління інфраструктурою енергетичної галузі та принципово новою схемою побудови мережі передачі і розподілу електричної енергії. При цьому енергокомпанія зацікавлена в оптимізації своїх відносин зі споживачем таким чином, щоб не здійснювати надмірних витрат на створення малозавантажених потужностей.

Основним засобом такої оптимізації є політика розробки тарифів, які максимальною мірою погоджують інтереси енергопостачальної організації та її споживачів. Для оптимізації електроспоживання застосовують диференціацію тарифів на електричну енергію. Своєрідністю менедж-

менту в електроенергетиці є також те, що енергопостачальна організація здійснює контроль за використанням електроенергії споживачів з метою енергозбереження у споживача і зниження таким чином його витрат та з власною метою – оптимізації використання встановленої потужності. Введення потужностей сьогодні обходиться значно дорожче від проведення заходів з енергозбереження, тому збутові структури енергопостачальної організації контролюють і консультують споживачів з організації найбільш ефективного енергоспоживання.

Для підтримки й оновлення обладнання, що забезпечує енергопостачання населення, у вартість тарифів на послуги мають включати амортизаційні відрахування, видатки на капітальний ремонт та інвестиційні видатки на створення додаткових потужностей як постійні витрати.

Таким чином, існує проблема обґрунтованого розподілу між споживачами постійних витрат, величина яких не залежить безпосередньо від обсягу наданих послуг кінцевим споживачам (витрати на утримання, технічне обслуговування і ремонт обладнання та мереж, створення резервних потужностей). Вирішення проблеми залежить від того, який підхід є домінуючим: соціальний чи економічний, адже постійні витрати можуть розподілятися пропорційно між споживачами послуг або з врахуванням платоспроможності різних груп споживачів і актуальності їхнього соціального захисту.

На загальнодержавному рівні має здійснюватись: методичне обґрунтування розрахунку собівартості послуг; визначення переліку послуг, ціни на які регулюються державою; нормування самого процесу перегляду тарифів та забезпечення його передбачуваності в часі; встановлення стандартів, що повною мірою враховуватимуть співвідношення витрат і доходів державного регулювання в різних регіонах.

Побудова й функціонування системи державного регулювання мають:

- забезпечити створення інформаційної бази з даними про стан, динаміку, основні стимулюючі та дестимулюючі фактори впливу на економічне середовище – ринки ПМ;

- забезпечити організацію і регулярне прогнозування регіональних параметрів досліджуваного явища на основі належної державної інформаційної та методичної підтримки;

- рекомендувати прийняття суб'єктами управлінського впливу виважених рішень середньострокового й довгострокового характеру,

спрямованих на забезпечення і підтримку ефективного функціонування ПМ, яка покращує якість роботи та життя населення (зайнятість, рівень матеріального благополуччя, охорона праці, соціальне забезпечення).

Вирішення цих питань дасть змогу реалізувати на практиці ефективно регулювання діяльності ПМ на місцевому рівні, що виражається у більш точному врахуванні економічних умов функціонування виробників і постачальників послуг, альтернативних місцевих можливостей для диференціації послуг та їхніх джерел, підвищенні зацікавленості споживачів у збільшенні інвестування власних коштів у вирішення проблеми, що сприяє фінансуванню оновлення технічної бази й економії обмежених державних ресурсів. При цьому обов'язковою умовою отримання коштів має бути гарантія в їхньому використанні для удосконалення технології електропостачання. Це має стати основою підвищення продуктивності і, таким чином, підвищення зарплати працівників при зниженні собівартості послуг.

В умовах перехідної економіки одним з актуальних завдань є досягнення макроекономічної збалансованості на основі виваженої цінової політики на енергоринку, що дасть змогу розширювати ринки збуту електроенергії.

2.3. Ключові чинники забезпечення суспільної ефективності впровадження стратегії трансформації

Трансформація енергетичних підприємств у контексті підвищення конкуренції в енергетичному секторі економіки, а також їхні наслідки для енергоринку та економіки загалом є неоднозначними і недостатньо відомими.

Якщо б наслідки трансформації діяльності підприємств енергетичної галузі були досліджені й відомі, то зовнішні прояви хаотичності їхніх показників можуть розглядатися як відхилення від загальної тенденції та служити мірою нерегульованості ринкової поведінки. При плануванні незворотного і невідомого вченим процесу трансформації різномірність та зовнішня хаотичність поведінки підприємств зовсім нічого не кажучи про те, якою мірою ця поведінка сприяє або не сприяє перебігу деякого основного і прихованого процесу в економічній системі, хоча цей процес є наслідком впровадження нових трансформаційних підпроцесів, зумовлених існуючими проявами недоліків.

Отже, для встановлення економічних наслідків важливе значення мають дослідження подальших проявів впровадження стратегічних заходів щодо розвитку конкуренції природних монополістів, до яких належать енергетичні підприємства. Однак питання щодо оцінки трансформації на ефективність природних монополістів у галузі електроенергетики є дискусійними, зокрема необхідно дослідити та уточнити переваги і недоліки пропонованих заходів стратегії розвитку діяльності природних монополій в економіці України.

В Україні після підписання угоди про співпрацю в енергетичній сфері з ЄС створені передумови для революційного стрибка щодо розвитку вітчизняних підприємств та організацій на засадах конкуренції й якості. Згідно з Європейською моделлю партнерства, конкурентні переваги прямо чи опосередковано формуються споживачами, що підтверджує вагомість наявності позитивного контакту між підприємством та споживачами. Особливо таке твердження актуальне для підприємств-природних монополій, для ринків яких характерні створення конкуренції й входження на галузеві ринки альтернативних джерел енергії та надання послуг.

Напрямки підвищення суспільної результативності діяльності підприємств природних монополій енергетичної галузі подано в Енергетичній стратегії України на період до 2030 р.

Стратегічна мета другого періоду (до 2020 р.) Енергетичної стратегії України на період до 2030 р. – формування єдиної промислової системи країни як органічної частини європейського простору, що використовує всі переваги своєї ресурсної бази, технологій, високорозвиненого інтелектуального потенціалу нації. При цьому передбачається поступове зростання споживання електричної енергії до 287,0 млрд. кВт-год. у 2020 р. [9].

За умов послідовного дотримання політики енергоефективності й енергозбереження прогнозується, що виробництво електроенергії до 2020 р. має зрости лише на 3%, а до 2030 р. – на 18%. Водночас структура виробництва електроенергії (рис. 2.6) зазнає певних змін. Цей період визначається як інвестиційний шлях докорінного інноваційного розвитку всіх галузей промисловості. При цьому передбачається основну увагу приділити енергоефективності.

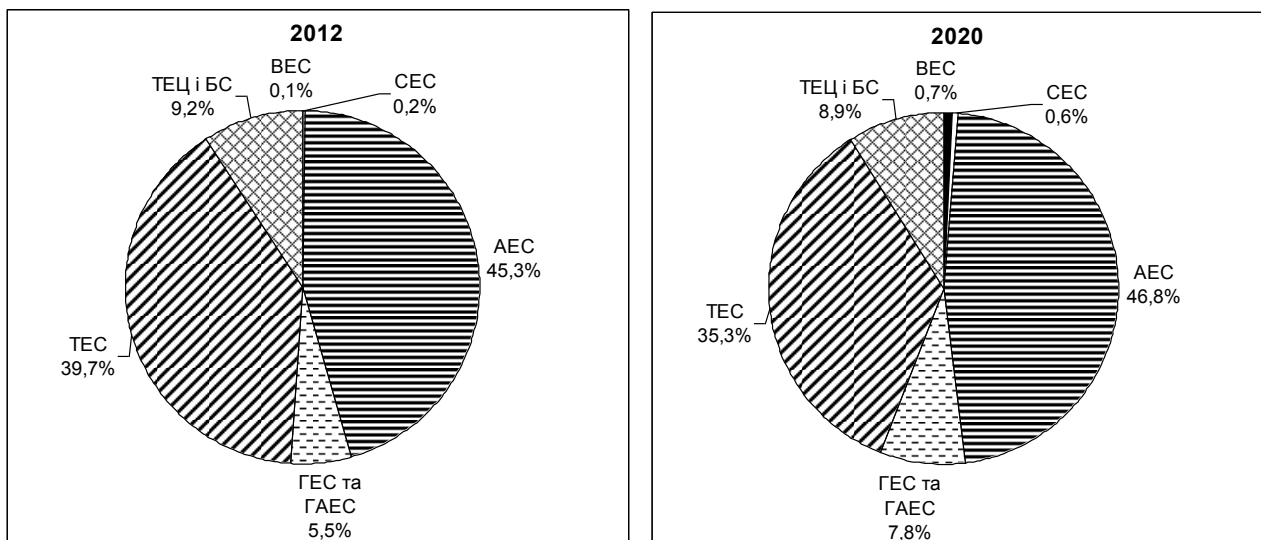


Рис. 2.6. Структура виробництва електроенергії в Україні у 2012 р. та 2020 р., %

Як наголошується в стратегії розвитку, «...подальше удосконалення оптового ринку має проводитись з врахуванням практики інших країн та позитивного досвіду результатів роботи діючого ОРЕ України, якими є напрацьована роками нормативно-правова база як основа подальшого розвитку ОРЕ, сформовані основи конкурентних відносин, прозора система купівлі-продажу енергії та формування цін і платежів і, головне, збереження єдиної енергосистеми України із стабільним забезпеченням балансу виробництва і споживання електроенергії в ОЕС України» [9].

Згідно зі стратегією розвитку, впровадження нової концепції ОРЕ буде здійснюватися поетапно шляхом:

- подальшого поглиблення конкурентних засад діяльності суб'єктів ОРЕ: оптимізація методології ціноутворення тарифів;
- удосконалення механізмів протидії недобросовісній конкуренції;
- припинення перехресного субсидювання в паливно-енергетичному секторі;
- підготовки нормативно-правової бази для визначення умов та правил функціонування нової моделі енергоринку, зокрема принципів роботи балансуєчого ринку, гарантій відшкодування його фінансових ризиків, порядку укладання прямих договорів, зокрема їхню взаємодію з балансуєчим ринком тощо;
- запровадження системи двосторонніх договорів на купівлю електричної енергії між кінцевим споживачем і виробником та між постачальником і виробником [9].

Структуру сегментів ринку електричної енергії подано на рис. 2.7.

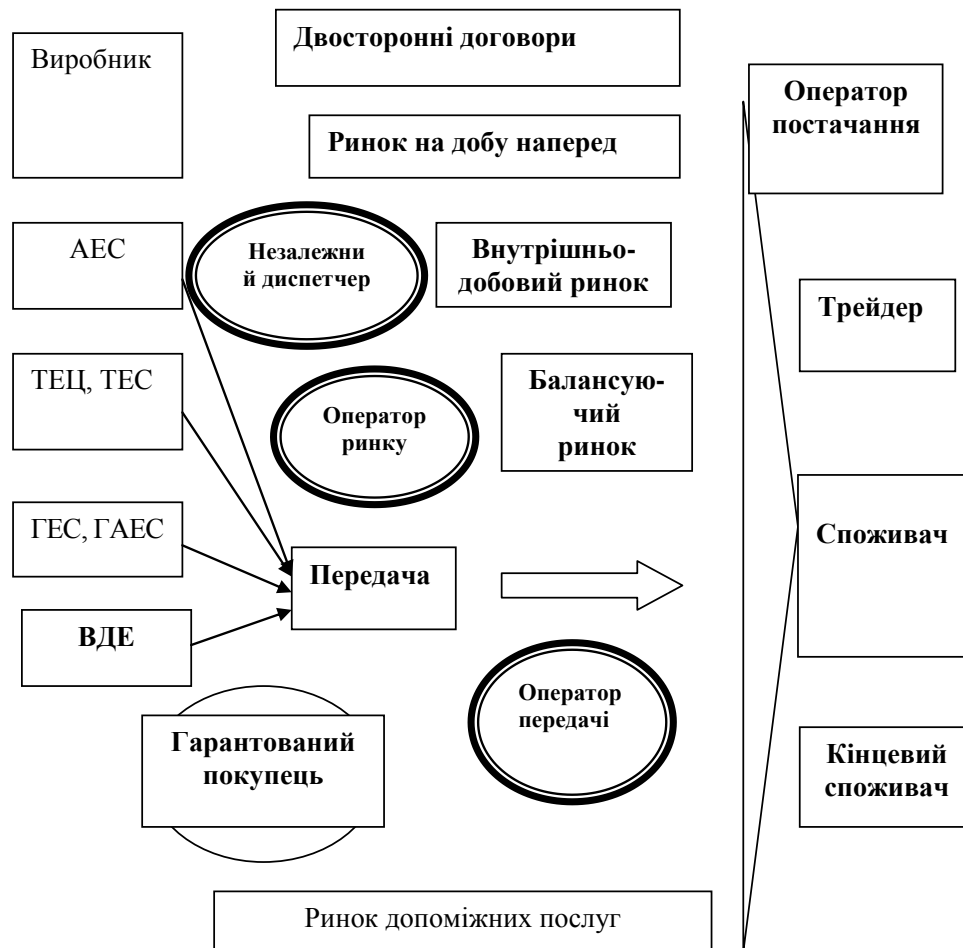


Рис. 2.7. Структура сегментів ринку електричної енергії та її учасників [9]

Створення конкурентного ринку електроенергії в Україні дасть змогу його поетапної інтеграції до єдиного європейського ринку електроенергії. Головним інструментом економічних перетворень у процесі трансформації вважається перехід до механізму ринкового саморегулювання, що допоможе визначити дійсну цінність економічних благ в економіці та призведе до макроекономічної реструктуризації виробництва відповідно до потреб суспільства.

Для досягнення цього ефекту документами Директиви 2009/72/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 13 липня 2009 р. визначено, що системи розподілу і передачі мають здійснюватись окремими юридичними особами, в яких є вертикально інтегровані підприємства [5]. Виокремлення постачання електричної енергії самостійною юридичною особою дасть змогу запровадити конкурентне середовище в цьому виді діяльності. Очікуваний результат таких перетворень допоможе більш прозоро здійснювати тарифну політику в монопольному виді діяльності – передачі електричної енергії місцевими (локальними) мережами – та, відповідно, забезпечити зниження тарифів на електроенергію.

Цільова траєкторія розвитку енергетичного сектору як складової сталого соціально-економічного розвитку України закріплена також у Білій книзі енергетичної політики України «Безпека та конкурентоспроможність» (надалі – Енергетична стратегія України на період до 2035 р.).

Як констатує Енергетична стратегія України на період до 2035 р., подолання суперечності між забезпеченням соціального захисту і впровадженням ринкових принципів господарювання в енергетичному секторі потребує модернізації соціальної політики.

Для реалізації стратегії трансформації та розвитку енергокомпаній потрібна програма її реалізації. Процес формування програми трансформації, тобто її концептуалізація та структуризація, як функціональної стратегії розвитку передбачає визначення ключових факторів успіху щодо її впровадження у процесі стратегічного планування. Ключові фактори успіху трансформації підприємств електроенергетики дають змогу встановити цілі й виробити практичні рекомендації щодо пріоритетних завдань їхнього досягнення.

Оцінка досягнення цілей займає одне із центральних місць у процесі формування стратегії розвитку соціально-економічних систем і трансформації природних монополій та, зокрема, підприємств електроенергетики. Забезпечення досягнення бажаного майбутнього можливе лише за умови об'єктивного встановлення стратегічних цілей, що у підсумку забезпечить втілення стратегії суб'єктів господарювання від протидії негативних тенденцій.

Для визначення ефекту ключових показників трансформації у процесі стратегічного планування необхідно встановити:

- засоби, прийоми, «секрети» трансформації, які можуть забезпечити успіх;
- закономірності успішної діяльності енергокомпанії, знання яких дасть змогу забезпечити конкурентоспроможність і стійкий розвиток відокремлених підприємств з передачі та постачання електроенергії.

При цьому слід ретельно досліджувати стан і перспективи розвитку стратегічних галузей економіки та розкрити у всій повноті складові його успіху, тому що найважливіші компоненти розвитку розпорошені безпосередньо в суспільстві, в якому існує підприємство: в економічних і політичних структурах, у соціально-культурних чинниках.

Кожна енергокомпанія, включаючи Публічне акціонерне товариство «Хмельницькобленерго», є невід'ємною частиною об'єднаної енергетич-

ної системи України. Ці підприємства, згідно зі статутом та ліцензіями, повинні забезпечувати безперебійне і надійне постачання електроенергії споживачам кожної області. При цьому енергокомпанії є монополістами у сфері передачі і постачання електроенергії з природних причин, пов'язаних зі структурою об'єднаної енергосистеми країни.

При цьому можна виділити декілька характерних закономірностей.

Перша закономірність – це зростання взаємодії культури й побуту, держави і соціуму, виробництва та науки, що знаходить вираження у переплетенні всіх процесів їхнього спільного функціонування, значному посиленні взаємовпливу і взаємозалежності всіх складових суспільства.

Другою закономірністю є зростаюча динамічність конкурентної боротьби за задоволення потреб покупця.

Третя закономірність, що породжує труднощі у прогнозуванні й управлінні ПМ, – це зростаюча складність соціальної-технічної структури підприємств, зумовлена поєднанням наростаючої взаємозалежності та динамічності середовища.

Трансформація, державне регулювання і залучення інвестицій щодо енергокомпанії з високим ступенем невизначеності інституційного середовища, в якому опинились підприємства галузі, поки що є проблемними. Для успішного проведення трансформації необхідно виконати ідентифікацію економічної, фізичної й інформаційної ентропії та показників діяльності на прикладі реальних даних, щоб усунути суперечності, щодо пріоритетів і непорозуміння – слід здійснити поширення неадекватних закономірностей, необоротних та далеких від рівноваги процесів. Успадкований низький рівень ефективності, значна зношеність обладнання і монопольний статус спричиняють низку недоліків у діяльності енергокомпанії.

При формуванні стратегії трансформації та розвитку енергокомпанії у сучасних умовах господарювання відкритої економіки недоліки в діяльності енергокомпанії призводять до невизначеності й зростання ризику.

Запровадження конкурентного середовища – це, перш за все, якість послуг і ефективність виробництва, передачі та споживання електричної енергії. Для цього необхідно змінити концептуальний підхід до організації технічної інфраструктури і проектування розподільчих мереж.

Їхня структура має обов'язково забезпечувати, крім надійності й якості електропостачання, облік електроенергії та контроль за втратами при передачі електроенергії. Зниження технологічних витрат електро-

енергії потребує також перегляду Правил улаштування електроустановок (ПУЕ) щодо визначення економічної густини струму в бік її зменшення. Цей норматив визначається на основі економічного аналізу співвідношення терміну окупності капітальних вкладень і експлуатаційних витрат (в т. ч. й витрат електроенергії) за той же період.

На підставі досліджень [123] до технологічних витрат електроенергії (ТВЕ) при реалізації ліцензованих видів діяльності енергопостачальної компанії можна зарахувати такі:

- втрати у зв'язку з незадовільним станом системи електричних мереж;
- несвоєчасне виявлення дефектів при експлуатації обладнання електричних мереж (ЛЕП, силових трансформаторів, ПС, ТП / РП);
- поганий стан контактних та заземлюючих з'єднань між елементами мереж (у ЛЕП, трансформаторах, ТП-РП);
- експлуатація старих ліній електропередачі (із погіршеними експлуатаційними характеристиками);
- експлуатація застарілих трансформаторів (з високими постійними і змінними технологічними втратами);
- нераціональна організація роботи з експлуатації електричних мереж;
- перевитрати електроенергії струмоприймачами на власні потреби підстанцій та ТП / РП компанії;
- перевитрати електроенергії струмоприймачами на господарські (виробничі) потреби підрозділів компанії;
- втрати у зв'язку з незадовільним станом системи обліку електроенергії;
- несвоєчасне виявлення дефектів при експлуатації засобів і систем обліку електроенергії;
- експлуатація застарілих засобів, вузлів та систем обліку електроенергії з великими метрологічними похибками;
- втрати через невідповідність метрологічних характеристик засобів обліку електроенергії величинам вимірюваних потоків електроенергії;
- нераціональна організація роботи з обліком розподілу електроенергії в електричних мережах компанії;
- відсутність і неналежне функціонування системи обліку електроенергії на господарські (виробничі) потреби підрозділів компанії та на власні потреби підстанцій.

Втрати через неоптимальне управління потоками електроенергії:

- неоптимальність розробки схем нормального режиму експлуатації електричних мереж 110-35-10-6-0,38 кВ з точки зору технологічних витрат електроенергії;

- недотримання схем нормального режиму експлуатації електричних мереж 110-35-10-6-0,38 кВ у зв'язку із суб'єктивними та об'єктивними причинами (аварії й стихії);

- збільшення часу на проведення ремонтних робіт з відхиленням від оптимальних схем передачі електроенергії;

- значні потоки реактивної складової електроенергії в мережах, спричинені величиною споживаних потужностей і характером струмоприймачів та відсутністю компенсуючих пристроїв;

- нераціональна організація роботи з управління потоками електроенергії в електричних мережах компанії при проектуванні, експлуатаційному супроводі та у ході диспетчерського управління.

Основними показниками роботи енергокомпаній для споживача є надійність роботи електромереж і відсутність перерв в електропостачанні та якість параметрів роботи електромереж. Ці показники енергокомпанії прямо пов'язані з технічним станом електромереж в Україні. Негативний вплив на показники роботи, зокрема надійність і якість та економічну ефективність енергокомпаній, мають такі чинники:

- сезонне недовантаження ліній електропередач і трансформаторів в електричних мережах напругою 110-35 кВ;

- постійне перевантаження ліній електропередачі та трансформаторів в окремих фрагментах електричних мереж 10-6-0,38 кВ;

- постійне несиметричне пофазне навантаження ліній електропередачі;

- значні потоки реактивної складової електроенергії в мережах, спричинені характером струмоприймачів і відсутністю компенсуючих пристроїв;

- нераціональна організація роботи з управління потоками електроенергії в електричних мережах компанії при проектуванні, експлуатаційному супроводі та у ході диспетчерського управління.

Тому основним заходом стратегії розвитку підприємств з передачі електроенергії має бути реконструкція розподільчих мереж «обленерго» з метою зменшення технологічних витрат електроенергії, часу середньої тривалості довгих перерв в електропостачанні споживачів і забезпечення параметрів якості роботи електромереж. У результаті проведеної рекон-

струкції та з урахуванням технічних характеристик електричного обладнання й експлуатаційного досвіду можемо зазначити, що технологічні витрати електроенергії реально знизити до 6%, як у більшості європейських країн, а час середньої тривалості довгих перерв в електропостачанні споживачів буде в межах доведеного НКРЕ, а в ідеалі він може наближатися до нуля.

В умовах зростання вартості електроенергії в ОЕС України потребує перегляду ставлення до споживачів електроенергії, які спожили електричної енергії більше, ніж передбачено договором, і за неї повністю заплатили. Застосування до них 5-кратних штрафів є нелогічним. Санкції необхідно залишити для споживачів, які порушують платіжну дисципліну. Тут не йдеться про потужність споживача в години максимального навантаження, коли споживачі мають суворо дотримуватися договірних відносин. Також необхідно визначити питому вартість інвестицій на розвиток електричних мереж з розрахунку на 1 кВт потужності та класу напруги для уніфікації відносин із забудовниками або новими споживачами під час приєднання їх до мереж загального користування.

Отже, можна стверджувати, що практика управління і, відповідно, діяльності енергопостачальних компаній щодо передачі електроенергії потребує кардинальних змін. Якщо компанія не планує змінювати процеси, та робити їх результативнішими, то ефективність державного управління буде нульовою при значних фінансових затратах.

Кардинальні зміни в управлінні мають підвищити його якість шляхом автоматизації не тільки обліково-аналітичних процесів управління, а й економічної ефективності технологічних процесів передачі і постачання електроенергії. Автоматизація дасть змогу забезпечити оперативність та прозорість в обліку реалізації електроенергії і відповідно оптимізувати тариф. Досягнення результативності управлінських рішень щодо оптимізації операційних витрат з передачі та постачання електроенергії зумовлює потребу упровадженні управлінського обліку, а з ним – управлінського аудиту в енергопостачальних компаніях України.

