

Василь Ярославович БРИЧ

доктор економічних наук,
професор,
кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Тернопільський національний економічний університет
E-mail: v.brych@tneu.edu.ua

Михайло Миколайович ФЕДІРКО

доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Тернопільський національний економічний університет

Тетяна Олександрівна АРТЕМЧУК

молодший науковий співробітник,
Навчально-дослідний інститут розвитку та державотворення,
Тернопільський національний економічний університет
E-mail: t_artemchuk@ukr.net

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ЕНЕРГОКОМПАНІЇ

Брич, В. Я. Трансформація організаційної структури енергокомпанії [Текст] / Василь Ярославович Брич, Михайло Миколайович Федірко, Тетяна Олександрівна Артемчук // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. – Том 27. – № 3. – С. 166-172. – ISSN 1993-0259.

Анотація

Вступ. Економічне зростання країни та інноваційні зміни підприємств є взаємозумовленими процесами, тому підприємства повинні звертати постійну увагу на питання 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.

Мета. Обґрунтувати необхідність і напрямки трансформації підприємств природних монополій і розробити заходи та забезпечити їх впровадження щодо забезпечення розвитку та підвищення конкурентоздатності в умовах становлення ринку і ефективної діяльності у довгостроковій перспективі.

Метод(методологія). Теоретико-методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених.

Результати. У роботі розкрито трансформацію підприємств природних монополій щодо удосконалення організаційно-правових та економічних засад забезпечення підвищення ефективності виробництва, передачі та постачання електроенергії. Доведено сукупність характеристик, які визначають побудову моделі удосконалення управління, через узгодження компонентів системної тріади, обґрунтовано структуру організації відокремлених підприємств. Запропоновано реалізація програми трансформації підвищення ефективності діяльності відокремлених організацій з передачі електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами та її постачання за регульованим тарифом енергопостачальних компаній, яка має складатися з певної послідовності кроків.

Ключові слова: трансформація; модель реалізації стратегії трансформації; підвищення конкурентоздатності; поглиблення ринкової конкуренції.

Vasyl Yaroslavovych BRYCH

Doctor of Sciences (Economics),
Professor,
Department of International Tourism and Hotel Business,
Ternopil National Economic University
E-mail: v.brych@tneu.edu.ua

Mykhaylo Mykolayovych FEDIRKO

Associate Professor,
Department of International Tourism and Hotel Business,
Ternopil National Economic University

Tetiana Oleksandrivna ARTEMCHUK

Junior Researcher,
Research and Development Institute for Development and State-building,
Ternopil National Economic University
E-mail: t_artemchuk@ukr.net

TRASFORMATION OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF ENERGY COMPANY

Abstract

Introduction. Country's economic growth and innovative changes of the enterprises are interdependent processes, therefore, enterprises should pay constant attention to the development management issues on the basis of innovative measures. complex of issues that is connected to management of process development and innovative changes requires acceptance of strategic management solutions in the area of enterprises of natural monopolies to increase the efficiency of their activities.

Purpose. Justify the necessity and direction of the transformation of enterprises of natural monopolies and develop measures and ensure their implementation in order to provide development and increase the competitiveness in conditions of market formation and effective activity in the long prospect.

Method (methodology). The theoretical and methodological basis of the research is the dialectical method of scientific knowledge, scientific works of domestic and foreign scientists.

Results. The Paper highlights transformation of enterprises of natural monopolies in the direction of improvement organizational, legal and economic grounds of ensuring the increase of the efficiency of production, transmission and supply of electricity. The set of characteristics are determined for the construction of the model of improvement of management through the components coordination of the triad system, the structure of the organization of separate enterprises is substantiated. The implementation of the transformation program of the efficiency increasing of separate organizations for the transmission of electric energy by local electric networks and their supply on the regulated tariff of energy supply companies is proposed. It should consist of a certain sequence of steps.

Keywords: transformation; model of implementation of the strategy of transformation; increase of the competitiveness; deepening of market competition.

JEL classification: L94, M21, O21, O32

Вступ

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, які кроки повинне здійснювати підприємство в процесі функціонування енергокомпанії в умовах низької конкурентоздатності вітчизняних підприємств і економіки загалом. Другою вагомою проблемою є несприйняття власниками компаній кардинальних змін та недоліки у державному регулюванні умов, що формують конкурентоздатність 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.

Питання підвищення ефективності діяльності підприємств – природних монополістів (ПМ), і пріоритетність їх розвитку досліджено в наукових працях Р. Р. Августина, В. Д. Базилевича, В. В. Венгера, В. М. Гейця, С. І. Киреева, А. Г. Косолапова, М. М. Кулика, Г. М. Филюк, та ін.

Фундаментальний внесок у цей напрям зробили зарубіжні вчені Дж. Вільсон, К. Р. Макконнел, С. Л. Брю. З аналізу джерел [5-9] встановлено, що більшість учених схиляються до думки, що функціонування монопольного підприємства певних послуг як відособленої структури ринкового середовища створює неконкурентні умови і, відповідно, вносить негативний вплив на економіку загалом.