При формуванні пріоритетів розвитку конкурентоспроможності підприємств-природних монополістів у сфері електроенергетики потрібно враховувати, що Україна має одну з найбільш енерговитратних економік світу через те, що усі споживачі – і бізнес, і населення – використовують енергетичні ресурси неефективно.

Тому вища ефективність використання енергоресурсів означатиме підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та, відпо-

відно, більший добробут домогосподарств і бізнесу. Для вирішення цієї проблеми уряд має запровадити політику, що змінить стимули домогосподарств та комерційних споживачів щодо споживання енергоресурсів.

Механізмом політики державного антимонопольного регулювання в Україні має бути передбачено не тільки боротьбу за розвиток конкуренції й демонополізацію, а також можливості підтримки монополій у тому разі, якщо це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності країни загалом. Зокрема, висока енергомідкість значно гальмує економічний розвиток України і підприємств енергетичної галузі. Проте відповідні рішення необхідно приймати зважено: адже за умови необхідності економічного зростання можливі втрати від дефіциту енергетичних ресурсів можуть перевищувати збитки від зростання її вартості.

Дефіцит енергетичних ресурсів в Україні зумовлений енергомідкістю та низькою енергоефективністю економіки. Енергоефективність і енергомідкість – це різні поняття. Енергоефективність означає використання меншої кількості енергії для забезпечення такого самого рівня випуску. Звичайно енергоефективність можна поліпшити через використання ефективнішої технології чи процесу.

Енергомідкість – це міра середнього споживання енергії в економіці для виробництва одиниці ВВП. На енергомідкість впливають багато чинників разом із кліматичними умовами, стандартами життя й енергоефективністю споживчих товарів, будівель та промислових процесів. Країна може характеризуватися високою енергомідкістю, але водночас бути надзвичайно енергоефективною в тому, як вона використовує ресурси. Проте економіка України є і енергомідкою, і енергонеефективною.

Низький рейтинг України щодо енергомідкості ВВП пояснюється двома чинниками.

По-перше, це спадщина радянського планування, коли на території України розміщувалися малоефективні та енергомідкі виробництва. У промисловому виробництві України досі переважають найбільш енергомідкі галузі – металургія й хімічна промисловість.

По-друге, висока енергомідкість ВВП України – це результат доступу до дешевих енергетичних ресурсів упродовж тривалого часу в історії країни. У світі низькі ціни на енергоносії звичайно пов'язані з високою енергомідкістю, що сьогодні спостерігається і в Україні. Існуючі низькі ціни на енергетичні ресурси в Україні не створювали стимули до інвестицій та модернізації в енергоефективність. Наслідком цього стало

те, що багато українських підприємств використовують застарілі й енергонеефективні технології. Таким чином, вони витрачають порівняно більше енергетичних ресурсів для виробництва одиниці продукції. Крім цін на газ, ціни на електроенергію в Україні також нижчі за середньоєвропейські. Така ситуація передусім пояснюється втручанням держави у вигляді:

- державних субсидій у вугільній промисловості;
- обмеження експорту українського вугілля і газу;
- поблажливої політики до забруднювачів навколишнього природного середовища.

Наслідки такої політики полягають у тому, що держава не тільки гальмує енергозбереження, а й подає хибні сигнали виробникам та споживачам, що спотворює їхній вибір технологій і енергетичних ресурсів. Розвиток енергомістких галузей в Україні також зумовлений наявністю суттєвих покладів корисних копалин, зокрема вугілля, залізної руди, нерудної сировини.

На оцінку енергомісткості України впливає рівень її тіньової економіки. Урядова оцінка тіньового ВВП, яку враховує Держкомстат під час розрахунку ВВП, вдвічі менша за незалежні оцінки. Унаслідок цього загальний ВВП (і офіційний, і тіньовий), імовірно, недооцінено, з чого випливає, що й енергомісткість може бути переоцінена. Проте статистичні дані на рівні окремих компаній дають підстави стверджувати, що низька енергоефективність залишається головним чинником низького рейтингу України щодо енергомісткості ВВП.

У короткостроковій перспективі найбільший вплив на зменшення енергомісткості України матиме підвищення енергоефективності. За підрахунками, наведеними в Енергетичній стратегії, технологічне енергозбереження забезпечить близько 90% зменшення енергомісткості. Решту 10% має забезпечити реструктуризація економіки у бік менш енерговитратного сектору послуг. Хоча частка енергомісткої промисловості у структурі ВВП України залишається вищою, ніж у більшості країн ОЕСР, ця частка швидко зменшується, поступаючись позиціями сфері послуг.

Низькі ціни на енергоресурси донедавна давали змогу підприємствам промисловості виробляти конкурентну за ціною продукцію на застарілих виробничих потужностях.

Стан виробничих потужностей та рівень енергетичної ефективності в галузях, орієнтованих на споживчий ринок, кращі. Це зумовлено принаймні трьома причинами.

По-перше, ці галузі частіше оновлюють основні засоби. По-друге, такі галузі мають звичайно низьку енергомiсткiсть i, як наслiдок, iхнiй вибiр технологiй не було викривлено штучно низькими цiнами. До того ж жорстка конкуренцiя з iмпортом та бiльша вiдкритiсть до прямих iноземних iнвестицiй змушують пiдприємства, що працюють на внутрiшньому ринку, використовувати ефективнiшi технологiї.

В електроенергетичнiй сферi наявний неабиякий потенцiал до енергозбереження, упродовж 20 рокiв тарифи не передбачали iнвестицiйний складник або кошти на капiтальний ремонт. Це призвело до високої зношеностi основних засобiв й iнфраструктури, внаслiдок чого втрати в електромережi сягають 30%. Ситуацiя з постачанням енергоносiїв в Україну залишається ризиковою, оскiльки джерела енергопостачання не диверсифiкованi. Це означає, що Україна має сильну полiтичну та економiчну залежнiсть вiд експорту. Проте, за розрахунками, поданими в Енергетичнiй стратегiї, Україна може скоротити енергомiсткiсть на 42% до 2030 р.

На енергомiсткiсть впливають багато чинникiв: клiматичнi умови, стандарти життя, енергетична ефективнiсть споживчих товарiв, будiвель i промислових процесiв.

Вища якiсть життя (або стандарту життя) може призвести до вищої енергомiсткостi, особливо якщо рахувати на особу населення, а не на одиницю ВВП. Це є наслiдком ширшого використання електричних приладiв, житлово-комунальних та транспортних послуг населенням.

Нинi українськi домогосподарства мають низький рiвень енергоспоживання порiвняно з iншими краiнами. Проте у майбутньому, коли рiвень доходiв споживачiв i попит на товари та послуги збiльшуватиметься, енергоспоживання також зростатиме. Це позначатиметься на енергомiсткостi ВВП України. Для заохочення енергозбереження в Україні можна дiєво застосувати i цiновi, i нецiновi стимули пiдвищення енергоефективностi. Усунення спотворень цiнових сигналiв через зменшення державного втручання на ринку буде дiєвим заходом.

Це, зокрема, важливо у комерцiйному секторi. До того ж цiновi методи заохочення будуть найбільш результативними за умов ринкових цiн. У минулому спроби стимулювати енергозбереження в Україні виявилися неефективними, незважаючи на наявну iнституцiйну iнфраструктуру.

Хоча розроблення заходiв заохочення, спрямованих на промислове використання енергетичних ресурсiв, важливе, заходи полiтики також

потрібно розробляти для зменшення енергоспоживання в тих секторах, в яких зростання цін на енергоносії не є достатнім стимулом для енергозбереження. До таких споживачів належать домогосподарства, житлово-комунальне господарство та бюджетний сектор. Такі споживачі не мають стимулів або вмінь для провадження діяльності з енергозбереження. При цьому підвищення енергетичної ефективності дає змогу досягнути: по-перше, підвищення надійності наявної енергетичної інфраструктури; по-друге, економії грошей споживачів за рахунок зменшення розміру рахунків за оплату енергоносіїв; по-третє, зменшення шкідливого впливу на довкілля.

Отже, головним завданням політики енергозбереження є вироблення і втілення стимулів, спеціально налаштованих на скорочення споживання енергії домогосподарствами. Значна частка населення України отримує низький дохід, тому воно не може сплачувати повної вартості спожитих ним послуг. Через це тарифи на послуги підприємств-природних монополістів для населення є нижчими від собівартості продукції, а різницю покривають за допомогою механізму перехресного субсидіювання або через механізм субсидій та дотацій.

Таким чином, перетворення енергокомпаній щодо виокремлення немонопольних структур в умовах переходу до світових ринкових відносин зумовлюють також необхідність удосконалення і розвитку провідних галузей економіки. Трансформація має здійснюватись у поєднанні зі стратегією розвитку енергоринку, в якій концептуально визначені подальша його поступова лібералізація, розширення конкурентних сегментів ринку та покращення регулювання монопольних структур.

Проте на сьогодні правовий статус, повноваження і функції регулюючого органу в межах нової моделі повномасштабного конкурентного ринку на основі прямих двосторонніх контрактів та балансуючого ринку чітко не окреслено. Через це визначення і нормативне закріплення на законодавчому рівні форм та методів державного регулювання при переході до моделі повномасштабного конкурентного ринку електричної енергії є надзвичайно актуальним завданням, що потребує проведення у межах Міжвідомчої комісії з питань реалізації Концепції значної аналітичної роботи із залученням міжнародних експертів з питань функціонування і розвитку ринків електроенергії. За попередніми оцінками, впровадження нової моделі енергоринку передбачає суттєве розширення функцій регулюючого органу. Регулюючий орган має брати

безпосередню участь у розробці стратегії нової моделі ринку електричної енергії, згідно з третім енергопакетом, зокрема це:

– визначення заходів щодо поетапного формування енергоринку; розроблення та впровадження порядку ціноутворення (визначення ціни дисбалансу) на балансуєчому ринку;

– обґрунтування програми інноваційно-інвестиційного розвитку, спрямованого на значне фактичне зменшення технологічних втрат і підвищення якості електричної енергії.

З огляду також на складну організаційну структуру майбутньої моделі повномасштабного конкурентного ринку регулюєчим органом має проводитись постійний моніторинг ефективності функціонування ринку двосторонніх договорів та балансуєчого ринку і фінансових розрахунків за купівлю-продаж електроенергії на балансуєчому ринку з дотриманням основних принципів:

– охорони навколишнього середовища, що відображає необхідність проведення попереджувальних заходів з охорони навколишнього природного середовища;

– врахування соціального фактора, який полягає в необхідності дотримання й забезпечення високих соціальних стандартів.

Отже, необхідна передумова ефективного управління впровадженням такої моделі – це поетапне втілення, яке сприятиме підвищенню рівня задоволення потреб споживачів в енергопостачанні, якості надання послуг і захисту їхніх прав, що у кінцевому результаті дасть змогу НКРЕ виконувати основну функцію в повному обсязі та на відповідному рівні.

Трансформація компаній-монополій і виділення структурних підрозділів, здатних діяти в умовах конкурентного ринку, мають супроводжуватися упорядкуванням умов та правил бізнесу для того, щоб уникнути ризику заміни однієї монополії на іншу: державної на приватну [30].

Необхідно починати з фінансового оздоровлення нинішніх структурних підрозділів компаній-монополій, наведення порядку в їхній фінансовій звітності й відсікання структур, зайнятих у непрофільній діяльності.

Провести трансформацію – це не означає почати працювати ефективно.

Удосконалення організаційної складової механізму управління і забезпечення розвитку конкурентоспроможності потребують розроблення та впровадження ряду заходів, серед яких:

1. Оптимізація організаційної структури управління на всіх рівнях.
2. Скорочення кількості рівнів управління до об'єктивно необхідної, зменшення розмірів середньої ланки управління.

3. Децентралізація до більш низьких рівнів управління у процесі прийняття управлінських рішень, перетворення вертикальних зв'язків на горизонтальні.

4. Реструктуризація частини збиткових і ліквідація неефективних структур, перебудова їх у ринковоорієнтовані комплекси.

Удосконалення економічної складової механізму управління розвитком також потребує змін. Зокрема, це:

1. Розширення економічної самостійності суб'єктів господарювання, проведення структурних зрушень господарської діяльності у межах галузі.

2. Завершення процедури розмежування відносин власності енергокомпаній.

3. Підвищення розміру реальних капіталовкладень в оновлення основних засобів та збільшення обігових коштів в обороті.

4. Внутрішнє інвестування із фондів розвитку, спрямованих на підвищення рівня автоматизації управлінської праці, збільшення її змістової наповненості на робочих місцях з метою підвищення продуктивності господарської діяльності.

5. Застосування наукових підходів і сучасних методів управління (системного аналізу, прогнозування, оптимізації).

При трансформації підприємств природних монополій потрібно забезпечити створення механізмів, що стимулюють зниження витрат та зростання ефективності інвестиційної діяльності суб'єктів природних монополій, які є найбільш важливими для соціально-економічного розвитку держави:

– стабільне й якісне забезпечення громадян суспільними благами, якими є енергія та енергоносії за економічно обґрунтованими цінами;

– забезпечення умов для розвитку промисловості шляхом балансування інтересів виробників і споживачів енергії;

– створення умов для постачання енергії та енергоносіїв з додержанням вимог охорони довкілля;

– забезпечення національної безпеки з урахуванням енергетичного фактора.

Директивами ЄС визнається, що однією з головних перешкод на шляху до створення повноцінного і конкурентного внутрішнього ринку є проблеми тарифоутворення. З метою подолання цієї перешкоди в законодавстві ЄС багато уваги приділяється питанням регулювання тарифів. Зокрема, там вказано такі: «Застосування механізму, при якому діяльністю з передачі електричної енергії місцевими (локальними)

мережами та постачання електричної енергії не може займатися одна юридична особа, дасть можливість запровадити конкурентне середовище в такому виді діяльності, як постачання електричної енергії. У кінцевому результаті це дасть змогу більш прозоро здійснювати тарифну політику у монопольному виді діяльності – передачі електричної енергії місцевими (локальними) мережами» [49]. Ефективність діяльності енергокомпанії залежить від задоволення вимог та очікувань споживачів. Регулярне вивчення вимог і очікувань замовників дає змогу визначати недоліки у наданні послуг та здійснювати аналіз причин виникнення претензій до компанії. Ця робота проводиться шляхом виконання таких заходів:

- дослідження потреб й очікувань як існуючих, так і потенційних споживачів;
- вивчення законодавчих та нормативних вимог;
- визначення причин низької якості послуг;
- оцінювання конкурентоздатності компанії на ринку послуг;
- аналіз причин виникнення претензій до компанії.

На основі встановлення потреб і очікувань споживачів здійснюють впровадження вимог у нормативні документи компанії. При визначенні потреб та очікувань споживачів компанії, а також при перетворенні цих потреб на вимоги вище керівництво компанії враховує потреби й очікування всіх зацікавлених сторін.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ПРИРОДНИХ МОНОПОЛІЙ

3.1. Концепція трансформації енергокомпанії на підприємства з передачі та постачання електроенергії

Для розвитку економіки вирішення проблем конкурентоспроможності як ринкового індикатора результативності та ефективності діяльності енергокомпаній як суб'єктів природних монополій (ПМ) України необхідно подолати негативні процеси, що стримують їхній розвиток. Припущення, які існували на початку 1990-х рр., про те, що конкурентоздатність українських підприємств сформується в режимі саморозвитку при переході до ринку, не збулися. Оптовий ринок і підприємства електроенергетики в Україні сьогодні зберігають успадковані з минулого складні принципи управління та тарифоутворення. Стратегічний розвиток державного управління природно-монополіями підприємствами енергетики в Україні відбувається неефективно і супроводжується підвищенням ризиків для економіки.

Підвищення ризиків природномонополістичних підприємств енергетичної галузі пов'язане з їхньою приватизацією, зосередженою в малій групі осіб, які при цьому посилюють негативний вплив монополістичних тенденцій та формують власну політику. Ці власники природномонополістичних підприємств енергетичної галузі необґрунтовано завищують тарифи і не інвестують кошти в інноваційний розвиток енергетичної інфраструктури, що дає змогу отримувати значні прибутки.

Неефективність паливно-енергетичної галузі та значний вплив її ринку на економіку України змінюють цінові пропорції й стримують економічний розвиток.

Для ефективного проведення кардинальних змін у галузі необхідна розробка комплексних заходів трансформації енергокомпаній на основі синтезу результатів аналітичної праці та чіткого визначення стратегії, умови досягнення визначеної мети, необхідних заходів, ресурсів і джерел фінансування та встановлення часових вимірів їхнього впровадження.

Орієнтирами щодо формування мети і завдань розроблення та впровадження кардинальних змін слугують:

– стратегія створення конкуренції й розвитку енергетичного ринку шляхом виділення немонополістичних структур в окремі підприємства;

- підвищення якості надання послуг до рівня європейських стандартів;
- засади прозорого формування тарифної політики;
- дотримання необхідного рівня безпеки праці та охорони навколишнього середовища.

Впровадження стратегічних заходів розвитку ОРЕ, зокрема трансформації підприємств природних монополій, шляхом відділення немонополічних підприємств (див. рис. 1.3) має забезпечити створення конкурентного середовища на оптовому ринку електроенергії (ОРЕ) і, відповідно, вирішити важливе завдання підвищення результативності й ефективності їхньої діяльності.



Рис. 3.1. Стратегія трансформації енергокомпанії

Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємств з ознаками природних монополій (ПМ) та пріоритетність їхнього розвитку як суб'єктів ринкового середовища більшість дослідників розглядає як основу конкурентоспроможності економіки країни. Проте неочевидно, що один суб'єкт ринку, навіть такий вагомий за впливом на інші галузі, як енергокомпанія, може визначати конкуренцію національної економіки з урахуванням того, що виробники електроенергії є самостійними суб'єктами господарювання. Крім цього, деякі вчені обґрунтовують наявність певних переваг і ефективність функціонування підприємств з ознаками природних монополій. Проте в Україні поки що діяльність природних монополій є неефективною.

При цьому потрібно враховувати, що неефективна діяльність природних монополій пов'язана зі станом економіки загалом, успадкованої від колишнього Радянського Союзу. Енергокомпанії зберігають високий рівень концентрації діяльності, успадкований з часів соціалізму. До

успадкованих основних недоліків господарювання належать: надмірна централізація управління, марнотратство природних ресурсів, непристосованість до умов конкуренції та на сучасному етапі – політична нестабільність і значний рівень корупції. Тому підприємства електроенергетики України до сьогодні функціонують на засадах енергетичного комплексу, створеного у період інтенсивної індустріалізації народного господарства колишнього Радянського Союзу. Ці підприємства побудовані на принципах технічної достатності, але вони не враховують економічну доцільність.

Підтримка працездатності енергокопанії у державній власності виявлялася можливою винятково в умовах використання методів централізованого планування та розподілу. Після часткової приватизації стало очевидним, що подальше існування подібних гігантів у незмінному вигляді надзвичайно проблематичне.

Виконаний аналіз діяльності підприємств галузі електроенергетики (див. розділ 2 роботи) свідчить, що конкурентні умови є сприятливими для сфери виробництва і постачання, але для підвищення ефективності економіки потрібні докорінні зміни.

Що стосується сфер передачі та розподілу електроенергії, то вони можуть функціонувати ефективно лише як монопольні суб'єкти енергетичного ринку, і держава повинна регулювати їхню діяльність.

Ці підприємства потребують удосконалення управління в поєднанні з розвитком енергоринку, його формами та правилами, забезпечення відкритості й свободи підприємницької діяльності, які би поєднували довготермінові інтереси держави і бізнесу. Впорядкування рівноправних умов та правил конкуренції усіх суб'єктів енергоринку є обов'язковим для того, щоб уникнути ризику заміни державної монополії на приватно-олігархічну. Безперечно, основним осередком, в якому відбуваються ринкові зміни економіки, є підприємство. Перехід до ринкових відносин, формування товарних і фінансових ринків та конкуренція висувають нові жорсткі вимоги щодо функціонування підприємств енергетичної галузі як суб'єктів ринкових відносин.

Функціонування підприємств енергетичної галузі за стратегією розвитку енергетичного ринку потребує адекватних докорінних змін в управлінні діяльністю створюваних шляхом трансформації підприємств. На першому етапі здійснюють докорінні зміни шляхом трансформації енергокомпанії на підприємства з передачі і постачання електроенергії та виокремлення підприємств виробництва, ремонту і сервісу в самостійні й незалежні суб'єкти ринку (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Трансформація енергокомпанії на підприємства з передачі та постачання електроенергії

Джерело: розроблено на основі [9]

Трансформація підприємств – це складний аспект управління розвитком енергокомпанії, що зумовлює необхідність деталізації заходів щодо впровадження стратегії приведення галузі до стійкого розвитку, спрямованого на підвищення енергоефективності економіки та соціальної сфери країни.

До першочергових заходів щодо трансформації підприємств можна зарахувати:

- здійснення інноваційної зміни структури, технології виробництва й управління господарськими процесами;
- орієнтацію виробництва продукції на потреби споживача;
- формування ринкового механізму управління збутом продукції;
- поліпшення фінансово-економічних показників діяльності;
- вкладення капіталу в стійкий розвиток створених підприємств, забезпечення інвестиційної привабливості шляхом формування конкурентного середовища.

Цілі та завдання щодо трансформації, які стоять перед більшістю підприємств і енергокомпаній, охоплюють чотири сфери їхньої діяльності, серед яких:

1. Фінансова діяльність – виконання зобов’язань перед акціонерами. Якнайкраще обслуговування споживачів – задоволення їхніх потреб на ринку конкуруючих продавців, створення цінності, яка гарантує стійке забезпечення грошового потоку.

2. Виробнича діяльність – вдосконалення та управління основними механізмами підвищення ефективного функціонування компанії.

3. Внутрішній потенціал – підвищення рівня персоналу, професіоналізм якого визначає майбутнє компанії.

4. Виправдання очікувань і задоволення потреб споживачів – забезпечення якості.

Суть трансформації енергокомпанії, спрямованої на зростання конкуренції та розвиток, полягає в тому, що відбувається перехід від управління, спрямованого на основні й оборотні кошти виробничо-технічного комплексу, до удосконалення управління, що базується на забезпеченні зростання вартості капіталу.

Реалізацію цих положень у взаємодії з процесами діяльності щодо задоволення потреби споживачів на ринкових засадах схематично подано на рис. 3.3.

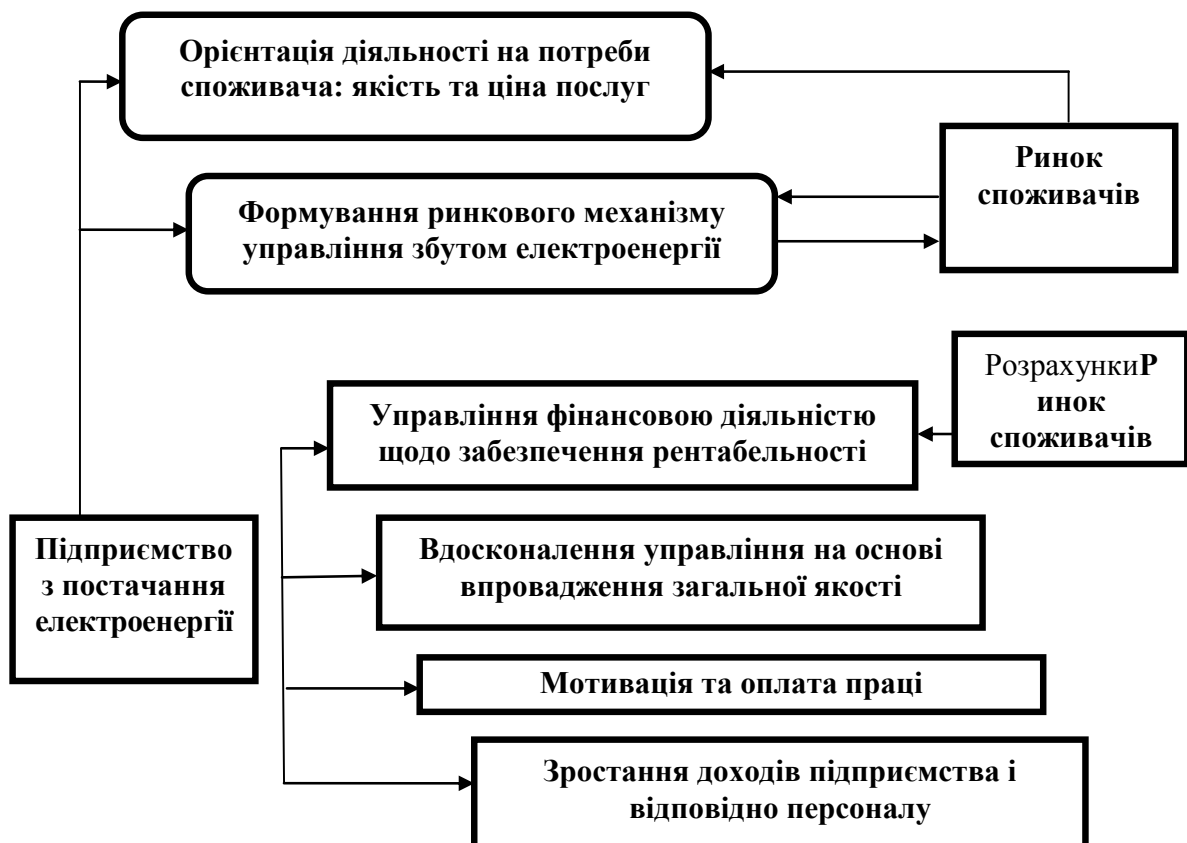


Рис. 3.3. Схема взаємодії підприємства з постачання електроенергії зі споживачами через ринковий механізм конкуренції

Першочерговими завданнями трансформації підприємств енергетичної галузі мають бути:

– забезпечення прозорості усіх видів господарської діяльності підприємств природних монополій та їхньої фінансової звітності;

– виокремлення підрозділів непрофільної діяльності енергокомпанії в самостійні суб'єкти господарювання;

– збереження і розвиток єдиної інфраструктури електроенергетики, включаючи магістральні мережі й диспетчерське управління, підвищення стійкості роботи, безпеки та якості надання послуг; розвиток експортного потенціалу електроенергетики;

– створення умов для функціонування ринку електроенергії на принципах, що усувають дискримінацію будь-яких учасників по всій території України.

Ефективність управління змінами залежить від:

– ринкової зрілості економіки і системності державного регулювання, які в Україні залишаються дуже низькими;

– забезпечення платоспроможного попиту на життєво необхідну продукцію ПМ як основний фактор функціонування ринку, без якого демонополізація окремого сектору природних монополій не змінить конкуренцію в економічній системі. Процеси стратегічних змін, реорганізації, реструктуризації та трансформації підприємств є підсистемами більш глобальної системи управління цілеспрямованим революційним розвитком економіки.

Аналіз зарубіжного досвіду розвитку електроенергетики показує відсутність перевірених практикою стратегічних підходів щодо державного управління природною монополією, але існує багато варіантів, вибір яких здійснюють на основі компромісу необхідного рівня забезпечення споживачів товарами і послугами, що реалізуються природними монополіями, а також ефективного, прибуткового функціонування суб'єктів природних монополій. Відсутність досвіду актуалізує розроблення концепції удосконалення управління енергокомпаніями на основі трансформації їх на підприємства з передачі та постачання електроенергії. Розроблення концепції трансформації підприємств ПМ й її реалізація є складним завданням, яке на вітчизняних підприємствах ніколи не виконувалося, а отже, потребує науково-методичного обґрунтування.

Концепція базується на припущенні, що для підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства в динамічному ринковому середовищі достатньо мати суттєві переваги в одній ключовій компетенції чи спроможності. Реалізація стратегії трансформації має за мету підвищення конкурентоспроможності підприємства, в якого ключовою компетенцією є тільки постачання електричної енергії.

Це означає, що процес зміни організації слід розглядати не як постановку конкретної мети і розробку чіткого плану заходів. Зміни відбуваються в процесі пристосування компанії до ринкових умов ведення бізнесу. При цьому відомо, що ринкові умови характеризуються значною невизначеністю, особливо в даному разі щодо розвитку енергоринку, тому навіть стратегічні напрямки трансформації не можуть бути визначені заздалегідь. У цьому разі слід планувати лише можливі варіанти ринкових ситуацій. На підставі викладеного вище можна висловити такі припущення:

- не існує найкращий та єдиний спосіб управління компанією;
- ринковоорієнтоване управління потребує постійного інформаційного обміну між підрозділами організації й її зовнішнім середовищем;
- адаптація до ринкових змін відбувається в результаті усвідомлення керівниками необхідності змін.

При цьому виникають дві проблеми: конфлікт інтересів між керівництвом, співробітниками, зацікавленими особами і політичні ігри, які будуть стримувати розвиток. Типовий підхід передбачає вирішення проблем розвитку поступово відповідно до поліпшення показників діяльності. Другий підхід – це інновації як спосіб досягнення проривних поліпшень. В обох цих випадках змін можна досягнути через освоєні зони найближчих змін. Управління змінами спирається на три ключових показники: досяжність визначеної мети; корисність впроваджуваних змін; лідерство.

Досяжність впровадження стратегії управління значною мірою залежить від можливості компанії. Прагнучи удосконалення, керівники можуть перебільшувати можливості компанії. Бажаний стан бізнесу не завжди може бути досяжний, особливий у найближчій перспективі. Нестабільна ж ситуація в зовнішньому середовищі та прагнення швидко отримати якісні результати підштовхують до завищених очікувань при проектуванні змін, що не реалізуються. Тому так важливо оцінити наявність можливостей організації впровадити бажані кардинальні зміни, спрямовані на розвиток.

Перша проблема на шляху реалізації трансформації полягає в тому, що докорінні зміни в енергокомпанії відбуваються через зону найближчих можливих поліпшень і змін. Це пов'язано з тим, що неможливо співробітникам, які звикли вирішувати поточні завдання одноразово, відразу прищепити навички системного досягнення визначених цілей.

Трансформація для підвищення конкурентоспроможності в умовах ринку може бути ефективною, якщо управління спирається на процесний підхід (тобто представлення компанії як системи взаємопов'язаних бізнес-процесів).

Саме процесний підхід дає змогу адаптуватись до ринкових змін. Встановлюючи процеси, необхідні для управління, починають роботу з ними шляхом встановлення необхідних входів та виходів. Таким чином, залежно від рівня управлінської зрілості компанії, підвищення керованості починають здійснювати шляхом встановлення комунікацій між співробітниками і відділами. Тільки в міру освоєння навичок процесного управління слід поглиблювати впровадження наступного рівня процесів. Зрілість компанії визначає рівень наявних на момент впровадження знань й те, яким чином отримуватимуться додаткові знання.

Отже, впровадження докорінних змін – це не одноразовий акт, після якого раптово виникає результат. Швидше, це процес, який на основі досвіду, нових знань та обставин, що змінюються, корегує зміни на основі зворотного зв'язку, а це дає змогу вдосконалювати управління.

Важливою є оцінка можливостей впровадження системи управління. Вона не лише дає змогу попереджувати труднощі, розподілити ресурси і т. ін. З її допомогою багато керівників та співробітників розберуться в тому, що така система і чим вона може бути корисна конкретно для них. Водночас будуть виявлені співробітники, не згодні з нововведенням, а також залучатимуться працівники компанії до процесу створення. Для оцінки досягнення організацією бажаного стану ключовим критерієм слугує корисність удосконалення управління. Корисність удосконалення управління розвитком визначається мірою її ускладнення без нагальної необхідності.

На практиці організації в різних галузях діяльності можуть мати схожі процеси. Проте, незважаючи на це, в кожній конкретній організації існують процеси управління, що характеризуються унікальністю. Адже її неможливо скопіювати. Відхід ключового співробітника до конкурентів не приведе до створення в іншій організації такої ж успішної системи управління.

На ефективність удосконалення управління має вплив не лише вибраний (в даному разі – процесний підхід), а й компетенції та наполегливість лідерів організації. Недостачу уваги з боку перших осіб намагаються компенсувати створенням структурного підрозділу системи управління якістю (СУЯ). В цьому разі дуже багато залежить від лідерських якостей керівника СУЯ.

Тоді, коли відсутня практика залучення співробітників, побудову нової системи управління намагаються замінити формалізованим впровадженням. Це роблять через опис фахівцями бізнес-процесів. Існують такі процедури, формалізація яких сприяє ефективності. Однак з огляду на динаміку організаційного життя і прагнення визначати корисність інновацій шляхом легкої застосовності в роботі підхід «згоривнизи» з великою вірогідністю сприяє опору персоналу. Якщо фахівці не здатні переконливо впроваджувати нові принципи управління через ефективні процеси, то позитивного результату не буде.

Для впровадження нововведень не обов'язково мати детальний план, але перелік ключових кроків та ресурсів для їхньої реалізації варто мати. Це потрібно для проведення аудиту створюваної й існуючої системи управління, тому остання прагнучиме паразитувати за рахунок втрати контролю. Ось чому аналіз того, на скільки система управління корисна для бізнесу, – це прагнення до її розвитку. Важливо, щоб із самого початку створювані процедури управління впліталися в існуючі бізнес-процеси і сприяли підвищенню результативності й ефективності вирішуваних завдань, а не створювали додаткові труднощі. Для цілей підвищення вірогідності впровадження запропоновано шість кроків:

1. Прийняття вищим керівництвом принципів удосконалення управління бізнесом та послідовне прихильне ставлення до змін, які впроваджуються. Керівництво бере відповідальність за результат удосконалення управління і забезпечує умови для інтеграції вимог до нової системи управління з існуючими бізнес-процесами організації.

2. Підтримка відкритого обговорення знань та досвіду, наділення співробітників повноваженнями для подолання обмежень на їхні ініціативи, визнання і підтвердження внеску працівників, надання можливостей встановлювати цілі для своєї діяльності та проводити самооцінку й аналізувати ступінь задоволеності співробітників.

3. Оцінка можливостей організації щодо використання і впровадження нововведень управління та встановлення сфери їхнього застосування; визначення, чому нововведення потрібні й хто користуватиметься їхніми результатами.

4. Розроблення плану впровадження нововведень в управління і моніторинг його реалізації. План має враховувати поточні завдання бізнесу, а додаткове навантаження у зв'язку з впровадженням нововведень має бути посильним.

5. Встановлення повноважень у сфері управління процесами.

6. Проведення аудиту корисності удосконалення управління.

Важко з першого разу створити нову більш досконалу систему управління бізнесом, яка би відповідала усім ключовим очікуванням. До того ж ситуація є нестабільною, трансформується зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Доводиться діяти з урахуванням постійних змін існуючих обставин, це означає, що керівники мають постійно управляти кожним з шести пунктів, створюючи умови для їхнього впровадження і компенсуючи недоліки.

Отже, для забезпечення якості управління трансформованих підприємств потрібно виокремити процеси діяльності в горизонтальну ієрархію внутрішніх та залежних між собою функціональних дій, які безпосередньо забезпечують випуск продукції й у результаті реалізації яких здійснюється одержання визначеної доданої вартості. При цьому трансформація насамперед має бути спрямована на стабільне досягнення цілей власника – рентабельності підприємства і його стійкості. Для мобілізації колективу підприємства на виконання завдань щодо розвитку необхідно враховувати цілі працівників, а можливі суперечності між групами цілей слід регулювати в межах встановлених законом форм соціального партнерства, насамперед колективного договору.

Зазначені цілі мають досягатися не тільки в результаті разових дій трансформації, а постійно у процесі розвитку управління конкурентоспроможністю. Для цього необхідно потреби споживача встановити як пріоритет стратегічної поведінки підприємства на енергетичному ринку. Такого результату можна досягнути шляхом зміни парадигми стратегії управління конкурентоспроможністю створюваних підприємств на основі її орієнтації на споживача (рис. 3.4).

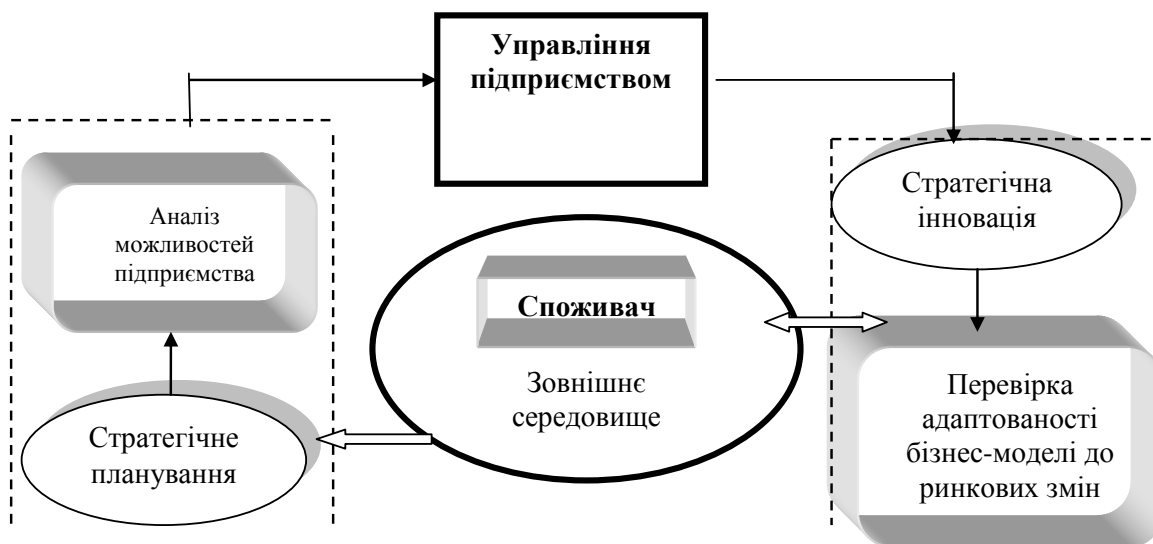


Рис. 3.4. Зміна парадигми стратегії управління конкурентоспроможністю створюваних підприємств

Зміна парадигми стратегії управління конкурентоспроможністю створюваних підприємств шляхом орієнтації на споживача визначатиме завдання постійного розвитку й удосконалення його організаційно-управлінської діяльності. Вирішення цих завдань дасть змогу в динамічних умовах розвитку ОРЕ своєчасно задовольняти потреби споживачів, зберегти та поліпшити рентабельність, що буде відповідати інтересам працівників і власників підприємства.

При цьому трансформація підприємств ПМ електроенергетики буде ефективною за умови раціонального поєднання ринкових механізмів та державного регулювання з розробкою досконалої правової бази функціонування й розвитку електроенергетики; забезпечення балансу інтересів усіх суб'єктів електроенергетичної сфери (виробників і споживачів, суміжних галузей паливно-енергетичного комплексу, населення, регіонів, акціонерів, власників, інвесторів), урахування географічних, економічних, регіональних, культурно-історичних та інших особливостей при визначенні строків і темпів їхнього впровадження на всіх етапах реформування галузі.

Оскільки зміст управління трансформацією є значною мірою унікальним для кожного підприємства та залежить від осіб, які приймають рішення, і факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, необхідно приділяти значну увагу підвищенню рівня компетенції персоналу, відповідно до намічених рівнів стратегії розвитку, і проведенню відповідних заходів.

Отже, можна стверджувати, що зміна системи управління та більш якісного складу персоналу підприємства є перспективним напрямом досягнення успіху трансформації. Саме від керівників і спеціалістів прямо залежить успіх перетворень для підприємства та в кінцевому підсумку – їхній реальний добробут.

Тут необхідно докладати зусилля, щоб відмовитися від старого на користь нового, забезпечити розумний компроміс між короткотерміновим і довготерміновим результатами, створити динамічну рівновагу між негайним отриманням прибутків та забезпеченням стійкого розвитку в майбутньому в ринкових умовах.

При реалізації трансформації інтеграційні заходи відіграють центральну роль, незважаючи на тенденцію до автономізації виробничих одиниць. Це пов'язано з тим, що складні завдання, пов'язані зі створенням нової продукції чи освоєнням нових ринків, потребують координації зусиль багатьох підрозділів. Координація інтеграційних заходів є необхідною умовою прийняття стратегічних рішень при трансформації.

Для забезпечення успіху трансформації в умовах нестабільності економічного середовища необхідно здійснювати поетапну інтеграцію стратегії трансформації з впровадженням інформаційних технологій, що створить нові можливості для збирання й аналізу інформації. Поетапна інтеграція механізму стратегії трансформації з впровадженням інформаційних технологій дає змогу внести до його складу елементи, пов'язані з розробкою (створенням) інноваційної системи управління, що у взаємодії з ними забезпечить ефективність впровадження послідовних етапів досягнення мети.

Інформаційна система буде не тільки забезпечувати трансформацію енергокомпанії, вона дасть змогу в ринковому середовищі удосконалити управління підприємствами з передачі та постачання електроенергії, ефективно оперувати ресурсами і витратами, спрямовуючи їх на створення конкурентоспроможної продукції та послуг, затребуваних суспільством щодо зростаючих вимог споживача.

Відокремлення і конкурентне середовище забезпечать доступ більшої кількості потенційних покупців до монопольного товару на ринку, а інформаційні системи будуть запобігати будь-яким формам змови продавця з одним чи групою покупців; гарантувати захист ексклюзивної інформації, здатної поставити частину покупців у привілейоване становище та відповідальність монополіста за якість товару чи послуги.

Водночас для вирішення завдань удосконалення і трансформації енергокомпанії потрібні персонал управління та фахівці принципово нового світогляду й експерти. На основі досвіду впровадження європейської моделі ділової досконалості (ЄМДД) можна стверджувати, що провідником радикальних змін (трансформації) діяльності стає лідерство, оскільки саме лідери розробляють місію, бачення, цінності, етику й є рольовими моделями культури досконалості. Лідери забезпечують інноваційність спрямування вдосконалення системи менеджменту організації, її взаємодію із зовнішніми зацікавленими сторонами, зміцнюють культуру досконалості організації за участю персоналу, забезпечують гнучкість організації та ефективність управління змінами.

Отже, удосконалення управління енергокомпанією – це зменшення складності й підвищення гнучкості для того, щоб оперативно враховувати потреби та очікування зацікавлених сторін і тенденції змін зовнішнього оточення. Це дасть змогу здійснити перегляд та актуалізацію політики і стратегії гармонізації внутрішньої діяльності й можливостей організації та розробку технології її впровадження.

Таким чином, з врахуванням реалій зовнішнього середовища трансформація сьогодні є не стільки чинником ефективності підприємств, скільки чинником виживання. Розглядаючи аспект управління і визначаючи те, що знання реалізують теоретико-пізнавальну, описову й прогностичну, практично-перетворювальну, світоглядну і просвітню функції та її прикладні функції охоплюють об'єктивний аналіз дійсності, констатуємо, що теоретична розробка управління трансформацією – це сукупність алгоритмічних і евристичних методів. Алгоритм показує, яким способом досягти визначеної цілі. Евристика ж визначає метод поведження, що допомагає досягненню цілі, але який не може бути чітко охарактеризований, оскільки ми знаємо, чого хочемо, але не знаємо, як цього досягти, де міститься рішення кращого варіанта удосконалення.

Для пошуку й вироблення варіантів вирішення завдань щодо трансформації енергокомпаній та їхнього оцінювання на рис. 3.5 подано сутність концепції як сукупності найбільш істотних елементів теорій, згрупованих у прийнятній для цілей перспективного розвитку на практиці формі, щодо відокремлення і незалежної діяльності з передачі електричної енергії локальними електричними мережами та постачання електричної енергії за регульованим тарифом.



Рис. 3.5. Елементи концепції розвитку енергокомпаній щодо відокремлення і незалежної діяльності з передачі та постачання електричної енергії

Сутність концепції полягає в тому, щоб окреслити допустиму сферу розроблення варіантів вирішення нестандартних завдань, до числа яких належать творчі, світоглядні й інноваційні процеси розвитку енергокомпанії при її трансформації на підприємства з передачі і постачання електроенергії.

На основі аналізу та оцінки концептуальних вимог визначено положення, яким мають відповідати заходи щодо трансформації компанії обленерго:

- відповідність цілей і результатів діяльності поділених підприємств сучасним економічним вимогам, зумовлена переходом до демократичного, відкритого суспільства з ринковою економікою;
- перехід від переважної орієнтації на внутрішні можливості обсягу виробництва та послуг до орієнтації на розвиток ринку;
- здатність компанії до результативного вирішення проблем в усіх сферах діяльності на основі використання освоєного світового досвіду;
- відповідність змісту діяльності визначеним цілям і програмі розвитку;
- підвищення рівня ефективності поділених підприємств компанії;
- створення додаткових умов для розширення діяльності щодо створення цінності, які підвищують якість життя.

Досягнення якості життя пов'язане з переглядом самого поняття «якість», що осмислюється в межах концепції трансформації як визначальний напрям вирішення значущих проблем компанії на основі освоєного світового досвіду створення конкурентного середовища енергоринку та побудови оптимальних (за витратами) структур поділених організацій. Завдання визначення цілей полягає в тому, щоб вибрати цілі, які відповідають сутності й орієнтації процесу, тобто ті, що відображають найбільш значущі для них проблеми.

Перша проблема полягає в умінні використовувати сучасні прийоми пізнавальної діяльності та здатність використовувати усі доступні джерела інформації для того, щоб приймати виважені рішення.

Друга проблема, точніше група проблем, – це конкретні ділові проблеми, які постійно виникають у різних сферах діяльності підприємств галузі і можуть бути вирішені шляхом впровадження системи якості. Мета полягає в тому, щоб застосувати існуючі нормативні підходи на основі міжнародних стандартів їхнього вирішення, які можуть допомогти у вирішенні виникаючих стратегічних завдань, формувати знання про базові цінності та визначати критерії оцінки явищ дійсності.

Третя група проблем пов'язана з підготовкою до переходу діяльності поділених підприємств відповідно до сучасних економічних вимог, що обумовлено переходом до демократичного, відкритого суспільства з ринковою економікою світового рівня. Мета цього етапу полягає в обґрунтованому виборі одного з можливих варіантів побудови структури поділених організацій, тобто у виборі й обґрунтуванні програми трансформації. Для цього необхідно оцінити: наявний потенціал інтересів та можливостей; наявність умінь, що мають опорне значення для впровадження програми трансформації, й готовність до нових ринкових реалій.

Четверта група проблем зумовлена насамперед прискоренням розвитку суспільства. Виникає необхідність побудови структури, придатної до адаптації в економіці, що змінюється. З одного боку, такий підхід може бути забезпечений шляхом базових інновацій у новій структурі або за рахунок передбаченої здатності до самоорганізації та динамічної реорганізації в міру накопичення знань і компетенції, що передусім припускає підготовку до відповідальності за майбутнє, а з іншого – встановлення бачення та місії щодо суті цінностей людства в майбутньому.

Викладені вище основні положення концепції дають змогу стверджувати про існування загальних компонентів цілі трансформації: ціннісно-орієнтаційні, мотиваційні, когнітивні й операційно-діяльнісні. Ці компоненти конкретизують загальні цілі трансформації компанії, і на такій основі формується другий рівень в ієрархічній системі цілей.

Перше завдання другого рівня полягає у деталізації робіт, які необхідно виконати першочергово.

Друге завдання полягає в розширенні інформації, яка характеризує деталізацію робіт. У загальному вигляді завдання виявляється в переході від синтетичних джерел інформації до «першоджерел». Синтетичні джерела – це різні види даних статистики, які використовують у плануванні. Коло «першоджерел» доволі широке: їхні дані забезпечують сучасні інформаційні технології.

Третє завдання – це освоєння методології, яка полягає у формуванні способів досягнення відносних успіхів щодо планування при застосуванні умінь та навичок і загальних інтелектуальних умінь. При цьому важливо використовувати системний підхід, моделювання, прогнозування й проектування.

Четверте завдання полягає у накопиченні даних і створенні бази «знань» щодо вирішення проблем трансформації – оцінювання фактів, відомостей та застосування закономірностей, концепцій принципів.

Таким чином, концепція трансформації визначає завдання, які необхідно вирішити для того, щоб відбулися якісні зміни у структурі підприємств з постачання та передачі електроенергії після відокремлення. При цьому необхідно досягти нових результатів, які відповідають сучасним соціальним вимогам (цілям проекту Закону України «Про ринок електричної енергії України»).