Мета статті

Мета статті – обґрунтування необхідності і напрямку трансформації підприємств природних монополій і розробка заходів їх впровадження щодо забезпечення розвитку та підвищення конкурентоздатності в умовах становлення ринку і ефективної діяльності у довгостроковій перспективі.

Виклад основного матеріалу дослідження

Перевага підприємств, орієнтованих на споживачів, полягає в тому, що прибуток, який компанія отримує сьогодні, приносять споживачі, які вже давніше зорієнтовані на фірму. 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 звертати постійну увагу на питання 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: передачею, розподілом і постачанням, що не дає змоги концентрувати ресурси та їх використовувати ефективно в одному найбільш 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.

Управління трансформацією енергокомпанії може бути реалізоване в межах двох різних підходів: планового чи програмного, які визначають усю сукупність характеристик (табл. 1). Основа планового підходу – це ціль, яка встановлюється як бажаний стан підприємства на довгострокову перспективу.

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 упровадження 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.

Таблиця 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

**Власна розробка.*

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, 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 підході 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 здійснюється 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. 1.

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.

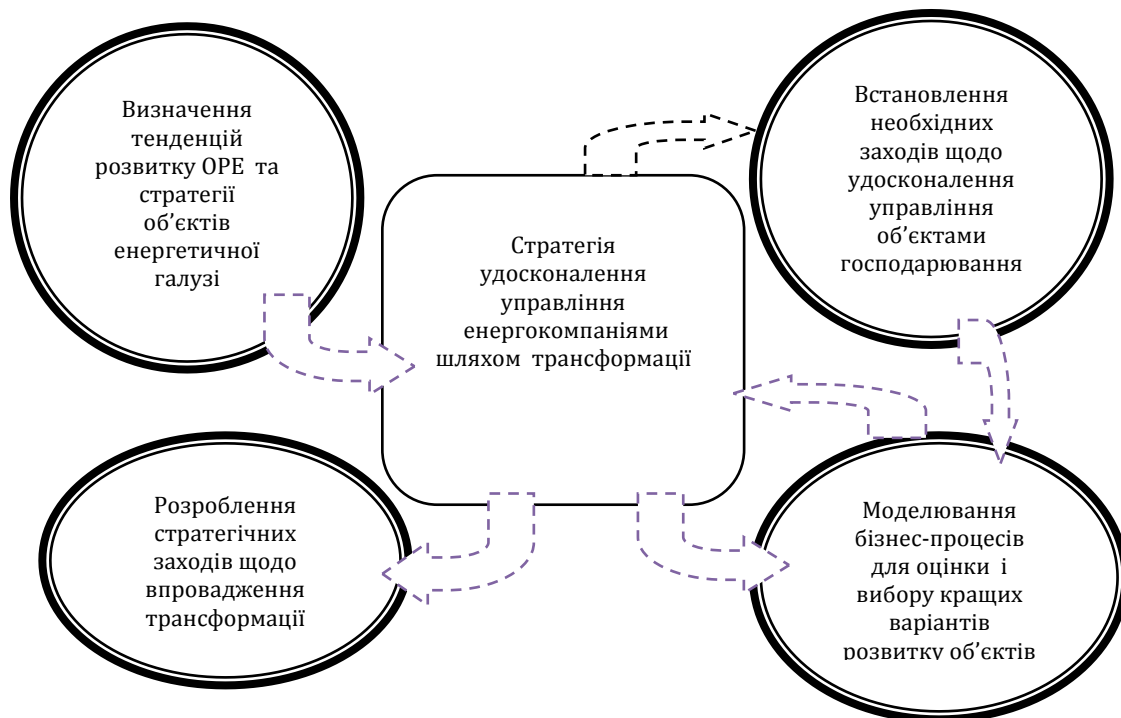


Рис. 1. Ітеративне організаційне проектування трансформації

*Власна розробка

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.

Висновки та перспективи подальших розвідок

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

Системність проектування моделі організації потрібна для того, щоб:

- гарантувати повноту рішення і те, 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 організації 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) [6] і цілісного розуміння теоретичних підходів до побудови ефективно працюючих підприємств в умовах ринку можна визначити мету діяльності підприємств, які будуть створені шляхом трансформації: реалізації заданих обсягів продажів цільовим клієнтам компанії при мінімальних сумарних витратах. При цьому важливо на методологічному рівні розрізнити два таких принципових поняття, як структура виробничої (у нашому розумінні організаційної) системи та структура системи управління.