У кожному завданні можна виділити окремі заходи, які визначають умови переходу на нові результати:

- вибір варіанта розвитку й інноваційних змін в організаціях;
- планування двох нових основних процесів щодо поділених організацій;
- складання програми впровадження заходів щодо трансформації;
- організація мережевої взаємодії поділених організацій.

Концепція трансформації має революційний характер і спрямована на неперервний процес розвитку компанії. Її реалізація може бути успішною при застосуванні методології управління програмою трансформації, яка базується на варіативності досягнення визначених цілей. Вибір варіанта залежить від досягнутих результатів, особливостей організації процесу, середовища й потенціалу зростання.

Водночас варіанти програми можуть бути генералізовані у три основних напрямки, що визначають характер спрямування управління процесом трансформації, хоча в реальній практиці можливе використання змішаних варіантів:

- створення умов для відмови від звичних стереотипів;
- виконання нових вимог і процедур;
- стимулювання інноваційного розвитку.

За критерію мінімуму вірогідності помилки прийняття рішень параметри потенційних показників якості створюваних підприємств, значення кожного з яких є мінімальним при фіксованих значеннях решти показників, позитивно характеризують трансформацію енергокомпанії.

Порівняння показників якості реальних варіантів трансформації об'єктів енергокомпанії за їхніми потенційними значеннями уможливорює встановлення принципів меж поліпшення цих показників при тих самих початкових даних, тобто наскільки великими є ці межі та якими мають бути шляхи наближення показників якості реальних систем до їхніх потенційних значень.

Прийняття обґрунтованих рішень щодо прийняттого варіанта впровадження кардинальних змін у компанії потребує формалізованого

опису й оцінки на основі попереднього моделювання. Новизна бізнес-інжинірингу полягає в детальному і формалізованому описі елементів управління бізнесом, у тому числі бізнес-процесів, що дає змогу проводити необхідні зміни в компанії фундаментально, радикально й технологічно. На основі оцінки моделі визначають найбільш перспективний варіант розвитку щодо відокремлення і незалежної діяльності підприємств з передачі та постачання електричної енергії.

3.2. Модель реалізації процесів трансформації оргструктури енергокомпанії

Проблема здійснення концептуальних заходів щодо трансформації є однією з ключових у діяльності будь-якого підприємства, а особливо тих, які змушені долати негативні процеси, що спостерігаються в сучасній економіці України. Перша проблема полягає в тому, потрібно здійснювати в процесі функціонування енергокомпанії в умовах низької конкурентоздатності українських підприємств і економіки загалом. Другою вагомою причиною є несприйняття власниками кардинальних змін та недоліки у державному керуванні умовами, що формують конкурентоздатність вітчизняних підприємств. При цьому слід враховувати відсутність методичної бази трансформації енергокомпаній, орієнтованої на зростання конкуренції.

Кожна компанія ставить перед собою низку цілей і завдань, які стосуються фінансової діяльності та дотримання інтересів інших учасників бізнесу. Одна з найпоширеніших помилок менеджменту – це оцінка результатів діяльності компанії відповідно до показників поточного прибутку і товарообігу.

Перевага підприємств, орієнтованих на споживачів, полягає в тому, що прибуток, який компанія отримує сьогодні, приносять споживачі, завойовані вчора. Високий поточний прибуток нерідко маскує значне погіршення стану справ з обслуговуванням споживачів. Так само зростання обсягу продажів не є запорукою майбутнього прибутку, якщо залучення нових покупців обходиться компанії занадто дорого або втрачається лояльне ставлення до неї, тобто втрачається цінність. Цінність, а отже – обсяг продажів завтра, створюють задоволені сьогодні споживачі, які бажали би продовжити співробітництво з постачальником. Компанія, орієнтована на споживачів, усвідомлює, що задоволені покупці – це її найцінніший актив. Ставлення до споживачів як до активів не має ніякого філософського змісту – суто економічний.

Компанії мають можливість розрахувати цінність споживачів за період їхнього життєвого циклу й оцінити потенційний дохід, який вони принесуть, якщо забезпечать інноваційні зміни в напрямку задоволення перспективних потреб споживачів. Економічне зростання країни та інноваційні зміни підприємств є взаємозумовленими процесами, тому підприємства повинні приділяти постійну увагу питанням управління розвитком на основі інноваційних заходів. Комплекс питань, пов'язаних зі здійсненням процесів управління розвитком й інноваційними змінами, потребує прийняття стратегічних управлінських рішень з напрямків трансформації підприємств природних монополій для підвищення ефективності їхньої діяльності та створення конкурентного середовища на оптовому ринку електроенергії (ОРЕ).

Основний недолік існуючої оргструктури енергокомпанії – ієрархічна піраміда, яка природно створює складність і неефективність управління: співробітники, які безпосередньо контактують зі споживачами, розташовані в основі піраміди, а керівники й всі ті, хто координує та спрямовує і контролює діяльність компанії, – на вершині піраміди. При цьому складність управління пов'язана зі значною інертністю вироблення та прийняття рішень, а неефективність виникає через надмірні накладні витрати.

Також складність управління пов'язана з багатопрофільною діяльністю енергокомпаній, а саме передача, розподіл і постачання, що не дає змоги концентрувати ресурси та їх використовувати ефективно в одному більш важливому стратегічному напрямку. Застосування інформаційних технологій в управлінні вирішує проблеми складності оперативного управління і має стратегічну значущість.

При, цьому зміст механізму конкурентної боротьби та її мета не змінюються, а вимога до конкурентоздатності як властивості організації, що функціонує в інформаційно розвиненому середовищі з конкурентними властивостями, значно зростає.

Трансформація як процес стратегічного розвитку організацій є складним, а його впровадження в енергокомпанію – тривалим. Досягнення цілей трансформації енергокомпаній-природних монополій базується на ключовій властивості (конкурентоздатності) її функціонування, але вибудовується в зовнішньому середовищі, що володіє властивістю невизначеності. Водночас процес трансформації організації викликає багато несподіванок і прикостей, а тому її реалізація – велике мистецтво управління, яке полягає в тому, щоб спочатку усвідомити процес, а тільки

потім проводити його перетворення. Тільки в цьому разі можна домогтися ефективного результату. Отже, необхідно здійснювати моделювання варіантів трансформації підприємств-природних монополій та проводити заходи щодо їхнього впровадження для забезпечення розвитку і підвищення конкурентоздатності цих підприємств в умовах становлення ринку та оцінювання ефективності кожного варіанта у довгостроковій перспективі.

Згідно з концепцією, трансформація майнового комплексу обленерго спрямована на відокремлення і зміну організаційної структури підприємства з метою формування двох підприємств з передачі та постачання електричної енергії для реалізації ринкової стратегії конкуренції, посилення технологічного потенціалу й оптимізації фінансових потоків у стратегічній зоні господарювання.

Основна ідея трансформації підприємств ПМ (обленерго) – це створення конкурентоздатних підприємств і зміна їхньої поведінки шляхом запровадження відносин, властивих ринковій економіці. При цьому трансформація має створити «стартовий майданчик», на шляху розвитку стійкої діяльності до стратегічних орієнтирів. Діяльність створених шляхом трансформації підприємств з передачі та постачання електроенергії має бути насамперед спрямована на стабільне досягнення тих цілей, що ставляться власниками, а це: гарантування рентабельності підприємств і забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності.

Вибір рішень щодо досягнення конкурентоздатності як мети трансформації енергокомпанії, на нашу думку, складається з двох головних частин: адаптивності й інноваційності. Адаптивність організації забезпечує процес внутрішньої організаційної перебудови як форму відносин організації із зовнішнім середовищем.

Відповідно, інновації забезпечують процеси перебудови за критеріями: кращі здобутки теорії та практики, технологічність, мінімальна собівартість. Отже, процеси трансформації мають бути науково обґрунтованими, технологічними, тобто виконуватися за стандартними процедурами досягнення цілей розвитку, з мінімальними витратами. Адаптивність реалізує властивості пристосування до мінливості середовища, встановлені відповідно до мети. Отже, адаптивність пристосування організації до зміни середовища, є необхідною умовою конкуренції в ринкових умовах. Для реалізації конкурентних переваг потрібні інновації, які забезпечують ефективність прийняття рішень у мінливому ринковому середовищі, спрямованих на забезпечення зростаючих вимог споживачів.

Таким чином, властивості адаптивності й інновацій визначають необхідні та достатні умови формування властивості конкурентоздатності створюваних шляхом трансформації підприємств. Результативне використання цих властивостей створеними підприємствами значною мірою залежить від відповідності побудови організаційної структури вимогам адаптивності.

При цьому вимоги адаптивності визначають необхідний рівень інноваційності технологічного устаткування підприємства для того, щоб забезпечувати потреби ринку. Важливість інновацій полягає у здатності забезпечити рівень розвитку техніко-технологічної складової виробництва, необхідний для підтримки і розвитку стратегії конкуренції, що є незаперечною.

Інша важлива складова нововведення – це організаційно-соціальне забезпечення діяльності, тобто такі нововведення, що значною мірою відповідають науковій організації праці підприємства, гарантовано його безпеки, створенню комфортності робочого місця та екологічності виробництва.

Трансформацію діяльності підприємств ПМ здійснюють шляхом перепроєктування структури процесів, щоб забезпечити збільшення кількості послуг і числа споживачів, а також зменшення витрат виробництва при заданих кількості операцій, тривалості їхнього виконання та обсягах капіталовкладень у розвиток виробництва. На першому етапі трансформації обленерго розробляє план заходів щодо його переходу з поточного стану в цільовий. Формування і реалізація плану трансформації належать до розряду складних та працемістких робіт, які на вітчизняних підприємствах ніколи не виконувалися на належному рівні. Отже, для забезпечення якості управління процесом трансформації діяльності енергокомпанії потрібно враховувати таке:

- процеси діяльності підприємств, створених шляхом трансформації, мають утворювати горизонтальний ланцюг залежних між собою функціональних дій, які безпосередньо забезпечують статутну діяльність і у результаті реалізації яких здійснюється одержання визначених результатів;

- основні процеси, що забезпечують безпосереднє виконання статутної діяльності;

- процеси, що є допоміжними та виконуються в тих ситуаціях, коли необхідно досягти цільових дій шляхом зміни існуючих технологій.

Для подолання інертності й опору змінам і мобілізації усього колективу підприємства на виконання завдань трансформації енергокомпанії та розвитку створюваних підприємств необхідно враховувати цілі працівників. При цьому можливі суперечності між групами цілей, які потрібно регулювати в межах установлених законом форм соціального партнерства, насамперед колективного договору. Зазначені цілі мають досягатися не в результаті процесу трансформації, а постійно у процесі розвитку. Розвиток здійснюється таким чином, щоб усі зміни, які відбуваються на підприємстві, в його організаційно-управлінській діяльності дали змогу в динамічних ринкових умовах зберегти і поліпшити рентабельність, а також інші характеристики, що відповідають інтересам власників та погодженим з ними інтересам мотивації працівників.

Для впровадження трансформації структури підприємств ПМ потрібні відповідні організаційні й економічні заходи. Для цього, на наш погляд, слід враховувати індивідуальні відмінності підприємств ПМ, що вирізняють їхню діяльність серед інших суб'єктів господарювання, зокрема інтегрованість і соціальну спрямованість, та потребують створення моделі для перевірки варіантів трансформації енергокомпанії й вибору кращого варіанта.

При плануванні механізму реалізації основних завдань стратегії трансформації підприємства на моделі в узгодженні з етапами стратегії трансформації здійснюють оцінку відповідності доцільності впроваджених заходів щодо трансформації для досягнення рівня стратегічної мети.

Ця модель (рис. 3.6) містить послідовність кроків, яка забезпечує реалізацію програми трансформації енергокомпанії на підприємства з передачі та постачання електроенергії.

На першому кроці визначають ціль і напрям трансформаційних перетворень, бажану структуру відокремлених підприємств з передачі та постачання електроенергії з ряду альтернатив. При цьому визначаються пріоритети альтернативних варіантів відокремлених структур, оцінюються ресурси, необхідні для реалізації кожного з можливих варіантів, аналізується їхня ефективність, а також розглядаються форми майбутніх структурних перетворень.

На другому кроці здійснюють моделювання варіантів розвитку і структурних перетворень з подальшою ідентифікацією змінних, взаємних зв'язків між ними, визначення функцій та структури системи. Цей етап є важливою складовою ефективного функціонування механізму.



Рис. 3.6. Модель реалізації процесів трансформації оргструктури енергокомпанії

Конкретизацію шляхів реалізації трансформації структурних перетворень підприємства з врахуванням специфіки і конкурентних переваг визначають методи організації робіт для досягнення комерційного результату на третьому кроці.

Формування системи щодо заходів реалізації програми трансформаційних перетворень, відповідно до моделі стратегічного інноваційного розвитку підприємства, здійснюють на четвертому кроці. Покрокова модель реалізації процесів трансформації енергокомпанії дає змогу оптимізувати елементи, пов'язані з розробкою (створенням) та управлінням структурними перетвореннями на підприємствах з передачі й постачання електроенергії невідривно від завдань удосконалення управління, методів і засобів, що у взаємодії забезпечують ефективність проходження послідовності кроків для досягнення мети.

Оскільки зміст управління процесами трансформації є певною мірою унікальним для кожного підприємства та залежить від осіб, які приймають рішення, і факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, необхідно деталізувати заходи щодо досягнення запланованих результатів. З огляду на викладене вище варто розглянути питання про можливі підходи до управління реалізацією заходів щодо трансформації з урахуванням не

тільки вимог до кінцевого результату цього процесу, а й до всього періоду його проходження.

Управління трансформацією енергокомпанії може бути реалізоване в межах двох різних підходів: планового чи програмного, які визначають усю сукупність характеристик (табл. 3.1). Основа планового підходу – це ціль, яка встановлюється як бажаний стан підприємства на довгострокову перспективу.

Таблиця 3.1

**Сукупність характеристик,
які визначають побудову моделі удосконалення управління**

Рівень опису характеристик та моделей	Ознаки та характеристики				
	Функціональні	Концептуальні	Цільове призначення	Архітектурні	Часові
Структурний рівень	Стратегічні напрями трансформації структури	Перелік цілей, завдань, критеріїв	Структурна модель компанії	Виокремлення структурних підрозділів компанії	Динаміка функцій управління
Детальна сукупність формалізованих ознак	Функціональні моделі підприємств з передачі і постачання	Перелік та класифікаційні ознаки процесів і відповідальності	Структурні моделі відокремлених підприємств з передачі і постачання	Просторова модель взаємодії нових підприємств з ОРЕ	Часова модель виконання бізнес-процесів нових підприємств
Вимоги до інформаційної системи ППР	Діаграми функціональних потоків даних	Структури даних, концептуальна модель даних	Регламенти, інтерфейси користувачів	Архітектура інформаційної системи підтримки прийняття рішень (ППР)	Час актуальності даних ППР

Ціль трансформації спрямована на підвищення конкурентоздатності підприємства, щоб досягти більшої рентабельності та стійкості. При цьому передбачається, що характеристики зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства (тобто ринку, податкового оточення, запитів зацікавлених осіб) можуть бути прогнозовані на весь довгостроковий період та, відповідно до цього прогнозу, слід визначити мету стратегічного розвитку.

При плановому підході довгострокові цілі можуть бути досяжні тільки в умовах загальної економічної стабільності.

Для умов впровадження стратегії розвитку оптового ринку електроенергії реалізація планів трансформації може розтягнутись на

значний проміжок часу і стати неактуальною чи неефективною через зміни середовища.

При цьому в результаті динамічного розвитку ринку в ході виконання плану умови можуть змінитися настільки, що мета та завдання стануть неефективними. Це пов'язано з тим, що при плануванні використовують прогнозовані дані на основі показників минулого.

Проте трансформація спрямована на докорінні зміни, тому вона не може базуватися на прогнозованих даних, а потребує зміни парадигми досягнення мети шляхом поетапного наближення.

Такі вимоги можна реалізувати на основі програмного підходу до вирішення складних, комплексних завдань щодо трансформації. Отже, якщо при плановому підході виходять з належного (того, що має бути) стану, то при програмному підході враховують реальний стан (той, що є) і вибирають такі зміни, щоб трансформувати реальний у заданий стан, згідно зі стратегічною метою.

Програму складають на основі стратегічних заходів, необхідних для досягнення мети трансформації, шляхом розроблення взаємопов'язаних проектів. Кожен проект розробляють на основі актуальних даних на момент його виконання. Таким чином, програмний підхід, по-перше, відкидає недосяжні цілі, а по-друге, дає змогу корегувати процес впровадження на кожному кроці, відповідно до фактично досягнутих результатів та динаміки зовнішнього середовища.

Основні ідеї програми визначають, як мають бути реалізовані положення концепції трансформації, залежно від фактичної ситуації на початку кожного етапу впровадження. Це дає змогу на кожному етапі реалізації програми доповнювати її необхідними деталями і формувати конкретні дії щодо реалізації мети кожного етапу. Програма при цьому підходить визначає тенденцію до необхідних змін та межі допустимих змін для вироблення альтернативних варіантів проектних дій, залежно від досягнутих результатів реалізації попередніх проектів.

Кінцевий і найважливіший результат програми трансформації містить формулювання про підвищення конкуренції на ОРЕ та створення цінності для споживача. При цьому конкурентоспроможність відокремлених підприємств має бути підкріплена зростанням їхньої ділової активності, керованої законом стабілізації і зростання економіки загалом. Отже, конкурентоспроможність підприємств ПМ визначається наявністю конкурентного ринку, чинників виробництва та інших характеристик, які формують потенціал для досягнення стабільного економічного зростання.

Реалізація програми побудови структури управління відокремлених підприємств починається з виокремлення їхніх функцій. Це припускає пріоритет розгляду цілей організації і механізмів реалізації управління перед формуванням їхньої оргструктури. Тому доцільно детально розглянути функції відокремлених підприємств з передачі електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами та її постачання за регульованим тарифом і шляхи удосконалення механізму їхнього управління.

Обґрунтування структур організації відокремлених підприємств базується на узгодженні таких компонентів «системної тріади»:

1. Цілей, які визначають предмет створення, організації та функціонування відокремлених підприємств.

2. Визначених функціональних завдань і основних процесів, що забезпечують реалізацію цілей.

3. Організаційної структури, що визначає побудову системи управління організації, відповідно до стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Для узгодження цих компонентів їх потрібно ідентифікувати, структурувати та поєднати в горизонтальний ланцюг статутної діяльності. Крім цього, кожному з компонентів необхідно приписати показники, що відображають ступінь реалізації системою відповідного рівня їхнього призначення («якщо не вимірний, то й не керований»).

Отже, реалізація програми трансформації підвищення ефективності діяльності відокремлених організацій з передачі електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами та її постачання за регульованим тарифом енергопостачальних компаній має складатися з певної послідовності кроків:

1. Розробка концепції програм реалізації стратегії трансформації обленерго.

2. Вибір і обґрунтування показників оцінки ефективності.

3. Синтез оргструктури, тобто розподіл відповідальності за реалізацію цілей шляхом залучення певних елементів та об'єднання їх у систему діяльності за допомогою виділених активів.

4. Управління програмами впровадження заходів щодо трансформації.

При цьому такі кроки повторюються кілька разів на різних рівнях деталізації. Спочатку на концептуальному рівні визначаються головні цілі організації, виявляються кращі варіанти для досягнення цих цілей,

розробляється концепція оргструктури і здійснюються вибір й обґрунтування показників оцінки ефективності.

Після узгодження загальної моделі трансформації проводиться детальне її опрацювання на рівні підсистем. В одних типах організацій, що допускають значну стандартизацію діяльності (наприклад, для передачі електроенергії), можна швидко доходити до опису посадових позицій, в інших типах (наприклад, для постачання електроенергії) спочатку слід обмежуватися рівнем функцій та організаційного складу підрозділів.

Проектування удосконалення управління шляхом докорінних змін організаційної структури наочно подано на рис. 3.7.

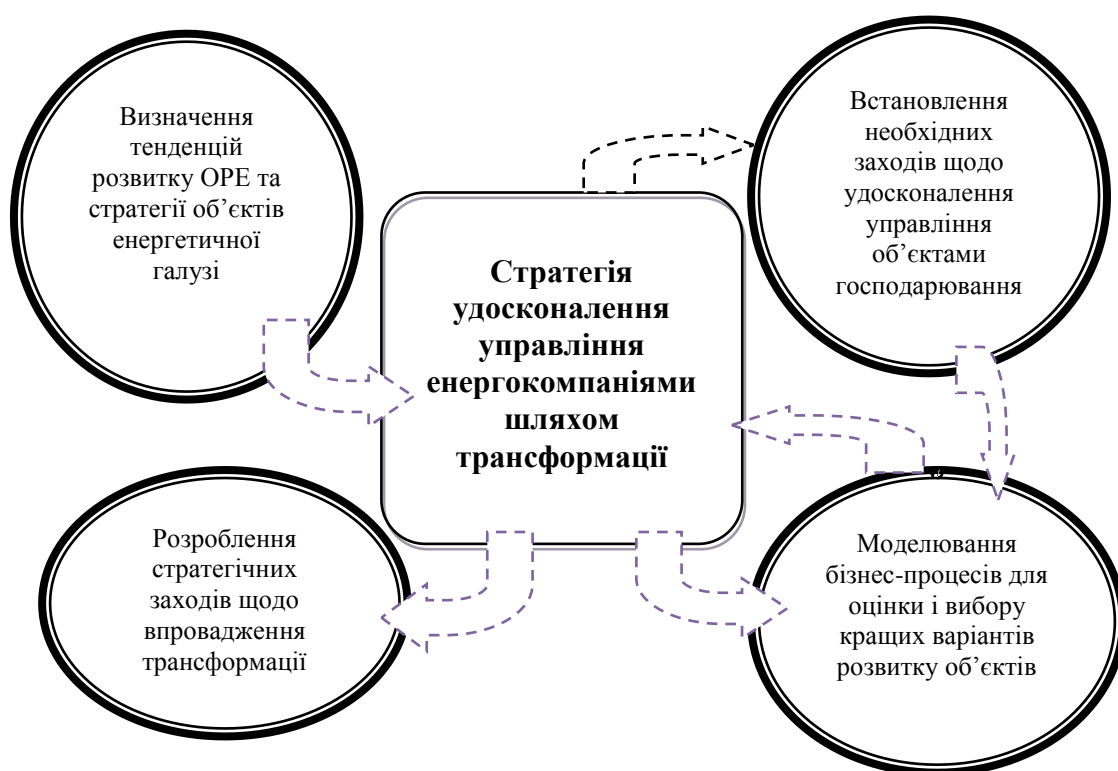


Рис. 3.7. Ітеративне організаційне проектування трансформації

Рух від центру до периферії відображає наростання ступеня деталізації опрацювання, при цьому передбачається необхідність балансування «цілей – діяльності – оргструктури». Для успішного впровадження потрібно створювати відповідні моделі, щоб уявляти, як концептуально будуть функціонувати створені в результаті трансформації підприємства з постачання електроенергії.

Проте усталена організаційна теорія поки що не створена. Навіть стандарти менеджменту якості, що узагальнили кращий світовий досвід створення ефективно працюючих організацій, не можуть служити прямим

керівництвом до дії. Діяльність організації описують за допомогою безлічі різних міждисциплінарних підходів, зокрема системного аналізу і бізнес-інжинірингу – це підходи, які використовують знання різних теорій, щоб створити цілісну модель удосконалення управління енергокомпанією.

Тому, щоб почати конструювання або виконувати «організаційний дизайн», потрібно не тільки визначити список цілей та дій (елементів), а й визначити, яким чином вони структуруються.

Системність проектування моделі організації потрібна для того, щоб:

- гарантувати повноту рішення і того, що цінності й очікування всіх зацікавлених сторін знайдуть своє відображення в цілях компанії та ніяка діяльність, необхідна для їхнього досягнення, не буде проігнорована;

- надати можливості для розуміння й аналізу діяльності. Неструктуровані лінійні списки із сотень позицій не дадуть змоги це зробити. Однак важливою є також наочність уявлення, тому особливої уваги потребують способи візуалізації знань про організацію діяльності компанії;

- краще розподілити відповідальність у межах оргструктури шляхом аналізу та перевірки існуючих принципів і правил організаційного проектування.

Зробити вибір відповідного концепту та системи понять доволі важко. Те, що спочатку здавалося очевидним або вдалим визначенням, при подальшому розгляді потребує вагомих зусиль.

На основі «глибинних знань» (profound knowledge) [68] і цілісного розуміння теоретичних підходів до побудови ефективно працюючих підприємств в умовах ринку можна визначити мету діяльності підприємств, які будуть створені шляхом трансформації: реалізація заданих обсягів продажів цільовим клієнтам компанії при мінімальних сумарних витратах. При цьому важливо на методологічному рівні розрізнати два таких принципових поняття, як структура виробничої (у нашому розумінні організаційної) системи та структура системи управління.

Певні труднощі виникають при спробі виразити ступінь реалізації будь-якого цільового призначення кількісно (через показники). Для вирішення цього завдання потрібно декомпонувати його на декілька цілей нижчого рівня (завдання), які будуть мати вимірні показники. Наприклад, слід розкрити, що таке цільові клієнти сегментів ринку і яка бажана структура продажів для кожного сегмента. Ці показники розкривають, які вимоги важливі для ланцюжка створення цінності відповідного сегмента ринку. Отже, для вирішення завдань оргпроекування нам достатньо оперувати поняттям «цільове призначення» або «призначення структурного елемента» системи [10].

З'ясувавши важливість мови опису, визначимося тепер з підходами до декомпозиції організації з метою отримання її точної моделі. Існує деяка аналогія оргпроекування з побудовою ієрархічної структури робіт [111].

В ієрархічній структурі робіт кожен наступний рівень ієрархії відображає детальніше визначення завдань щодо побудови моделі. При цьому структура завдань бізнес-системи формується відповідно до декомпозиції цільових призначень. Наступним етапом є закріплення завдань за виконавцями, відповідальними за результати діяльності кожної структурної одиниці організації.

Таким чином, ми приходимо до двофазної схеми вирішення завдання вибору оптимальної, точніше організаційно-функціональної моделі. Такий підхід істотно відрізняється від класичного організаційного проектування, спрямованого на вибір організаційної структури, де основний акцент робиться на закріпленні адміністративного підпорядкування без явного виділення цілей та змісту діяльності. Це відмінність, яка виражає поняття «організаційно-функціональна модель».

Цілі розвитку в майбутньому – це сфера стратегії розвитку, завданням якої є формування бізнес-моделей, здатних успішно конкурувати і створювати додану вартість при роботі на перспективних ринках. Наступний рівень – це відносини між підсистемами, які характеризуються терміном «взаємодія». Вона спрямована на реалізацію головних цілей компанії в сьогоденні й майбутньому.

Кожну функціональну систему першого рівня відповідно поділяють на підсистеми. Процес декомпозиції може продовжуватися аж до виділення функціональних процесів або функціональних завдань – останніх з елементів нижнього рівня, що мають свої цільові призначення. Самі функціональні процеси та завдання складаються з неподільних далі елементів – операцій, побудованих у певній послідовності (процеси) або виконуваних згідно із ситуацією (завдання). Оскільки це єдина відмінність завдань і процесів, тому для спрощення викладу далі ми їх не розрізняємо.

Отже, для вирішення завдань щодо організаційного проектування, як вже було сказано, нам достатньо, щоб кожен елемент був представлений своїм цільовим призначенням, системною функцією, незалежно, в якій формі реалізується діяльність кожного елемента: процесній, проектній чи іншій.

Для визначення елементу декомпозиції достатньо вказати завдання, яке ним вирішується, тоді склад необхідних елементів бізнес-системи визначається двома чинниками:

- перший – це тип ланцюжка створення цінності (безперебійне постачання якісною електроенергією);
- другий – це бізнес-стратегія, яка впливає на вибір елементів більш вузько.

Вона може не тільки задавати склад елементів підсистем, а й вказувати на їхні необхідні характеристики.

У широкому застосуванні поняття функціональної системи в ході організаційного проектування немає ніяких обмежень з погляду дотримання принципів менеджменту якості. Застосування цього поняття для опису компанії не має нічого спільного з функціональним підходом, який свого часу піддався обґрунтованій критиці. Його головний недолік полягав у департаменталізації функцій, яка повністю ототожнювала функціональну систему з організаційною та оцінювала діяльність організаційної системи за локальними, не збалансованими між собою критеріями.

При цьому важливого є неприпустимість надмірного функціоналізму, який перетворює функціональні підсистеми на лабіринт не пов'язаних між собою, некоординованих і навіть конкуруючих ланок, які продовжують розвиватися незалежно одна від одної, переслідуючи свої вузькі цілі. В результаті компанія часто мало відрізнятиметься від простої суми функціональних підрозділів, створених керівниками відповідних служб. Ці керівники без особливих симпатій та навіть вороже ставилися до інших служб і без особливої уваги розглядали загальнофірмовий підхід в управлінні.

На підставі викладеного вище можна констатувати, що потенціал колишніх форм управління вичерпаний, а ринкове середовище ініціювало потребу в орієнтації діяльності на споживача. При цьому змінився характер соціально-економічних відносин у країні та розширені господарська самостійність і економічна відповідальність підприємств, що поставило їх перед необхідністю виживання, тобто здійснення трансформації майнового комплексу, звільнення працівників, продажу активів, виділення юридичних осіб та ліквідації.

3.3. Формування вимог до структурних елементів організаційної структури підприємств та заходи щодо удосконалення управління

Відомі підходи до удосконалення діяльності організацій, що базуються на впровадженні системи менеджменту якості (СМЯ), мають недолік, який полягає в тому, що впровадження процесів відбувається лише в межах підрозділів. При цьому назви підрозділів змінюються, а суть організації діяльності залишається колишньою. В центрі уваги досі перебувають підрозділи, а не процеси в системі.

Тому удосконалення управління передбачає здійснення системних заходів для докорінних змін – трансформацію енергокомпанії.

Реалії розвитку ринкового впливу на діяльність підприємств в Україні показують, що сформовано нові вимоги до створення простіших і гнучкіших організаційних систем. Вважаємо, що, як зазначалося вище, стійкі компанії повинні мати такі характеристики:

- невеликі підрозділи, укомплектовані меншим числом, але більше висококваліфікованих працівників;
- структура організаційної системи, заснована на групах (командах) фахівців;
- плани, процедури і технології роботи, орієнтовані на споживачів;
- можливості для гнучкої комплектації кінцевого продукту;
- мінімальний об'єм запасів;
- швидка реакція на зміни;
- гнучко переналагоджуване устаткування;
- висока продуктивність і низькі витрати;
- висока якість продукції та добре організовані, стійкі зв'язки зі споживачами.

Реалізація таких характеристик виявляється важкою справою. Традиційно енергокомпанії мають складні й громіздкі організаційні структури, в яких усі підрозділи роз'єднані. При такій організації функціональні фахівці спілкуються переважно один з одним у межах підрозділу, зв'язки між ними розвинені дуже слабо, а бар'єри між ними доволі високі. Отже, зрозумілі сучасні вимоги – орієнтуватися на принципи організації бізнес-процесів. Це не просто потребує створення спеціальних груп (команд) фахівців, в яких входять і представники необхідних функціональних служб. Таким командам мають надаватися необхідні ресурси, і вони повинні забезпечити виконання конкретного завдання від початку до кінця.

Можна сказати, що має формуватися цільова команда, орієнтована на певний вид діяльності: виробництво конкретного товару або послуги. Ця команда несе повну відповідальність за прибутки та збитки, хоча і може діяти у межах більшої структурної зони. На цій основі можна проводити трансформацію компанії, виділяти стратегічні господарські зони або створювати центри прибутку з орієнтацією на продукт або бізнес-процес. Такий підхід допомагає стимулювати індивідуальну та групову заповзятливість і усуває більшість бюрократичних перепон. Створюються умови для об'єднання у межах одного процесу зусиль найрізноманітніших фахівців.

Звичайно супротивники такого підходу кажуть, що головний недолік подібних «команд» полягає в дублюванні зусиль різних фахівців. Проте в сучасних умовах саме такий підхід дає найбільший ефект. Як показує зарубіжний досвід, принцип формування цільових команд дає змогу скоротити не лише число рівнів управління, а й число працівників апарату управління на 30%. Це завжди важливо, оскільки в традиційних багаторівневих структурах систем управління керівники часом витрачають зусилля не на творчу роботу, а на подолання міжвідомчих бар'єрів і бюрократичних процедур.

При новій організації удосконалення управління потрібні фахівці високої кваліфікації, здатні працювати в команді та нести солідарну відповідальність за встановлену зону відповідальності. Уся команда несе відповідальність за якість, економію ресурсів, залучення нових фахівців, підготовку персоналу, тобто за дуже широкий набір видів діяльності.

При цьому має змінюватися також планування процесів виробництва. Воно має дозволяти приймати рішення з широкого кола питань, що дають змогу забезпечувати контроль часових, вартісних і якісних параметрів продукції, а також здійснювати планування робочого простору та раціональне розміщення робочих місць, що необхідно для того, щоб у ході спільної роботи усі члени колективу перебували в постійному контакті. Слід удосконалювати також операційну діяльність: люди і механізми об'єднуються в одне ціле, що дає змогу різко підвищити продуктивність праці.

В основі подібної роботи лежить своя філософія дій. Вона потребує враховувати міру інтеграції підрозділів компанії, що впливає на досягнення цілей у ринковому середовищі. Теоретично усі компанії-виробники товарів або послуг складаються з певного набору підрозділів. Узгодження й інтеграція діяльності цих підрозділів у процесі виробництва

є важливим чинником успіху компанії. Забезпечити практичну інтеграцію – завдання органів управління верхнього рівня, що полягає в тому, щоб постійно підтримувати рівновагу між складом, розмірами, способами діяльності і впливом, яким користуються різні блоки. Якщо занадто сильна служба збуту, то знижується якість перспективних послуг на користь миттєвого успіху. Якщо сильне виробництво, то будуть перешкоди у своєчасній зміні продукції.

Інтеграція виробництва та маркетингу – раціональний спосіб організації постачання електроенергії, яку називають кросфункціональною інтеграцією. Її застосування дає змогу отримати: а) нижчу собівартість; б) більш високу якість. Одна з головних перешкод у кросфункціональній роботі – це необхідність культурного зрушення. Люди, які раніше не працювали разом, тепер повинні день у день робити це. Кожен має розуміти функції «сусіда» і знати, як робота кожного працівника впливає на успіхи підприємства загалом. Компанії не застосовують цей спосіб переважно через те, що важко об'єднати людей з різних областей в одну команду (групу, бригаду). Турбота керівника про миттєву фінансову віддачу – також чинник, що заважає впровадженню кросфункціональності. Проте керівникам все ж доведеться навчитися збирати усі підрозділи в єдину систему (цільову команду), причому краще, коли разом з постачальниками підпорядкувати цю діяльність вирішенню питань про ціну, якість, дизайн, побажання покупця й сервіс. Ще одна практична ситуація торкається важливого питання розмірів компанії. Практика підтверджує певні переваги великомасштабного підприємства, але в ринкових умовах динамічних змін недоліки повільної реакції на потреби споживачів перебільшують ці переваги. Дослідження показують, що у більшості випадків працівники набагато ефективніше працюють у межах невеликої організації чи групи.

Груповий підхід до організації роботи і створення умов для тісної взаємодії різних груп сприяють ліквідації бар'єрів між різними категоріями персоналу. В компанії формується сприятливий психологічний клімат, який орієнтує на співпрацю, а не на ієрархічне підпорядкування одних працівників іншим.

Слід звернути увагу й на те, що на структуру будь-якої організації безпосередньо впливає рівень підготовки та компетентності працівників. Цільові групи висококваліфікованих фахівців виконують доручену роботу більш творчо з високою продуктивністю без постійного контролю. Саме такий підхід використовується японськими компаніями, що дає їм змогу

забезпечити високий рівень ефективності при одночасному скороченні числа керівників і контролерів.

Особливої уваги потребує також аналіз організації діяльності фінансових служб. Правильна організація фінансових потоків – це доволі складна проблема. За її вирішення звичайно беруться фінансисти, які дуже ревниво ставляться до сторонніх порад. При цьому, як показує зарубіжний досвід, більшість компаній доки не отримує дуже високої віддачі від великих інвестицій, які були вкладені в автоматизацію інформаційних процесів, тобто у виробничу підсистему. Виділяються п'ять причин такого стану справ.

По-перше, тільки 20% підвищення продуктивності праці залежать від власне фінансових витрат. Найбільшу віддачу від інвестицій можна отримати тільки у тому разі, якщо вони прямують у вже ефективно діючу виробничу систему. Такий факт пов'язаний з тим, що інвестиції є ефективними лише при впровадженні їх в інноваційні заходи автоматизації діяльності й управління підприємством. При цьому автоматизація підвищує (підсилює) рівень наявного стану. Тільки після повної реорганізації та створення цільових команд працівників у структурі системи вдалося різко підвищити якість обслуговування.

По-друге, недостатньо висока віддача на інвестиції й їхній незначний вплив на продуктивність часто зумовлені тим, що ці інвестиції спрямовуються на скорочення витрат на робочу силу. Водночас витрати на використовуване устаткування відіграють набагато значнішу роль. Прикладом правильного підходу до підвищення продуктивності є гнучкі виробничі системи, розроблені в Японії.

Основна ідея таких систем полягає не в тому, щоб автоматизувати усі операції підряд, а в тому, щоб використати автоматизоване устаткування там, де це технічно та економічно доцільно. В результаті японські системи працюють набагато ефективніше, ніж американські, орієнтовані на повну автоматизацію.

По-третє, віддача на інвестиції в устаткування буде недостатня у тому разі, коли сучасні верстати настільки складні, що використати їх належним чином можуть тільки люди, які досконало в них розбираються. Працівник недостатньо високої кваліфікації просто не знає, що з ним робити у разі щонайменшої неполадки.

Розгляд цих причин є дуже корисним, оскільки він підтверджує висновок про те, що нові технології діють настільки ефективно, наскільки уся компанія (організаційна система) готова забезпечити цю ефективність.

При цьому питання поліпшення використання «людського чинника» для підвищення продуктивності й якості мають правильно сприйматися керівниками компаній.

Як це прийнято в науковій літературі, методологічний зміст життєвого циклу товарів або послуг складається з таких чотирьох стадій:

- I стадія – початок продажу товару або надання послуги;
- II стадія – період розвитку, зростання попиту;
- III стадія – зрілість. Загальний обсяг продажів матиме тенденцію до зниження;

– IV стадія – початок спаду, який триває за рахунок «витягання вигод з минулого» доти, поки обсяг продажів за доходами більший від витрат.

Використання подібного, загалом традиційного представлення життєвого циклу товарів / послуг сприяє підбору відповідних управлінських технологій, особливо при маркетингових дослідженнях, але цього явно недостатньо з точки зору проектування організаційного механізму. Тому потрібно звернути увагу на ще одну найважливішу стадію, про яку часто забувають. Вона передуює початку продажу товару або представлення послуги. Це, можна сказати, стадія «0» – створення або попереднє проектування і розробка товару / послуги. Якщо, наприклад, сама послуга – це практичні дії, то для компаній велике значення має процес підготовки до представлення послуги. Саме у ньому закладаються способи задоволення потреб клієнта.

Отже, проектування надання послуги багато в чому визначальна стадія. У кожному разі це, можливо, абсолютно інша сфера господарської діяльності. Те ж саме спостерігається при виробництві товарів. У цьому разі на стадію 0 потрапляє власне весь цикл проектування та розробки товарів. Водночас слід звернути увагу на те, що ці процеси відбуваються у межах єдиної компанії паралельно з наданням послуг. Раніше вважали, що товари і послуги – це різні категорії, предмет діяльності різних компаній. Тепер ця межа стає умовною.

Товари й послуги дедалі частіше робляться та продаються як єдине ціле. Багато послуг стають невід'ємною частиною виробництва товарів. Зрозуміла необхідність ретельного проведення стадії попереднього проектування і розробки товарів або послуг, незалежно від їхньої галузевої належності.

Однак слід звернути особливу увагу на те, що на цьому етапі розробки товарів або послуг необхідно здійснювати ще два взаємо-

пов'язаних, але різних комплекси робіт. Перший комплекс – це управління системою «проект – продукт» здійснення трансформації енергокомпанії в нові підприємства, які будуть функціонувати на основі бізнес-процесів.

Другий комплекс передбачає створення і забезпечення ефективного функціонування організаційного механізму в межах реалізації стратегії організаційного розвитку компанії. Це складна й відповідальна робота, тому вона має базуватися на зрозумілих теоретичних і методологічних передумовах та здійснюватися з використанням сучасних технологій.

Незважаючи на важливість першого комплексу робіт, потрібно зосередити увагу на утриманні другого, оскільки від його вдалого проведення залежать успіхи також у першому. Такі рішення актуальних проблем рекомендується реалізувати при удосконаленні управління енергокомпаніями шляхом трансформації. Подані методологічні підходи пропонуємо враховувати при виборі організаційної структури компанії, рішень у сфері проектування організаційного механізму загалом. Їхнє вдале використання дасть змогу обґрунтовано приймати ключові, стратегічні рішення щодо організаційного розвитку. Керівник компанії завжди повинен прагнути, щоб організаційні структури давали змогу вдало забезпечувати вирішення двох завдань. Перше завдання – це створити умови для виробництва і швидкого постачання високоякісних товарів та послуг при одночасному підвищенні рівня ефективності роботи. Друге завдання полягає у забезпеченні розробки, освоєння і постачання на новий ринок нових видів товарів та послуг.

Відповідь на запитання, чому ж не завжди використовуються ефективні технології вирішення цих питань, мабуть, полягає в тому, що компанія має усвідомити необхідність і бути готовою до запровадження нового організаційного механізму та працювати у сфері його послідовного розвитку. Якщо такої готовності немає, то може бути знайдена тисяча причин, чому модернізацію проводити не слід. Однак якщо вже керівник зважився на інновації в технологіях, то він повинен навчитися це робити також в організаційній сфері з урахуванням запропонованих підходів.

Важливо в оптимізації організацій не припиняти пошук кращих рішень, не зважаючи на те, що довший період організація достатньо успішно функціонує без змін.

Проте, реальна структура енергокомпанії, що історично склалася, як правило, є певною оригінальною комбінацією базових варіантів, причому не завжди оптимальних, а таких, що склалися під впливом випадкових і суб'єктивних чинників енергетичного ринку.

Методичний супровід, аналіз, обробка, наукове узагальнення й уніфікація отриманої інформації дають змогу своєчасно і чітко виконати заплановані роботи. Проблемним завданням трансформації є синтез структури організації підприємств за типовими бізнес-процесами та напрямками діяльності: розширена схема операцій, яка є структурованим деревом функцій підприємств з передачі і постачання електроенергії (табл. 3.2). При цьому слід обов'язково забезпечити утримання трансформації в межах спадкоємності тенденції розвитку енергокомпанії, але більш високого рівня організаційного розвитку створюваних підприємств з постачання електроенергії.

Таблиця 3.2

Основні види діяльності підприємств з передачі та постачання електроенергії

Основні види діяльності підприємств	
Передача електроенергії	Постачання
Технічна організація, координування, планування та контроль виробничої діяльності з передачі електроенергії	Закупівля електроенергії на оптовому ринку
Передача електричної енергії магістральними та міждержавними електричними мережами	Технічна організація, координування, планування та контроль діяльності з постачання електроенергії
Оперативне та поточне керівництво районами електромереж, експлуатація електричних мереж 0,4-110 кВ	Комерційна діяльність з продажу електроенергії
Технічне обслуговування електромереж, електроустаткування, виробничих будівель та споруд; організація фінансово-економічної діяльності, аналіз та прогнозування фінансових результатів господарської діяльності, спрямованих на отримання прибутку, проведення єдиної облікової політики, бюджетування	Ведення договірної роботи зі споживачами електричної енергії, друк та доставлення рахунків за спожиту електроенергію
	Комісійні за банківське і поштове обслуговування
	Діяльність, пов'язана зі зніманням показників приладів обліку.

Взаємопов'язане вирішення перерахованих завдань створює надійну основу для розробки стратегій побудови функціональної моделі розвитку створюваних підприємств, відповідно до функціональних підрозділів енергокомпанії. Метою цієї функціональної моделі є створення загального уявлення про бізнес-процеси, типові для підприємств з передачі та постачання електроенергії, й їхня подальша стандартизація для того, щоб підвищити ефективність як внутрішньої діяльності, так і зовнішньої взаємодії. Основу трансформації формує ієрархічна декомпозиція про-

цесів, що складається з декількох рівнів. На верхньому рівні виділяються три основні сфери бізнес-процесів:

1. Стратегія, структура та продукт – процеси, що відповідають за весь спектр питань, пов'язаних з ефективністю управління життєвим циклом структури і продукту.

2. Операційні процеси – головні бізнес-процеси постачальників послуг, основою яких є надання послуг щодо забезпечення потреб споживачів.

3. Управління персоналом, фінансами й активами, управління знаннями та зовнішніми зв'язками.

Вказані вище процеси, відповідно поділяються на рівні декомпозиції:

- ринок, продукт, клієнт;
- ресурси (устаткування, мережа);
- постачальники / партнери.

Основним критерієм ефективності функціонування підприємств, створених шляхом трансформації, є спрощення організаційної структури для зменшення помилок при прийнятті рішень. Тому, усуваючи помилки, ми маємо головні зусилля спрямувати проти системи, за допомогою якої регулюється і контролюється виробнича діяльність компанії.

Отже, управління як найважливіша частина результативності та ефективності не може розвиватися, не маючи узагальненої системи поглядів на суспільство, на місце в ньому управління, керівника, управлінського персоналу.

Як з моральної, так і з практичної точки зору життєво необхідно, щоб керівники прагнули до виробництва продукції найвищої якості при найменших цінах за допомогою якнайповнішого використання виробничого потенціалу, відповідно до загальних інтересів економіки та з метою підвищення добробуту усього суспільства. Результативне управління має бути всебічно обґрунтованим. Це означає, що необхідно обґрунтовувати плани досягнення визначених завдань і давати гранично чіткий зміст засадничих формулювань заходів щодо трансформації.

У числі довгострокових цілей програми трансформації та розвитку компанії мають бути завдання підвищення якості й поліпшення результатів діяльності. При цьому такі завдання повинні мати кількісне вираження, наприклад, серед основних завдань розвитку компанії слід розробити п'ятирічну програму поліпшення якості. Її зміст полягає в тому, що у виробництві або в допоміжних службах головною метою є впродовж 5 років добитися суттєвого поліпшення результатів діяльності.

Цілі підвищення якості припускають, що уся компанія фокусується на досягненні головної мети – задоволенні потреб споживачів. При цьому

якість знаходить своє відображення в такому:

- ухвалення стратегічних рішень створює умови, за яких усі рішення стають послідовно орієнтованими на задоволення потреб споживачів;
- рівень задоволення потреб споживачів є засобом для оцінки успіху діяльності керівників в управлінні реалізацією стратегії розвитку компанії. Оцінки успіху діяльності кожного керівника здійснюють за показниками: надання затребуваних та якісних послуг, робіт і продукції, відповідно до стандартів;
- удосконалення пов'язаних з нею матеріальних, управлінських, фінансових й інших сфер діяльності;
- оптимізація бізнес-процесів, пов'язаних з постачанням електроенергії;
- безперервність, стійкість і безпека передачі електроенергії;
- взаємовідносини з органами влади, що регулюють діяльність ПМ;
- участь у технічному регулюванні інформаційно-технологічного забезпечення управління небезпечними об'єктами галузі;
- створення, підтримка та застосування систем оцінки сертифікації (включаючи обов'язкову сертифікацію за технічним регламентом) процесів, систем і засобів;
- інформаційне забезпечення усіх рівнів управління, включаючи рівень управління основного власника.