Список літератури

1. Про природні монополії [Електронний ресурс]: закон України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Біла книга Енергетичної політики України "Безпека та конкурентоспроможність" (Енергетична стратегія України на період до 2035 року): [Електронний ресурс] / Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. – Київ. – 2014. – Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/public/File/2014_nauk_an_rozrobku/Energy%20Strategy%202035.pdf.
3. 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: 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>.
4. Про затвердження Звіту про результати діяльності НКРЕКП за 2014 рік [Електронний ресурс]: Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 31.03.2015 р. № 971. – Режим доступу: <http://www.nerc.gov.ua>.
5. Августин Р. Р. Державне регулювання природних монополій: суть, завдання та методи / Р. Августин // Наукові праці НДФІ. – 2009. – № 11. – С. 59-63.
6. Брич, В. Я. Розбудова ринку енергосервісних послуг: світовий досвід та українські реалії / В. Брич, Л. Франчук, В. Микитюк, М. Федірко // Вісник ТНЕУ. – 2017. – № 3. – С. 7-20.
7. Венгер, В. В. Державне регулювання природних монополій в Україні: напрями вдосконалення / В. Венгер // Економіка підприємства. – 2010. – № 3. – С. 65-72.
8. Карбовник, Л. П. Проблеми державного регулювання природних монополій в Україні / Л. Карбовник // Держава та регіони. – 2010. – № 7. – С. 31-37.
9. Касинець, О. О. Теоретико-методологічні аспекти регулювання діяльності природних монополій / О. О. Касинець, В. І. Якимів // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 4. – С. 37-43.
10. Напрієнко, Д. В. Особливості визначення ефективності державного регулювання суб'єктів природних монополій в Україні / Д. Напрієнко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8. – С. 18-22.

References

1. *Zakon Ukrainy «Pro pryrodni monopolii»* [The Law of Ukraine «On the natural monopolies»]. (n. d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].

-
2. *Bila knyha Enerhetychnoyi polityky Ukrainy "Bezpeka ta konkurentospromozhnist'"* (Enerhetychna stratehiya Ukrainy na period do 2035 roku)(2014)[The White Paper of the Energy Policy of Ukraine "Security and Competitiveness" (Energy Strategy of Ukraine for the period up to 2035)]. Retrieved from http://www.niss.gov.ua/public/File/2014_nauk_an_rozrobku/Energy%20Strategy%202035.pdf [in Ukrainian].
 3. *Dyrektyva 2009/72/Yes Yevropiyskoho Parlamentu ta Rady vid 13 lypnia 2009 r. shchodo zahalnykh pravyl funktsionuvannia vnutrishnoho rynku elektroenerhii ta vnesennia zmin i dopovnen do Dyrektyvy 2003/54/Yes: Dyrektyva Yevropeyskoho Parlamentu ta Rady Yevropeyskoho Soiuzu vid 13 lypnia 2009 r. №2009/72/Yes* [Directive 2009/72 / EU of the European Parliament and of the Council of 13 July 2009 on common rules for the operation of the internal market in electricity and amending Directive 2003/54 / EU: Directive of the European Parliament and of the Council of the European Union of 13 July 2009 2009/72 / EU]. Retrieved from <http://enref.org/wpcontent/uploads/2015/01/checked-dir-2009-72-ua.pdf> [in Ukrainian].
 4. *Pro zatverdzhennia Zvitu pro rezultaty diialnosti NKREKP za 2014 rik: Postanova Natsionalnoi komisii, shcho zdiysniuye derzhavne rehulyuvannia u sferakh enerhetyky ta komunalnykh posluh vid 31.03.2015r. № 971*[Approval of the Report on the results of NKREKP activities for 2014: Resolution of the National Commission, which carries out the state regulation in the spheres of energy and utilities from 01.11.2015, No. 971] – Retrieved from <http://www.nerc.gov.ua>. [in Ukrainian].
 5. Avhustyn, R. R. (2009). Derzhavne rehulyuvannia pryrodnykh monopolii: sut, zavdannia ta metody[State regulation of natural monopolies: substance, objectives and methods]. *Naukovi pratsi NDFI – NDFI scientific works*,11, 59 – 63 [in Ukrainian].
 6. Brych, V. Ya.,Franchuk L.,Mykytiuk V. & Fedirko M. (2017). Rozbudova rynku enerhoservisnykh posluh: svitovyy dosvid ta ukrayinski realii [The development of the energy services market: world experience and Ukrainian realities]. *Visnyk TNEU- TNEU bulletin*,3,7-20[in Ukrainian].
 7. Venher, V. V. (2010). Derzhavne rehulyuvannia pryrodnykh monopolii v Ukraini: napriamy vdoskonalennia[State regulation of natural monopolies in Ukraine: improvement directions]. *Ekonomika pidpriemstva – Enterprise economy*,3,65-72[in Ukrainian].
 8. Karbovnyk, L. P. (2010). Problemy derzhavnoho rehulyuvannia pryrodnykh monopolii v Ukraini [Problems of state regulation of natural monopolies in Ukraine]. *Derzhava ta rehiony-State and the regions*, 7, 31-37 [in Ukrainian].
 9. Kasynets, O. O. & Yakymiv V. I. (2010). Teoretyko-metodolohichni aspekty rehulyuvannia diialnosti pryrodnykh monopolii [Theoretical and methodological aspects of the regulation of the activities of natural monopolies]. *Naukovi pratsi NDFI – NDFI scientific works*, 4, 37-43[in Ukrainian].
 10. Napriienko, D. V. (2010). Osoblyvosti vyznachennia efektyvnosti derzhavnoho rehulyuvannia subiektiv pryrodnykh monopolii v Ukraini [Features of determining of the effectiveness of state regulation of subjects of natural monopolies in Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky - Actual economy problems*, 8, 18-22 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 02.10.2017 р.