Розглянута вище система ключових показників діяльності концентрується в заходах модернізації організаційного механізму діяльності створених підприємств, на основі яких формують організаційну структуру підприємств з постачання електроенергії, спрямовану на розвиток (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Заходи щодо модернізації організаційного механізму діяльності створених підприємств

Задоволення вимог споживачів	Удосконалення бізнес-процесів	Інноваційний розвиток системи управління
Підвищення якості послуг	Спрощення складності управління	Інтеграція інформаційної системи управління виробництвом, передачею і збутом електроенергії
Забезпечення відповідності електроенергії технічним вимогам та стандартам	Уніфікація рішень у типових ситуаціях, ліквідація дублювання інформаційних потоків	Впровадження нових інноваційних технологій та енергоефективного обладнання
Забезпечення конкурентоздатності ціни на послуги	Удосконалення функцій диспетчерського управління	Модифікація оплати праці з врахуванням результативності діяльності

Методично правильна розробка й впровадження програми трансформації та розвитку компанії – це доволі тривалий процес. Водночас у ході роботи на аналітичному етапі виникає багато пропозицій, які можна реалізувати, не чекаючи закінчення роботи з розробки стратегії розвитку. Для цього доцільно вести таку планову документацію:

1. Узагальнена стратегія трансформації обленерго на підприємства з передачі і постачання – документ, який доводиться до відома працівників компанії, акціонерів, постачальників та покупців, органів влади і є доступним для будь-якого зацікавленого чіткий та зрозумілий для розвитку компанії.

2. Рекомендується на основі стратегії організаційного розвитку затверджувати План організаційного розвитку на рік. На його основі в робочому порядку потім розроблятимуться короткострокові плани.

3. План оперативних заходів має ковзний характер, тобто передбачає можливість оперативного доповнення роботами, які можна виконувати, не чекаючи завершення робіт з розробці стратегії розвитку компанії.

Реалізація програми трансформації є не одноразовою дією, а тривалим процесом удосконалення управління, відповідно до розвитку енергоринку. Відмінність стратегічної ініціативи удосконалення управління від інших звичних заходів полягає в тому, що вони орієнтовані на вирішення завдань саме організаційного розвитку. Вирішальне значення для вирішення цього завдання можуть мати зміни і навчання персоналу. Інтегровані концепцію, заходи й цілеспрямовані програми трансформації енергокомпанії на підприємства з передачі і постачання електроенергії подано на рис. 3.8.

Реалізацію програм конкретних дій, що забезпечують досягнення трансформації, рекомендується здійснювати шляхом інтеграції концепції стратегічних ініціатив та заходів щодо трансформації у відповідні програми.

Реалізацію цих заходів здійснюють шляхом управління програмами, портфелями проектів та проектами організаційного розвитку.

Основні програми спрямовані на трансформацію структури, економіки підприємств з передачі і постачання та розвитку їхньої діяльності: управління якістю, навчання персоналу, регламентації робіт, реінжинірингу бізнес-процесів і розширення спектра послуг. Після прийняття стратегічних рішень для кожної програми розробляють проекти і портфелі проектів.

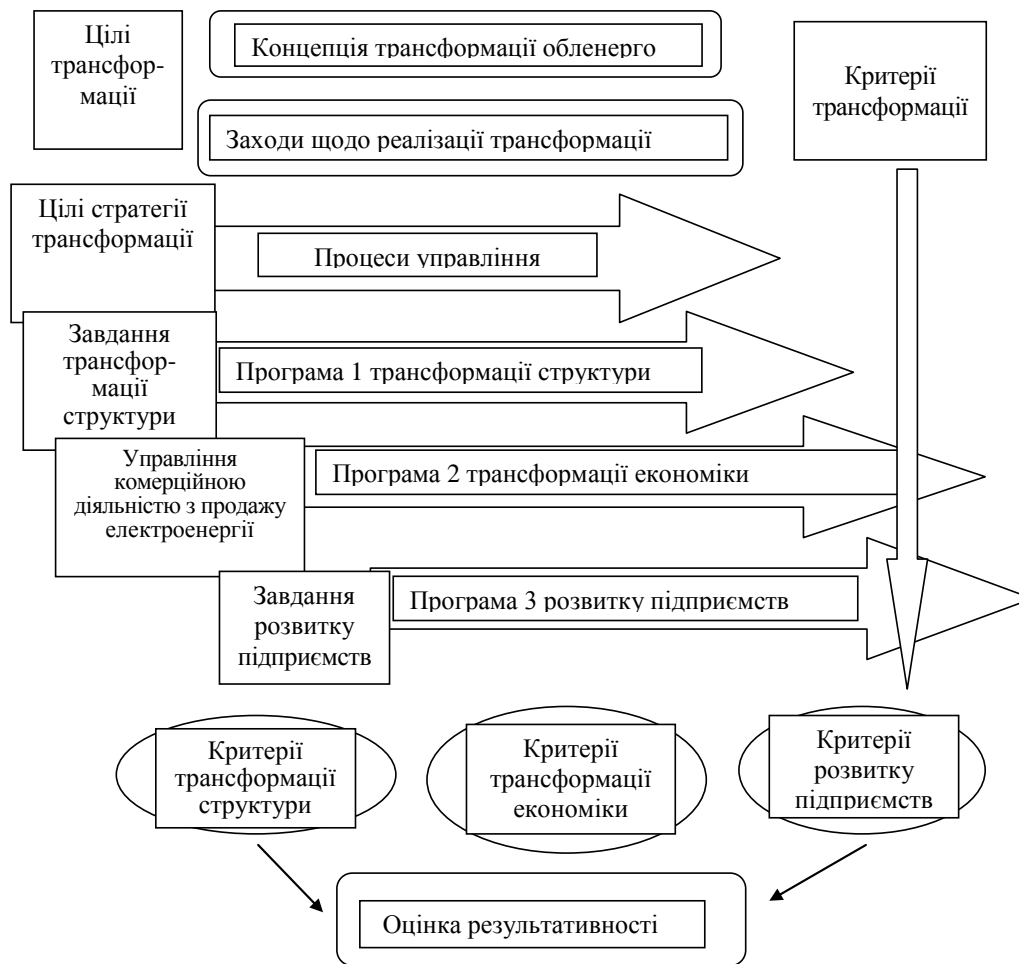


Рис. 3.8. Інтегрована схема реалізації трансформації енергокомпанії

Неодмінною умовою реалізації програм та проектів є узгодження стратегічних ініціатив з бюджетом. У табл. 3.4 подано структуру базових показників бюджету реалізації заходів трансформації обленерго.

Таблиця 3.4

Структура бюджету реалізації заходів щодо трансформації обленерго

Підприємства	
Передача електроенергії	Постачання електроенергії
Фонд оплати праці	Фонд оплати праці
Витрати на технічне переоснащення	Засоби досконалого обліку
Витрати на зменшення втрат електроенергії	Заходи щодо збільшення використання електроенергії в нічний час
Фонди матеріального стимулювання	Фонди матеріального стимулювання
Інвестиційні відрахування	Інвестиційні відрахування

Комплекс цілеспрямованих організаційних заходів, доповнених усіма необхідними діями, що дають змогу реалізувати програму трансформації й організаційного розвитку та удосконалення, з урахуванням особливостей функціонування, рівня розвитку галузі й відповідності сучасним вимогам компонентів менеджменту подано в табл. 3.5.

Заходи щодо трансформації та удосконалення діяльності обленерго

Організаційна складова механізму управління трансформацією і розвитком підприємств	Економічна складова механізму управління трансформацією і розвитком підприємств
<p>1. Трансформація організаційної структури обленерго шляхом відокремлення підприємств з передачі та постачання електроенергії.</p> <p>2. Розподіл функцій між підприємствами, постачальниками і споживачами.</p> <p>3. Скорочення кількості рівнів управління до об'єктивно необхідної, зменшення розмірів середньої ланки управління.</p> <p>4. Подальша децентралізація до більш низьких рівнів управління у процесі прийняття управлінських рішень, перетворення вертикальних зв'язків на горизонтальні.</p> <p>5. Усунення дублювання різними органами однакових функцій управління шляхом чіткого розподілу функціональних обов'язків, перегляду чинних посадових інструкцій.</p> <p>6. Реструктуризація частини збиткових підрозділів, ліквідація неефективних структур, перебудова їх у ринково-орієнтовані системи (комплекси).</p>	<p>1. Проведення структурних змін у межах господарської діяльності шляхом процедури розмежування відносин власності.</p> <p>2. Розширення економічної самостійності суб'єктів господарювання.</p> <p>3. Підвищення розміру реальних капіталовкладень в оновлення основних засобів і збільшення обігових коштів в обороті.</p> <p>4. Підвищення рівня автоматизації управлінської праці, збільшення її змістової наповненості на робочих місцях з метою зростання продуктивності господарської діяльності.</p> <p>5. Оновлення системи планування господарської діяльності, впровадження економічних норм та нормативів функціонування організацій і підприємств.</p> <p>6. Удосконалення системи матеріального (морального) задоволення працівників та ширшої відповідальності за якість і ефективність праці, удосконалення мотиваційного механізму та безпеки праці.</p>

Початковий етап трансформації – впровадження децентралізованого управління діяльністю з постачання електроенергії, при якій усі процеси з постачання і продажу електроенергії: маркетингові дослідження, укладення договорів енергопостачання, планування реалізації, виставлення рахунків за спожиті енергоресурси, обмеження та відключення неплатників, виставлення претензій і позовів за несплату, звітність поточна й інтегрована, – передаються відокремленим підрозділам енергокомпанії.

Для забезпечення безперервного виконання усіх зобов'язань енергокомпанією трансформацію спочатку здійснюють віртуально в інформаційному просторі. При цьому максимально повно враховуються думки, пропозиції та зауваження усіх зацікавлених осіб за результатами впровадження запланованих заходів.

Після оцінки відповідності цього етапу програмі трансформації розпочинають етап структурного перетворення – створення підприємств з передачі і постачання електроенергії:

– перебудову організаційної структури підприємств, перегляд функціональних обов'язків керівників та спеціалістів, удосконалення

посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи, покращення регулювання внутрішніх процесів відповідно до світових стандартів якості;

– ринкову орієнтацію всіх підрозділів, їхнє фінансово-економічне оздоровлення, покращення умов праці та матеріальних стимулів для працівників усіх підсистем із застосуванням сучасного адаптивного механізму господарювання.

Здійснення заходів трансформації енергокомпанії, спрямованої на демонополізацію, – це необхідна, але недостатня умова почати працювати ефективно. Основою ефективної операційної діяльності є досконале управління.

Розроблену автором структурно-функціональну схему управління постачанням електроенергії подано на рис. 3.9.

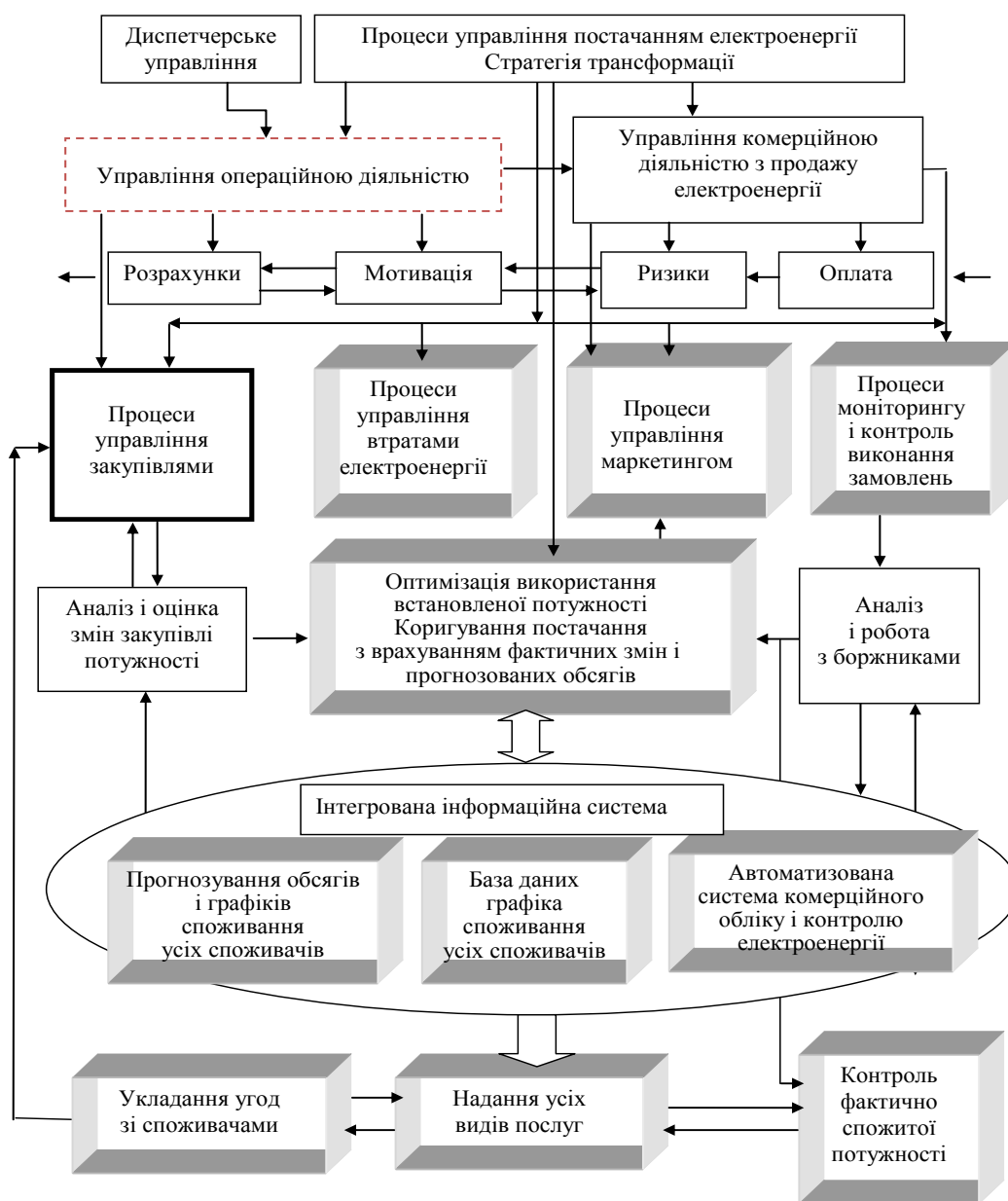


Рис. 3.9. Структура і процеси управління самостійним суб'єктом господарювання з постачання електричної енергії

Управління діяльністю з постачання електроенергії – це діяльність з вироблення та прийняття управлінських рішень, що забезпечують певні процеси, серед яких:

– реалізація електричної й теплової енергії за тарифами, встановленими постановами органів державного регулювання тарифів відповідно до чинного законодавства про державне регулювання тарифів на електричну і теплову енергію;

– забезпечення енергопостачання споживачів відповідно до укладених договорів;

– безумовне виконання диспетчерських розпоряджень, галузевих норм та правил з облаштування й умов безпеки експлуатації енергоустановок.

Запропонована структурно-функціональна схема управління діяльністю з постачання електроенергії (рис. 3.10) призначена вирішувати статутні завдання:

1. Організація роботи підрозділів з постачання електроенергії, серед яких в умовах конкурентного ринку і трансформації на початковій фазі.

2. Впровадження нових технологій, інформаційне забезпечення та суттєве поліпшення технічного забезпечення підрозділів з постачання електроенергії.

3. Зниження комерційних втрат та вдосконалення засобів обліку відпуску енергії.

4. Удосконалення системи забезпечення безперебійного енергопостачання сумлінних платників.

5. Реалізація програм, спрямованих на кардинальне зниження дебіторської заборгованості.

6. Організація індивідуальної роботи з проблемними споживачами у складі фінансованих і дотованих за рахунок коштів регіональних та місцевих бюджетів, а також оптових споживачів-перепродавців.

7. Забезпечення якості технологій і послуг: формування позитивного іміджу.

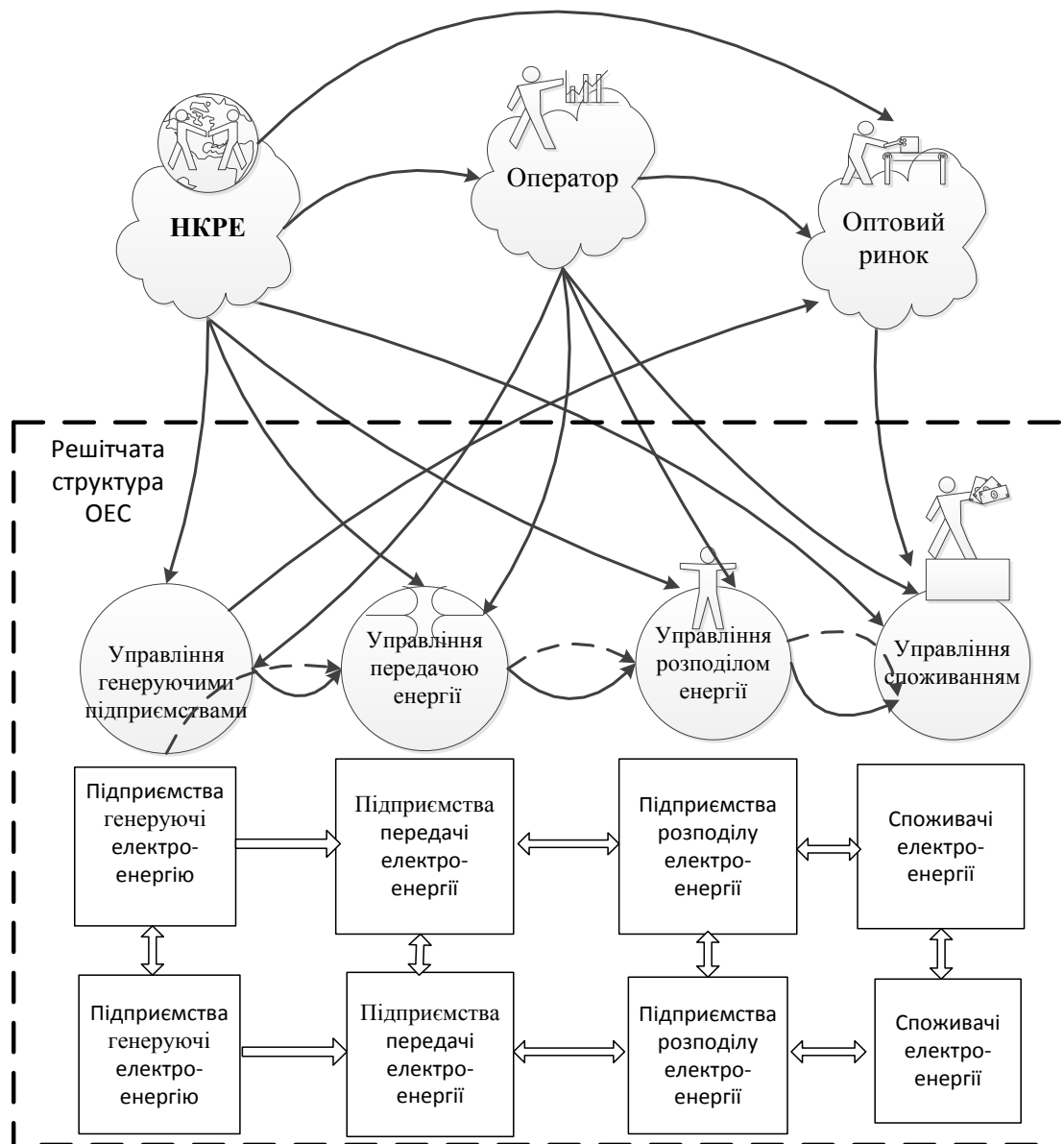


Рис. 3.10. Структура інноваційної об'єднаної енергетичної системи України

Розроблена автором структурно-функціональна схема управління постачанням електроенергії, конкретні цілі, механізми їхнього досягнення і заходи програми визначаються поетапно в ході її реалізації. При цьому мета кожного етапу визначається безпосередньо перед здійсненням наступного етапу на основі аналізу поточної ситуації та результатів попереднього етапу.

Основними умовами ефективного здійснення зазначених функцій управління є регулярне проведення маркетингових досліджень, створення систем комерційного й технічного обліку енергоспоживання і вдосконалення контрактних відносин.

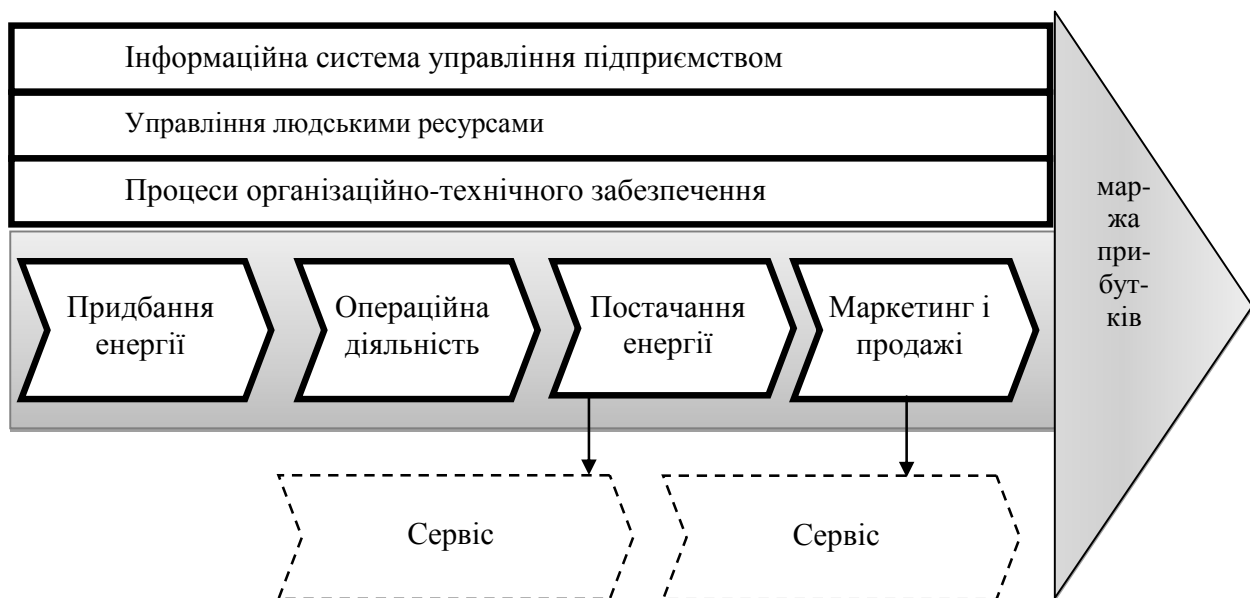


Рис. 3.11. Структурно-функціональна схема самостійного суб'єкта господарювання

Водночас очевидно, що комплексна автоматизація процесів управління постачанням створює сприятливі умови для більш широкого обслуговування всіх наявних у регіоні споживачів (за їхнім бажанням), в тому числі й малопривабливих для енергозбутових компаній (населення, бюджетні організації).

Політика реалізації комплексу маркетингу націлена на встановлення обсягів потреби, типу та асортименту продукції, кількості й місця розташування покупців, каналів розподілу, методів торгівлі для ефективної взаємодії всіх суб'єктів ринку, координація діяльності внутрішніх підрозділів підприємства із зовнішніми суб'єктами щодо своєчасного забезпечення постачання необхідної споживачеві продукції в потрібний час, у необхідний район, у належній кількості і встановленої якості.

Структурна перебудова енергетики, створення енергетичного ринку та запровадження енергозберігаючих технологій привели до виникнення нових взаємовідношень між персоналом електростанцій, електричних мереж і споживачами. Збитки від перерви електропостачання, причини виходу параметрів через якість електроенергії за нормовані значення та пов'язані з цим збитки не є абстрактними. Споживачі не завжди задоволені якістю і вартістю послуг, якими вони користуються. Фактично з усіх показників якості електроенергії використовуються тільки два: усталене відхилення напруги від нормативного значення та коливання частоти, які піддаються виміру і до деякої міри – регулюванню. Інші ж показники для споживачів електричної енергії настільки незначні, що

ними можна знехтувати. Проте кожен споживач електричної енергії хоче мати безперебійне постачання якісної електричної енергії. Щоб забезпечити безперебійне постачання електричної енергії, потрібно мати мережу ліній електропередач (ЛЕП), які би відповідали необхідним технічним та економічним умовам експлуатації.

При цьому для надання якісних послуг з безперебійного постачання електроенергії необхідно: по-перше, щоб тарифи враховували усі витрати плюс інвестиційну складову, необхідну для відновлення і розвитку підприємств енергетичної галузі; по-друге, діяльність підприємств енергетичної галузі має бути рентабельною.

Враховуючи, що найважливішим ресурсом для кожної організації є людський чинник, тобто ресурси праці, то результативність впровадження пропонуваніх заходів трансформації енергокомпанії оцінюють шляхом визначення вкладу процесів управління в ефективність діяльності підприємств створених після трансформації. Разом з тим, варто зауважити, що кількісна оцінка такого вкладу на практиці представляє собою складне завдання, позаяк на сьогодні не існує відповідних звітних показників, які б відображали таку інформацію. Тому для такої оцінки пропонуємо визначати економічність (E) персоналу управління як співвідношення витрат на персонал управління (B_{ny}) до витрат на управління (B_y) з постачання та передачі електроенергії в бюджетах енергокомпанії.

$$E = 1 - B_{ny} / B_y \quad (3.1)$$

Для визначення результативності впровадження пропонуваніх заходів трансформації енергокомпанії порівнюють показники економічності (E) персоналу управління з постачання та передачі електроенергії до трансформації та після неї.

У табл. 3.6 показано показники економічності управління відповідними підрозділами енергокомпанії до трансформації розраховані за формулою 3.1, в якій дані для розрахунку використані з таблиці 2.3 (див. 2 розд.), при цьому дані про витрати на управління підрозділами енергокомпаній з передачі та постачання електроенергії до трансформації складають відповідно 33% і 25% від загальних витрат енергокомпанії поданих в таблиці 2.1.

Таблиця 3.6

**Показники економічності управління підрозділами
з передачі та постачання електроенергії до трансформації**

Назва ПАТ	Витрати на управління підрозділів з передачі електроенергії	Економічність персоналу управління підрозділами з передачі електроенергії	Витрати на управління підрозділів з постачання електроенергії	Економічність персоналу управління підрозділами з постачання електроенергії
«Хмельницьк-обленерго»	11573	0,118	8680	0,062
«Тернопіль-обленерго»	7004	0,102	5253	0,064
«Львів-обленерго»	23220	0,171	17415	0,115

У табл. 3.7 показано показники економічності управління відповідними підрозділами енергокомпанії після трансформації розраховані на основі планових показників відповідних витрат на управління підприємствами з передачі та постачання електроенергії припускаючи, що в створених підприємствах вони будуть рівні витратам на управління відповідних підрозділів енергокомпанії до трансформації.

Таблиця 3.7

**Планові показники управління підприємствами
з передачі та постачання електроенергії після трансформації**

Назва ПАТ	Витрати на управління підрозділів з передачі електроенергії	Економічність персоналу управління підрозділами з передачі електроенергії	Витрати на управління підрозділів з постачання електроенергії	Економічність персоналу управління підрозділами з постачання електроенергії
«Хмельницьк-обленерго»	11573	0,108	8680	0,057
«Тернопіль-обленерго»	7004	0,085	5223	0,058
«Львів-обленерго»	23320	0,155	17415	0,103

На підставі даних табл. 3.6 і 3.7, можна стверджувати, що витрати на персонал управління після трансформації енергокомпанії зменшаться, а економічність зросте, і відповідно трансформація дає позитивний ефект див. табл. 3.8.

Порівняння даних економічності персоналу управління підрозділами з передачі та постачання електроенергії до і після трансформації енергокомпаній

Назва ПАТ	Економічність персоналу управління підрозділами з передачі електроенергії до трансформац.	Економічність персоналу управління підрозділами з передачі електроенергії після трансформац.	Зміни	Економічність персоналу управління підрозділами з постачання електроенергії до трансформац.	Економічність персоналу управління підрозділами з постачання електроенергії після трансформац.	Зміни
«Хмельницьк-обленерго»	0,118	0,108	0,010	0,062	0,057	0,05
«Тернопіль-обленерго»	0,102	0,085	0,017	0,064	0,058	0,06
«Львів-обленерго»	0,171	0,155	0,016	0,115	0,103	0,012

Отже впровадження стратегії трансформації енергокомпанії спрямованої на поділення підприємств з передачі та постачання електроенергії може бути ефективною при розвитку ринку електроенергії.

ВИСНОВКИ

1. Теоретико-методичним пріоритетом розвитку та підвищення ефективності діяльності енергокомпаній є формування й реалізація концепції докорінної перебудови їх шляхом трансформації із виділенням в окремі підприємства монопольних підрозділів, що дасть змогу створення конкурентного середовища суб'єктам господарювання, які працюють на потенційно конкурентних ринках, і реалізації переваг підприємства в умовах ринкового суперництва.

2. До головних причин необхідності проведення трансформації енергокомпаній потрібно відносити: низький рівень ефективності діяльності внаслідок монопольного їх становища; наявність громіздкої успадкованої структури управління; зростання складності керування енергокомпанією при розвитку енергоринку. Сформульовані наукові засади розроблення і впровадження адекватних заходів концепції трансформації енергокомпаній з метою розвитку конкуренції та удосконалення управління забезпечать адаптивність до ринкового середовища підприємств, створених шляхом трансформації.

3. До найважливіших заходів щодо зменшення складності і підвищення адаптивності до ринкових вимог при побудові стійкої конкурентної ринкової позиції створюваних суб'єктів господарювання, які будуть основою організації окремих юридично незалежних підприємств з передачі електричної енергії місцевими (локальними) мережами та постачання електричної енергії, необхідно відносити проведення структурних змін у межах господарської діяльності шляхом процедури розмежування відносин власності, розширення економічної самостійності суб'єктів господарювання, підвищення розміру реальних інвестицій в оновлення основних засобів і збільшення обігових коштів в обороті. Це дасть можливість запровадити конкурентне середовище в такому виді діяльності, як постачання електричної енергії, та більш прозоро здійснювати тарифну політику у монопольному виді діяльності – передачі електричної енергії місцевими (локальними) мережами, що сприятиме розвитку економіки України.

4. Витрати на постачання електроенергії становлять один відсоток загальних витрат енергокомпанії, а підвищення тарифів у сфері енергопостачання у значній мірі спричинене неефективним їх господарюванням.

Останнє, в свою чергу, зумовлене громіздкістю управлінських схем, зношенням і конструктивною невідповідністю вимогам засобів матеріально-технічної бази, застарілістю технологій та відсутністю належної мотивації і, відповідно, економічної зацікавленості у підвищенні результатів діяльності кожної господарської ланки, що є причиною високих витрат і необхідності їх компенсації через тарифи.

5. Розроблена концепція і програма поетапної трансформації енергокомпанії на підприємства з передачі та постачання електроенергії базується на потребі розвитку конкуренції відповідно до нових умов функціонування ринку електроенергії і розвитку створюваних підприємств через впровадження інноваційних заходів в побудову їх організаційної структури на основі процесного підходу та систему управління і діяльності створених підприємств, виходячи з науково-орієнтованих, інформаційно- та ресурсозабезпечених стратегічних цілей і завдань трансформації. Це дасть змогу протидіяти негативним тенденціям забезпечення рівного доступу до ринків природних монополій усіх зацікавлених суб'єктів господарювання незалежно від форми власності, що сприятиме їх демонополізації в процесі пристосування до ринкових умов ведення бізнесу, формування конкурентних переваг, мінімізації трансакційних витрат, а, отже, підвищенню якості відповідних товарів, послуг й суспільного добробуту загалом.

6. Удосконалена модель реалізації процесів трансформації енергокомпанії у вигляді послідовних кроків концепції (визначення сукупності найбільш істотних споріднених елементів теорії докорінної перебудови енергокомпанії на підприємства з передачі та постачання електроенергії) дала змогу врахувати індивідуальні відмінності підприємств ПМ, інтегрованість та соціальну спрямованість і рекомендувати програму їх перспективного розвитку на основі моделювання структури, методів структурних перетворень та впровадження стратегічних заходів функціонування відокремлених підприємств шляхом оцінювання ресурсів, необхідних для реалізації кожного з можливих варіантів, аналізу їх ефективності, а також моделювання варіантів розвитку та структурних перетворень з подальшою ідентифікацією змінних, взаємних зв'язків між ними, визначення функцій і організаційної структури.

7. Вимогами щодо удосконалення елементів організаційної структури підприємств з передачі та постачання електроенергії є: забезпечення

гнучкості до конкурентного енергоринку, зменшення складності управління, забезпечення стабільності, здатність до самофінансування. Розроблені на підставі цих вимог заходи модернізації організаційного механізму діяльності створених підприємств з передачі і постачання електроенергії охоплюють удосконалення бізнес-процесів та побудову інноваційної структурно-функціональної схеми управління постачанням електроенергії, яка призначена розв'язувати завдання організації роботи в умовах конкурентного ринку на початковій фазі трансформації, шляхом впровадження нових технологій в інформаційному забезпеченні та суттєвого поліпшення технічного забезпечення підрозділів для задоволення вимог споживачів та інноваційного розвитку системи управління цих підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Августин Р. Р. Державне регулювання природних монополій: суть, завдання та методи / Р. Р. Августин // Наукові праці НДФІ. – 2009. – № 11. – С. 59–63.
2. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистов. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
3. Алпатов А. Реструктуризация підприємств: механізми і організаційні заходи / А. Алпатов // Економіст. – 2000. – № 3. – С. 26–32.
4. Андерсон М. Менеджмент ХХІ века: Когда-нибудь мы все будем так управлять / М. Андерсон, К. Бартлетт, Х. Бучихи, С. Чоудхари. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 447 с.
5. Андреев В. Д. Топливо-энергетическое хозяйство капиталистических и развивающихся стран / В. Д. Андреев, Д. Б. Вольфберг. – М. : Энергия, 1980. – 260 с.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – М. : Питер, 1999. – 429 с.
7. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації: [монографія] / Л. Л. Антонюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 275 с.
8. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізація: монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.
9. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособ. / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М6 Инфра- М, 2009. – 320 с.
10. Андрианов В. Национальное богатство, природные ресурсы / В. Андрианов // Общество и экономика, 2003. – № 4-5 С. 127.
11. Аналіз стану і прогнозування регіонального ринку (методичні рекомендації) / Бандур С. І., Дрозд О. М., Онікієнко В. В. – К: НЦ ЗРТ, 1999. – 115 с.
12. Андрійчук В. Г. Проблемні аспекти регулювання функціонування агропромислових компаній / В. Г. Андрійчук // Економіка АПК., 2014. – № 2. – С. 5.
13. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств / В. Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2006. – 292 с.
14. Артемчук Т. Проблеми ефективного функціонування природних монополій та засади їх вирішення шляхом державного регулювання / Т. Артемчук // Вісник ТНЕУ. – 2015. – № 4. – С. 119–129.
15. Артемчук Т. Регулювання розподілу і перерозподілу сукупного суспільного доходу через інститут природних монополій / Т. Артемчук // Напрями розвитку фінансової системи України в сучасних умовах: матеріали наук.-практ. конф., 23 березня 2007 р. – Науково-дослідний фінансовий інститут при Міністерстві фінансів України, 2007. – С. 25–28.
16. Артемчук Т. Стратегія підвищення соціально-економічної ефективності діяльності підприємств на ринках природних монополій. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції / Т. Артемчук // Вісник ТНЕУ. – 2013. – № 12 (1) . – Т. 2. – С. 94–101.
17. Артемчук Т. Суперечності трансформації підприємств природних монополій електроенергетичної галузі. Науки: економіка, політологія, історія / Т. Артемчук // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2016. – № 6 (238). – С. 5–17.

18. Артемчук Т. Трансформація підприємств енергетичної галузі як спосіб забезпечення їх конкурентоспроможності / Т. Артемчук // Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку: тези доп. міжнар. наук.-практ. конф., – Тернопіль: Збараж, 12–13 травня 2016р. – С. 16–18.
19. Артемчук Т. Трансформація підприємств природних монополій електроенергетичної галузі / Т. Артемчук // Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., 11 травня 2016 р. – Тернопіль: ТНЕУ, 2016. – С. 31–32.
20. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: [учебник для вузов] / Г. Ассэль. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 804 с.
21. Афонін О. С. Технологія реструктуризації підприємства // О. С. Афонін, В. П. Нестерчук – Київ: Знання, 2000. – 350 с.
22. Ахметова М. Теоретические модели конкурентоспособности / М. Ахметова, Е. Попов // Маркетинг. – 2003. – № 4 (71). – С. 25–39.
23. Базилевич В. Формування конкурентного середовища в транзитивній економіці: проблеми, тенденції та протиріччя. // В. Базилевич // Вісн. Антимоноп. ком. України. – 2004. – № 2. – С. 25–29.
24. Базилевич В. Д. Роздержавлення природних монопольних структур в Україні // В. Д. Базилевич, Г. М. Филюк // Економіка України. – 2002. – № 3. – С. 35–42.
25. Базилевич В. Д. Природні монополії / В. Д. Базилевич, Г. М. Филюк // Монографія. – К. : Знання, 2006. – 367 с.
26. Бандур С. І. Сучасна регіональна соціально-економічна політика держави: теорія, методологія, практика / С. І. Бандур, Т. А. Заяц, І. В. Терон. – К. : РВПС України НАН України, 2007. – 341 с.
27. Беллман Р. Принятие решений в разнпливчатых условиях. Вопросы анализа, процедуры анализа та процедуры принятия решений / Р. Беллман, Л. Заде. – М. : Мир, 1976. – 455 с.
28. Белый Е. Конкурентоспособность и качество продукции: два уровня управления. / Е. Белый, С. Барашков // Маркетинг. – 2002. – № 4 (65). – С. 29–35.
29. Бестужев-Лада И. В. Прогнозное обоснование социальных нововведений / И. В. Бестужев-Лада. – М. : РАН, Ин-т социологии «Наука», 1993. – 357 с.
30. Белих Л. П. Реструктуризация підприємств: навч. посібник / Л. П. Белих. – М. : Юний-Дана, 2007. – 511 с.
31. Биван Алан А. Факторы реструктуризации предприятий в переходных экономиках / А. Биван Алан, С. Эстрин, М. Шаффер // Экономический журнал ВШЭ. – 2002 – № 1. – С. 3–27.
32. Білорус О. Глобалізація і нова парадигма глобального постіндустріального розвитку / О. Білорус // Економічний часопис. – 2002. – № 10. – С. 3–7.
33. Брич В. Я. Підвищення достовірності оцінки потенційної спроможності підприємства розраховуватися за інвестиційними зобов'язаннями / В. Я. Брич, Я. О. Шпак // Світ фінансів. – 2016. – вип. 1. – С. 37–47
34. Брич В. Я. Проблеми трансформації підприємств природних монополій енергетичної галузі та напрями їх вирішення / В. Я. Брич, Т. О. Артемчук // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2016. – № 4. – С. 156–161.
35. Брич В. Я. Методи управління ризиками енергопостачальної компанії: монографія / В. Я. Брич, О. Л. Шпак, З. І. Домбровський, А. М. Тибінь, М. З. Домбровський. – Тернопіль : ТНЕУ, 2013. – 304 с.

36. Бурр В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества / В. Бурр // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 4. – С. 107–113.
37. Венгер В. В. Державне регулювання природних монополій в Україні: напрями вдосконалення / В. В. Венгер // Економіка і прогнозування. – 2006. – № 3. – С. 65–79.
38. Висема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Висема. – М. : Экономика, 2005. – 352 с.
39. Вільямсон О. Е. Природа фірми / О. Е. Вільямсон. – К. : «А.С.К», 2002. – 335 с.
40. Віскузі В. Економічна теорія регулювання та антимонопольна політика / В. Віскузі, М. Джон, Е. Джозеф, В. Гарингтон // пер. з англ. Марія Корчинська, Руслан Ткачук, Вікторія Мельник; наук. ред. перекладу Олександр Кілієвич. – К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2004. – 1048 с.
41. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50–53.
42. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
43. Горбаль Н. І. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / Н. І. Горбаль, С. Б. Романчишин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20. – С. 112–117.
44. Горбатенко В. Аналіз майбутнього та його роль в управлінні соціально-політичними процесами [Електронний ресурс] / В. Горбатенко // Український центр політичного менеджменту. – 2009. – № 5. – Режим доступу : <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=1&n=22&c=219>.
45. Гохан П. О. Злиття, поглинання і реструктуризація компаній / П. О. Гохан. – М. : Альпина Бізнес Букс, 2007. – 741 с.
46. Гританс Я. М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов. Экономические, управленческие и правовые аспекты. Практическое пособие по управленческому и финансовому консультированию / Я. М. Гритас. – М. : Волтерс Клувер, 2008. – 224 с.
47. Данилюк М. О. Діагностування та шляхи реформування державної тарифної політики на ринках теплової енергетики та природного газу / М. О. Данилюк, Ю. П. Колбушкін, С. О. Висоцький // Науковий вісник ІФНТУНГ, 2013. – № 1 (34). – С. 188–193.
48. Джеджула В. В. Особливості впровадження та реалізації організаційно-економічного механізму підвищення енергоефективності промислових підприємств / В. В. Джеджула // Вісник національного технічного університету «ХПІ». – 2013. – № 45. – С. 36–41.
49. Джеджула В. В. Енергозбереження промислових підприємств: методологія формування, механізм управління: моногр. / В. В. Джеджула. – Вінниця : ВНТУ, 2014.
50. Джеджула В. В. Визначення резервів збільшення прибутку від енергозберігаючих заходів / В. В. Джеджула // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – 2012. – Вип. 11. – Ч. 2. – С. 198–200.
51. Державне регулювання енергетики України: Біла книга НКРЕ [Електронний ресурс]. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби. – 2006. – Режим доступу : <http://www2.nerc.gov.ua>.
52. Дерзкий В. Г. Совершенствование действующей системы тарифов на электроэнергию в условиях перехода к рыночным отношениям, корпоратизации и

акціонирования отрасли / В. Г. Дерзкий, К. Б. Денисевич // Энергетика и электрификация. – 2005. – № 3. – С. 29–35.

53. Директива 2009/72/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 13 липня 2009 р. щодо загальних правил функціонування внутрішнього ринку електроенергії та внесення змін і доповнень до Директиви 2003/54/ЄС: [Електронний ресурс] // Директива Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу від 13 липня 2009 р. № 2009/72/ЄС. – Режим доступу : <http://enref.org/wpcontent/uploads/2015/01/checked-dir-2009-72-ua.pdf>.

54. Директива 2014/56/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 16.04.2014 [Електронний ресурс] // Офіційний журнал Європейського Союзу. – 27.05.2014. – Режим доступу : <http://www.apu.com.ua/attachments/article/Direktiva%202014-56-EU.pdf>.

55. Дікань В. Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі: підручник / В. Л. Дікань, В. І. Савчук. – К. : Знання, 2004. – 207 с.

56. Доклад Конференции ООН по окружающей среде и развитию: [Електронний ресурс] – 1992. – Режим доступу до ресурсу : <http://www.un.org/russian/conferen/wssd/agenda21/index.htm>.

57. Дор Р. Ф. Добрая воля и дух рыночного капитализма. / Р. Ф. Дор // Экономическая социология. – 2010. – № 3 (11). – С. 37–57.

58. Друкер П. Управління, націлене на результати / П. Друкер. – М. : Технологічна школа бізнесу, 1994. – 468 с.

59. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер // пер. с англ. Н. М. Макаровой. – М. : Вильямс, 2000. – 270 с.

60. Дудар Т. Г. Інноваційний менеджмент: [навч. пос.] / Т. Г. Дудар, В. В. Мельниченко. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.

61. Евенко Л. І. Організаційні структури керування промисловими корпораціями США / Л. І. Евенко. – М. : Наука, 1983. – 524 с.

62. Економічний енциклопедичний словник. У 2-х томах. Том 1 / за ред. С. В. Мочерного. – Львів : Світ, 2006. – 616 с.

63. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / В. М. Геєць, В. П. Александрова, Т. І. Артьонова // за ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К. : Фенікс, 2003. – 1008 с.

64. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1. / С. В. Мочерний // Видавничий центр «Академія». – 2000. – № 5 – С. 702–703.

65. Ефективність державного управління: монографія / Ю. Бажал, О. Кілієвич, О. Мертенс та ін. // за заг. ред. Розпутенка І. – К. : К.І.С., 2002. – 420 с.

66. Європейські принципи державного управління / пер. з англ. О. Ю. Куленкової. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 52 с.

67. Завербний А. С. Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств / А. С. Зозульов, Х. В. Дрималовська // Фінанси і облік АПК. – 2011. – № 1. – С. 133–136.

68. Закон України «Про природні монополії» від 20.04.2000 р. № 1682-III. із змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main>.

69. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. із змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

70. Зелена книга «Вдосконалення системи тарифного регулювання природних монополій» [Електронний ресурс]. – Доступно з: <http://www.icps.com.ua>.
71. Зелінська О. М. Особливості функціонування та регулювання природного монополізму / О. М. Зелінська // Вісник Львівської комерційної академії. – 2007. – № 27. – С. 34–54.
72. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства / О. Зозульов // Економіка України. – 2003. – № 8. – С. 33–38.
73. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений / Ю. Б. Иванов. – Харьков: Экономика, 1997. – 127 с.
74. Калита П. Я. Системы качества и международные стандарты ИСО серии 9000 / П. Я. Калита. – К. : Украинская ассоциация качества, 2006. – 181 с.
75. Касинець О. О. Теоретико-методологічні аспекти регулювання діяльності природних монополій. / О. О. Касинець, В. І. Якимів // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 4. – С. 37–43.
76. Кенэ Ф. Избранные экономические произведения / Ф. Кенэ. – М. : Соцэкгиз, 1960. – 359 с.
77. Кимберли Дж. Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой / Дж. Кимберли. – М. : Прогресс, 1979. – 355 с.
78. Колесніченко М. Маркетинг і менеджмент інновацій. [Електронний ресурс] / М. Колесніченко // Народна освіта. – 2012. – № 2. – С. 208–213. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/jpdf/Mimi_2012_2_25.pdf.
79. Коно Т. Стратегія і структура японських підприємств / Т. Коно. – М. : Прогресс, 1987. – 370 с.
80. Королькова О. М. Реструктуризация предприятий. Учебное пособие / О. М. Королькова. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с.
81. Коротков Э. М. Антикризисное управление : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 406 с.
82. Косолапов А. Г. Фінансові методи стимулювання ринкових перетворень в Україні / А. Г. Косолапов // Знання. – 2000. – № 5. – С. 24–25.
83. Котко В. Стратегія розвитку оптового ринку електричної енергії України / В. Котко // Інформаційний бюлетень НКРЕ – 2002. – № 8. – С. 268–275.
84. Коуз Р. Г. Фирма, рынок и право / Р. Г. Коуз. – М. : Прогресс, 1993. – 380 с.
85. Коулсон-Томас К. Качество в обществе, основанном на знаниях / К. Коулсон-Томас // Европейское качество. – 2003. – № 1-2. – С. 50–57.
86. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Куцун, С. О'Доннел. – М. : Прогресс, 1981. – 561 с.
87. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. Учебное пособие для ВУЗов / Ж.-Ж. Ламбен. – М. : «ЛАНЬ», 2004. – 800 с.
88. Леденьов А., Вовк Д.: «Електроенергія – це такий самий товар, як цигарки, і за неї потрібно платити» [Електронний ресурс] / А. Леденьов // Forbes Україна. – 2015. – Режим доступу: <http://forbes.ua/ua/nation/1390132-dmitro-vovk-elektroenergiya-se-takij-samij-tovar-yak-cigarki-i-za-neyi-potribno-platiti>.
89. Малий І. Економічна наука: проблеми усвідомлення методології / І. Малий, М. Галабурда // Економіка України. – 2006. – № 9. – С. 45–54.
90. Месарович М. Теория многоуровневых иерархических систем / М. Месарович, Д. Мако, И. Такахара. – М. : Прогресс, 1973. – 355 с.

91. Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку [Електронний ресурс]: затв. розпорядженням Антимонопольного комітету України від 5 березня 2002 р. № 49-р. – Режим доступу : <http://www.amc.gov.ua/monopoli/metoda.html>.
92. Миколук О.А. Управління ефективністю енергоспоживання підприємства : моногр. / М. А. Йохна, О. А. Миколук, В. В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2012. – 193 с.
93. Миколук О. А. Аналіз сучасних загроз енергетичній безпеці підприємства / М. П. Войнаренко, О. А. Миколук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 2. – Т. 2. – С. 86–90.
94. Напрієнко Д. В. Особливості визначення ефективності державного регулювання суб'єктів природних монополій в Україні / Д. В. Напрієнко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8. – С. 18–22.
95. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Нельсон, С. Уинтер. – М. : Дело, 2002. – 210 с.
96. Нові виклики для економічної політики України [Електронний ресурс] / Інститут економічних досліджень та політичних консультацій / Німецька консультаційна група. – Режим доступу : <http://www.ier.com.ua/docs/>.
97. Питерс Т. В поисках эффективного управления (Опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р. Уотермен // пер. с англ. Л. И. Евенко. – М. : Прогресс, 1986. – 423 с.
98. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер // пер. с англ. И. Минервин. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
99. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
100. Посібник з економічного регулювання природних монополій. Міжнародний центр перспективних досліджень. – К., 2005. – Доступно з : <http://www.icps.com.ua>.
101. Постанова Національної комісії регулювання електроенергетики України від 12.06.2008 р. № 691. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 08.08.2008 р. за № 732/15423. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
102. Прахалад К. Конкуренция за будущее / К. Прахалад, Г. Хемел. – М. : Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.
103. Постанова Національної комісії регулювання електроенергетики України від 12.06.2008 р. № 691. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 08.08.2008 р. за № 732/15423. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
104. Про застосування стимулюючого регулювання у сфері передачі електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами [Електронний ресурс] / Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики від 26.07.2013 р. № 1029. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 01.08.2013 р. за № 1294/23826. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
105. Про затвердження Методики обрахування плати за спільне використання технологічних електричних мереж [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://search.ligazakon.ua>.
106. Про затвердження Методики розрахунку вартості робіт з підключення електроустановок споживачів до електричних мереж ліцензіата та інших додаткових робіт і послуг, пов'язаних із ліцензованою діяльністю [Електронний ресурс] / Постанова Національної комісії регулювання електроенергетики України від 25.12.2008 р. № 1522. – Режим доступу : <http://www2.nerc.gov.ua>.

107. Про затвердження методичних рекомендацій стосовно підготовки плану заходів щодо забезпечення відокремлення та незалежності діяльності з передачі електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами та з постачання електричної енергії за регульованим тарифом [Електронний ресурс] / Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики від 08.07.2013 р. № 884. – Режим доступу: <http://search.ligazakon.ua>.

108. Про затвердження Положення про інформаційно консультативний центр по роботі із споживачами електричної енергії [Електронний ресурс] / Постанова Національної комісії регулювання електроенергетики України від 12.03.2009 р. № 299. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 06.04.2009 р. за № 308/16324. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

109. Про затвердження Положення про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг [Електронний ресурс] / Указ Президента України від 10.09.2014 р. № 715/2014. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents>.

110. Про затвердження Положення про порядок подання, визначення та затвердження економічних коефіцієнтів нормативних технологічних витрат електроенергії [Електронний ресурс] / Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики від 15.08.2013 р. № 1110. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 05.09.2013 р. за № 1532/24064. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

111. Про затвердження Порядку визначення необхідного доходу від здійснення діяльності з передачі електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами у разі застосування стимулюючого регулювання [Електронний ресурс] / Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики від 26.07.2013 № 1032. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 01.08.2013 р. за № 1293/23825. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

112. Про затвердження Порядку визначення необхідного доходу від здійснення діяльності з постачання електричної енергії за регульованим тарифом у разі застосування стимулюючого регулювання [Електронний ресурс] / Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики від 11.07.2013 № 898. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 19.07.2013 р. за № 1220/23752. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

113. Про затвердження Порядку розподілу активів, витрат та доходів між видами діяльності ліцензіатів з постачання електричної енергії за регульованим тарифом та/або з передачі електричної енергії місцевими (локальними) електромережами [Електронний ресурс] / Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики від 26.07.2013р. № 1031. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 01.08.2013 р. за № 1292/23824. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

114. Про затвердження Умов та правил здійснення підприємницької діяльності з передачі електричної енергії місцевими (локальними) електромережами [Електронний ресурс] / Постанова Національної комісії з питань регулювання електроенергетики України від 13.06.1996 р. № 15. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 26.07.1996 р. за № 408/1433. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

115. Про затвердження Умов та правил здійснення підприємницької діяльності з постачання електричної енергії за регульованим тарифом [Електронний ресурс] /

Постанова Національної комісії з питань регулювання електроенергетики України від 13.06.1996 р. № 15/1. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 08.08.1996 р. за № 433/1458. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

116. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2030 року [Електронний ресурс] / Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.07.2013 № 1071. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1071-2013-%D1%80>.

117. Про схвалення Концепції застосування програмно – цільового методу в бюджетному процесі [Електронний ресурс] / Розпорядження Кабінету міністрів України від 14.09.2002 р. за № 538-р. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

118. Про схвалення Концепції функціонування та розвитку оптового ринку електричної енергії України [Електронний ресурс] / Постанова Кабінету міністрів України від 16.11.2002 № 1789. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1789-2002-%D0%BF>.

119. Про схвалення розроблених Міністерством енергетики та вугільної промисловості планів імплементації деяких актів законодавства ЄС в енергетичній сфері [Електронний ресурс] / розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. № 346-р. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua>.

120. Прудка Н. Хто зупинить тіньову приватизацію енергетики [Електронний ресурс] / Н. Прудка // Українська правда. Економічна правда. – 2014. – Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua/publications/2014/07/2/471209/>.

121. Реформування підприємства. Типова програма. Методичні рекомендації. Досвід реструктуризації : сб. документів. – М. : Видавничий центр «Акціонер», 1998. – С. 26–30.

122. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции / Дж. Робинсон. – М. : Прогресс, 1986. – 257 с.

123. Рябченко О. Приватизація енергетичного сектору України / О. Рябченко // Економіст. – 1999. – № 6. – С. 39–41.

124. Сапожникова Н. Т. Естественная монополия: опыт реформирования электроэнергетики Великобритании. / Н. Т. Сапожникова, С. И. Сауткин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 69.

125. Стадницький Ю. І. Причини виникнення та існування природних монополій. / Ю. І. Стадницький, В. В. Кривуцький // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 10. – С. 25–40.

126. Тейлор Ф. У. Принципи наукового менеджменту / Ф. У. Тейлор // пер. с англ. Контроллинг. – М. : Эксмо, 1991. – 361 с.

127. Томпсон А. А. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки й реалізації стратегії : підручник для вузів / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд // перекл. з англ.; під ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовій. – М. : Банки біржі ЮНИТИ, 1998. – 486 с.

128. Указ Президента України „Про Концепцію вдосконалення державного регулювання природних монополій” від 27.09.2007 – № 921/2007. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

129. Указ Президента України « Про внесення змін до Закону України «Про електроенергетику»: Прийнятий 22 червня 2000 р. № 1821-III // Урядовий кур'єр. – 2000. – 7 лип. – С. 5.

130. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Издво Эксмо. – 2004. – 544 с.

131. Филюк Г. М. Сучасні тенденції та проблеми регулювання діяльності суб'єктів природних монополій в Україні. / Г. М. Филюк // Економіка України. – 2004. – № 7. – С. 35–43.

132. Хикс Д. Теория экономической истории / Д. Хикс // пер. с англ. Р. М. Нуреева // Вопросы экономики, 2003. – 223 с.
133. Чухно А. А. Господарський механізм та шляхи його вдосконалення на сучасному етапі. / А. Чухно // Економіка України. – 2007. – № 3. – С. 60–67.
134. Чухно А. Вибрані праці : у 2 т. / А. А. Чухно ; передм. Л. В. Губерського, Т. І. Єфименко. – К. : ДННУ «Акад. фін. управління», 2012.
135. Шумпетер Й. А. Капіталізм, соціалізм і демократія / Й. А. Шумпер. – К. : Основи, 1995. – 528 с.
136. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития / Й. А. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 420 с.
137. Artemchuk T., Brych V. Modern Approaches to Improving Mechanisms of Electric Power Industry Development Economics, Entrepreneurship, Management. – Volume 3. – Number 1. – 2016. – P. 1–5.
138. Gary Hamel C. K. Prahalad Competing for the Future / C. K. Gary Hamel – Harvard Business School Press, 1996. – 358 p.
139. ISSAI 100 Fundamental Principles of Public Sector Auditing [Electronic resource] // INTOSAI's Professional Standards Committee. – 2013. – Access : <http://www.issai.org/media/69909/issai-100-english.pdf>.
140. Jamasb T., Pollitt M. Electricity Market Reform in the European Union: Review of Progress toward Liberalization & Integration / T. Jamasb, M. Pollitt // The Energy Journal. Special Issue: European Electricity Liberalisation. – 2005. – Vol. 26. – P. 11–41.
141. Melicher R. W., Johannes L., Louis J. D. A Time – Series Analy of Aggregate merger Activity // Review of Economics and Statistics. – 1983. – Vol. 65. – P. 423–430.
142. Midttun A. European Energy Industry Business Strategies / A. Midttun. – Oxford: Elsevier Science. – 2001. – 448 p. Neil's Brock Copenhagen Business College. – Kulturvet 2, Copenhagen K, Denmark, 2008. – 250 p.
143. Rodrik D. Understanding Economic Policy Reform // Journal of Economic Literature, March 1996, v.34, no. 1, p. 9–41. Weston F. J. Nhe Role of Mergers in the Growth of Large Firms – Berkeley.: University of California Press, 1953. – 421 p.
144. VanDoren P. M. The Deregulation of the Electricity Industry: A Primer / VanDoren Peter M. [Electronic resource] / P. M. VanDoren // Cato Institute Policy Analysis. – 1998. – No.320, October 6. – Access : <http://www.cato.org/publications/policy-analysis/deregulation-electricity-industry-primer>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Генезис характеристик функціонування природних монополій

1	2	3
	Змістовні характеристики функціонування природних монополій	
Томас Гобс	Монополії, були створені ще феодальною державою для зарубіжної торгівлі з метою збільшення прибутків шляхом монопольного права купівлі і продажу як вдома, так і за кордоном. В XIX ст. ці тенденції стали домінуючими.	Гоббс Т. Сочинения в 2 т. Т.2 / Сост., ред., авт. примеч. В. В. Соколов; Пер. с лат. и англ. – М. : Мысль, 1991. – 731 с.
Дж. Кларк	Американський економіст Дж. Кларк, у своїй праці «Розподіл багатства» (1899) характеризує монополію як тимчасове явище яке гальмує процеси розвитку.	Кларк Дж. Б. Распределение богатства: теория заработной платы, процента и прибыли; пер. с англ.– М. : Гелиос АРВ, 2000. – 224 с.
Джордж Стиглер,	Джордж Стиглер, економіст, лауреат нобелівської премії, протиставляє першу та другу хвилю злиття як переважно злиття в монополії та злиття в олігополії. Поширення та розвиток на даному етапі консолідації пояснювалось перш за все перевагами великого бізнесу.	Стиглер Дж. Дж. Совершенная конкуренция: исторический ракурс // Вехи экономической мысли. Том 2. Теория фирмы. Под общ. ред. В. М. Гальперина. СПб. : Экономическая школа. 2000. Стиглер Дж. Дж. Теория олигополии // Вехи экономической мысли. Том 2. Теория фирмы. Под общ. ред. В. М. Гальперина. СПб.: Экономическая школа. 2000.
Дж. Робінсон	В економіці не існує незалежних виробників, а об'єктивними є процеси концентрації, корпоратизації, зумовлені перевагами великого виробництва вона підкреслює, що передумовою виникнення олігополії і недосконалої конкуренції є концентрація виробництва.	Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции: Пер. с англ. – М. : Прогресс, 1986. – 472 с.
	На думку дослідників із американського видавництва Macmillan Press, абсолютна монополія (коли компанія є єдиним постачальником однорідного продукту, що не має замінників, але має численних покупців) не зустрічається в реальному житті, а фактичні ринкові структури розташовані між двома екстремальними точками: майже досконалої конкуренції і майже абсолютної монополії .	

Продовження додатку А

1	2	3
Августин Р.Р.	Найбільш поширеним є зміст функціонування монопольного підприємства як відособленої структури ринкового середовища, на якому економічно доцільно функціонувати лише одному виробнику певних послуг	Августин Р. Р. Державне регулювання природних монополій: суть, завдання та методи / Р. Р. Августин // Наукові праці НДФІ. – 2009. – № 11. – С. 59–63.
Віскузі Кіп	Серед цих причин в переважній більшості джерел називають дві ситуації за яких конкуренція є нездатною ефективно регулювати ринок. Зокрема, такі причини висвітлюються у роботі Віскузі, Кіпа [5], де сказано, що з точки зору нормативного аналізу за певних умов нічим необмежена конкуренція спрацьовує не досить ефективно, і двома найважливішими прикладами таких умов наводяться природна монополія та робота в умовах, обтяжених зовнішніми ефектами.	Віскузі В. Кіп та ін. Економічна теорія регулювання та антимонопольна політика. – К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2004. – С. 423 – 447.
М.Фрідмен	У дослідженнях лауреата Нобелівської премії з економіки 1976 р. М. Фрідмена показано, що не існує прийнятного ідеального вирішення проблеми так званої «технологічної монополії», існує лише вибір із трьох можливих недосконалих випадків – приватної нерегульованої монополії, приватної монополії, що регулюється державою, та безпосередньої господарської діяльності самої держави.	
Rodrik D.	В енергетичній галузі окремий природно монопольний сектор – підприємства локальних електромереж існує, оскільки їх будівництво та експлуатація, що буде дублювати діючі, створює надзвичайно високе цінове навантаження через відсутність конкурентних механізмів та недостатньо ефективного регулювання монополій.	Rodrik D. Understanding Economic Policy Reform // Journal of Economic Literature, March 1996, v. 34, no. 1, p. 9–41.
	Природна монополія – стан товарного ринку, за якого задоволення попиту на цьому ринку є більш ефективним за умови відсутності конкуренції внаслідок технологічних особливостей виробництва (у зв'язку з істотним зменшенням витрат виробництва на одиницю товару в міру збільшення обсягів виробництва), а товари (послуги), що їх виробляють суб'єкти природних монополій (ПМ), не можуть бути замінені у споживанні іншими товарами (послугами), у зв'язку з чим	Закон України «Про природні монополії» від 20.04.2000 р. № 1682-III. із змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main .

1	2	3
	<p>попит на цьому товарному ринку менше залежить від зміни цін на ці товари (послуги), ніж попит на інші товари (послуги)</p> <p>У галузях ПМ та суміжних до них галузях (виробництво та розподілення електроенергії, газу та води, транспорт і зв'язок) виробляється значна частка ВВП України та структури експорту та імпорту України.</p>	
Базилевич В., Филюк Г.		Базилевич В., Филюк Г. Роздержавлення природних монопольних структур в Україні // Економіка України. – 2002. – № 3 – С. 35–42.
Ламбен Жан-Жак. Менеджмент	Трансформацію компаній-монополій, виділення структурних підрозділів, здатних діяти в умовах конкурентного ринку, повинно супроводжуватися упорядкуванням умов і правил бізнесу, з тим щоб виключити ризик заміни однієї монополії на іншу: державної на приватну.	7. Нові виклики для економічної політики України [Електронний ресурс] / Інститут економічних досліджень та політичних консультацій / Німецька консультаційна група – Режим доступу: http://www.ier.com.ua/docs/ . 8. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати ПАТ «Хмельницькобленерго» за 2011 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	950732	801691
Податок на додану вартість	015	158456	133618
Акцизний збір	020	(0)	(0)
	025	(0)	(0)
Інші вирахування з доходу	030	(0)	(0)
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	792276	668073
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(708343)	(597697)
Валовий:			
– прибуток	050	83933	70376
– збиток	055	(0)	(0)
Інші операційні доходи	060	17399	19836
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних унаслідок сільськогосподарської діяльності	061	0	0
Адміністративні витрати	070	(25123)	(22569)
Витрати на збут	080	(638)	(614)
Інші операційні витрати	090	(41306)	(32119)
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	091	(0)	(0)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
– прибуток	100	34265	34910
– збиток	105	(0)	(0)
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	0	0
Інші доходи	130	4332	4445
З рядка 130 графа 3 Дохід, пов'язаний з благодійною допомогою (131)	131	0	0
Фінансові витрати	140	(1460)	(1425)
Втрати від участі в капіталі	150	(0)	(0)
Інші витрати	160	(1118)	(1293)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
– прибуток	170	36019	36637
– збиток	175	(0)	(0)

Закінчення додатку Б

1	2	3	4
У т. ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	177	(0)	(0)
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	(9330)	(14046)
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
– прибуток	190	26689	22591
– збиток	195	(0)	(0)
Надзвичайні:			
– доходи	200	0	0
– витрати	205	(0)	(0)
Податки з надзвичайного прибутку	210	(0)	(0)
Частка меншості	215	0	0
Чистий:			
– прибуток	220	26689	22591
– збиток	225	(0)	(0)
Забезпечення матеріального заохочення	226	0	0

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	59581	55844
Витрати на оплату праці	240	134880	116295
Відрахування на соціальні заходи	250	47490	40242
Амортизація	260	46642	42946
Інші операційні витрати	270	37308	28266
Разом	280	325901	283593

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300	0.00000000	0.00000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	0.00000000	0.00000000
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320	0.19800000	0.16790000
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330	0.19800000	0.16790000
Дивіденди на одну просту акцію	340	0.00000000	0.05040000

ДОДАТОК В

Звіт про фінансові результати «Хмельницькобленерго» за 31.12.2012 р.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	931082	0
Податок на додану вартість	015	0	0
Акцизний збір	020	(0)	(0)
	025	(0)	(0)
Інші вирахування з доходу	030	(0)	(0)
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	931082	0
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(843470)	(0)
Валовий:			
– прибуток	050	87612	0
– збиток	055	(0)	(0)
Інші операційні доходи	060	0	0
У т. ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	061	0	0
Адміністративні витрати	070	(26950)	(25123)
Витрати на збут	080	(999)	(830)
Інші операційні витрати	090	(0)	(0)
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	091	(0)	(0)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
– прибуток	100	59663	53430
– збиток	105	(0)	(0)
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	40	19
Інші доходи	130	17299	12428
З рядка 130 графа 3 Дохід, пов'язаний з благодійною допомогою (131)	131	0	
Фінансові витрати	140	(6470)	(6625)
Втрати від участі в капіталі	150	(0)	(0)
Інші витрати	160	(33598)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
– прибуток	170	36934	0
– збиток	175	(0)	(0)

Закінчення додатку В

1	2	3	4
У т. ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	176	0	0
У т. ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	177	(0)	(0)
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	(6216)	(0)
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
– прибуток	190	30718	0
– збиток	195	(0)	(0)
Надзвичайні:			
– доходи	200	0	0
– витрати	205	(0)	(0)
Податки з надзвичайного прибутку	210	(0)	(0)
Частка меншості	215	0	0
Чистий:			
– прибуток	220	30718	0
– збиток	225	(0)	(0)
Забезпечення матеріального заохочення	226	0	0

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	71659	0
Витрати на оплату праці	240	149070	0
Відрахування на соціальні заходи	250	53370	0
Амортизація	260	53292	0
Інші операційні витрати	270	42917	0
Разом	280	370308	0

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300	134551360.00000000	134551360.00000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	134551360.00000000	134551360.00000000
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320	0.22830000	0
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330	0.22830000	0
Дивіденди на одну просту акцію	340	0.00000000	0

ДОДАТОК С

Звіт про фінансові результати «Хмельницькобленерго» (Звіт про сукупний дохід) за 12 місяців 2013 р.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1000927	933177
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(890503)	(843470)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
– прибуток	2090	110424	89707
– збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	0	0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(29446)	(26950)
Витрати на збут	2150	(373)	(999)
Інші операційні витрати	2180	(0)	(0)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
– прибуток	2190	80605	61758
– збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1658	40
Інші доходи	2240	13042	15203
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(6241)	(6469)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(30369)	(33598)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0

Закінчення додатку С

1	2	3	4
Фінансовий результат до оподаткування:			
– прибуток	2290	58695	36934
– збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	9954	6216
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
– прибуток	2350	48741	30718
– збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	307200	9255
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	307200	9255
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	55296	1758
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	251904	7497
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	300645	38215

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	71153	71659
Витрати на оплату праці	2505	171808	149070
Відрахування на соціальні заходи	2510	61363	53370
Амортизація	2515	48134	53292
Інші операційні витрати	2520	19592	42917
Разом	2550	372050	370308

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	134551360	134551360
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	134551360	134551360
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.36225	0.2283
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.36225	0.2283
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

ДОДАТОК Д

**Звіт про фінансові результати «Хмельницькобленерго»
(Звіт про сукупний дохід) за 12 місяців 2014 р.**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1100836	1000927
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1040973)	(890503)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
–прибуток	2090	59863	110424
– збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	0	0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(31337)	(29446)
Витрати на збут	2150	(310)	(373)
Інші операційні витрати	2180	(0)	(0)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
– прибуток	2190	28216	80605
– збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1884	1577
Інші доходи	2240	14437	13123
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(3167)	(6241)

Закінчення додатку Д

1	2	3	4
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(11011)	(30369)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
– прибуток	2290	30359	58695
– збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4437	9954
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
– прибуток	2350	25922	48741
– збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	307200
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	307200
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	55296
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	251904
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	25922	300645

ДОДАТОК Е

**Звіт про фінансові результати «Хмельницькобленерго»
(Звіт про сукупний дохід) за 12 місяців 2015 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	2175	3385	0
первісна вартість	1001	3951	5249	0
накопичена амортизація	1002	1776	1864	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	768194	1304623	0
первісна вартість	1011	77165678	1037488570	0
Знос	1012	76397484	1036183947	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
Знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	770369	1308008	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	22053	34023	0
Виробничі запаси	1101	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	39874	66028	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	14638	90607	0
з бюджетом	1135	0	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0

Закінчення додатку Е

1	2	3	4	5
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	0	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	31424	52740	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	107989	243398	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	878358	1551406	0

ДОДАТОК Ж

**Звіт про фінансові результати ПАТ «Львівобленерго»
(Звіт про сукупний дохід) за 12 місяців 2015 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	18012	25042	0
первісна вартість	1001	36551	47249	0
накопичена амортизація	1002	18539	22207	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	36267	35448	0
Основні засоби:	1010	3522821	3318189	0
первісна вартість	1011	4229711	4352836	0
знос	1012	706890	1034647	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	241732	269920	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2619	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	3821451	3648599	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	29221	31349	0
Виробничі запаси	1101	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	71	891	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	53524	68190	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	15234	44343	0
з бюджетом	1135	3866	6	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	3866	5	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0

Закінчення додатку Ж

1	2	3	4	5
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6289	23891	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	7516	4687	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	14073	14409	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	14963	23949	0
Усього за розділом II	1195	144757	211715	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	3966208	3860314	0

ДОДАТОК 3

**Звіт про фінансові результати ПАТ « Рівнеобленерго »
(Звіт про сукупний дохід) за 12 місяців 2015 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	5954	3060	0
первісна вартість	1001	28176	28403	0
накопичена амортизація	1002	-22222	-25343	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8229	6193	0
Основні засоби:	1010	1499848	1482646	0
первісна вартість	1011	3652594	3739848	0
знос	1012	-2152746	-2257202	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	74383	130471	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	1095	1049	0
Усього за розділом I	1095	1589509	1623419	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	12946	16507	0
Виробничі запаси	1101	12805	16411	0
Незавершене виробництво	1102	141	96	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	33197	44582	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	174	591	0
з бюджетом	1135	9441	5468	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	9439	5072	0
з нарахованих доходів	1140	322	182	0

Закінчення додатку 3

1	2	3	4	5
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	704	490	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	1	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	29627	46946	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	312	377	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	13682	18901	0
Усього за розділом II	1195	100405	134045	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	38	0
Баланс	1300	1689914	1757502	0

Наукове видання

Василь Ярославович Брич
Тетяна Олександрівна Артемчук

**ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМКИ
ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ
ЕНЕРГЕТИКИ**

Підписано до друку 15.01.2018 р.
Формат 60x90/16. Гарнітура Times.
Папір офсетний. Друк на дублюванні.
Ум.-друк. арк. 9,7. Обл.-вид. арк. 10,2.
Тираж 300 прим.

Видавець та виготовлювач
Тернопільський національний економічний університет
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46004

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців ДК № 3467 від 23.04.2009 р.*