Ярослав Олександрович ШПАК

здобувач,
Тернопільський національний економічний університет

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ

Шпак, Я. О. Формування організаційно-економічного механізму управління енергетичними підприємствами України [Текст] / Ярослав Олександрович Шпак // 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. 293-301. – ISSN 1993-0259.

Анотація

Вступ. В сучасних умовах кризи на ринку енергоресурсів питання підвищення ефективності розвитку компаній енергетичної галузі України, зокрема формування організаційно-економічного механізму управління енергетичними підприємствами набуло особливої актуальності. Як результат, виникає необхідність у системному розгляді структури управління енергетичних підприємств.

Мета статті – розгляд сучасних організаційних структур управління в енергетичному комплексі України і формування ефективного організаційно-економічного механізму управління енергетичними підприємствами.

Метод (методологія). Методологічною основою проведення дослідження стали такі методи: аналізу і синтезу – для уточнення сутності організаційно-економічного механізму управління енергетичними підприємствами; діалектичного пізнання – для визначення умов застосування системного підходу до формування системи управління компанією; структуризації – при створенні відділу інноваційної системи управління компанією для ефективного розвитку енергетичного підприємства.

Результати. У статті розглянуто системний підхід щодо сучасних організаційних структур управління в енергетичному комплексі України. Обґрунтовано формування ефективного організаційно-економічного механізму управління енергетичними підприємствами. Розглянуто складові організаційно-економічного механізму управління енергетичними підприємствами. Визначено принципи нової моделі управління енергетичними підприємствами. Запропоновано створення відділу інноваційної системи управління компанією.

Ключові слова: енергетична галузь; енергетичне підприємство; організаційно-економічний механізм управління; способи управління; структура підприємства; сучасна модель управління; системи менеджменту; інноваційна система управління підприємством.

Yaroslav Oleksandrovych SHPAK

PhD Student,
Ternopil National Economic University

FORMATION OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF MANAGEMENT OF ENERGY ENTERPRISES OF UKRAINE

Abstract

Introduction. In the current crisis in the energy market, the issue of improving the efficiency of development of companies in the energy sector of Ukraine, in particular the formation of organizational and economic mechanism for managing energy companies has become particularly relevant. As a result, there is a need for a systematic review of the management structure of energy companies.

The purpose of the article is consideration of modern organizational management structures in the energy sector of Ukraine and the formation of an effective organizational and economic mechanism for managing energy companies.

Method (methodology). The methodological basis of the study were the following methods: analysis and synthesis - to clarify the essence of the organizational and economic mechanism of management of energy companies; dialectical cognition - to determine the conditions of application of a systematic approach to the formation of the management system of the company; structuring - when creating a department of innovative management system

© Ярослав Олександрович Шпак, 2017

of the company for the effective development of the energy company.

Results. The article considers a systematic approach to modern organizational management structures in the energy sector of Ukraine. The formation of an effective organizational and economic mechanism for managing energy companies is substantiated. The components of the organizational and economic mechanism of management of energy enterprises are considered. The principles of the new management model of energy companies are determined. It is proposed to create a department of innovative management system of the company.

Keywords: energy industry; energy company; organizational and economic management mechanism; management methods; enterprise structure; modern management model; management systems; innovative enterprise management system.

JEL classification: L20, L23, L94

Вступ

В сучасних умовах кризи ринку енергоресурсів питання підвищення ефективності розвитку підприємств енергетичної галузі України набуло особливої актуальності. Головним завданням енергетичних підприємств є надійне і якісне електропостачання споживачів електроенергією за економічно обґрунтованими тарифами. Енергетика має ряд своїх специфічних характеристик, які докорінно відрізняють її від інших видів економічної діяльності: технологічна єдність і збіг у часі процесів генерації, передачі, розподілу та споживання енергії; паралельна робота всіх станцій на суміщений добовий графік навантаження; швидкий розвиток аварій, що вимагає автоматичного управління режимами. Енергія є специфічним товаром, що відрізняє її від інших видів товарів, а саме: неможливість у великих обсягах ефективно складувати енергію; знеособленість енергії як товару, тому що вся електроенергія надходить в загальну мережу; неможливість вибракування енергії; потреба в енергії є постійною.

Процеси реформування підприємств енергетичної галузі в напрямку ринкових відносин вимагають зміни методів управління підприємствами енергетичного комплексу. Сучасні умови економіки і ринкове середовище висувають низку певних вимог до структури системи управління підприємством, таких, як орієнтація підприємства на попит, ефективність менеджменту, підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг. Таким чином, менеджмент підприємств енергетичного комплексу повинен відрізнятися від традиційного гнучкістю і ефективністю з урахуванням специфічних особливостей енергетичної галузі. Актуальність роботи визначається загальновизнаною необхідністю безперервного пошуку і реалізації інноваційних моделей управління з метою підвищення ефективності діяльності енергетичних підприємств.

Бізнес-процеси енергетичних підприємств мають свої особливості. Питанням удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємствами енергетичного напрямку займаються зарубіжні та вітчизняні науковці. Традиційно виділяють п'ять функцій менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль, координація. Кожна із зазначених функцій визначає завдання системи менеджменту підприємства. Наукові дослідження щодо організаційно-економічного забезпечення управління енергетичними підприємствами орієнтовані на мотиваційні і поведінкові складові. Разом з тим, недостатньо аргументованими залишаються питання інших складових: їх взаємовпливу та взаємозв'язку, управлінського забезпечення формування організаційного розвитку енергетичних підприємств. Теоретико-методичні аспекти формування системи управління енергетичних підприємств досліджені у працях І. Ю. Бакаліна, В. Я. Брича, М. М. Федірка, Т. О. Артемчук [1], С. Гасанова, А. Штангрета [2], О. Ю. Дідович, І. З. Должанського, С. М. Ілляшенко, Є. В. Рот-Серов [3], Є. В. Крикавського, Н. Ю. Глинського, О. Б. Гірної [4], І. В. Литвина [5], М. В. Мальчика, І. О. Оплачко, С. Л. Пакулін, А. А. Пакуліна, С. В. Сніжко [6; 7] та інших, водночас в умовах посилення конкуренції і волатильності зовнішнього середовища проблеми організаційно-економічного забезпечення управління енергетичними підприємствами потребують детального розгляду та аргументації.

Мета статті

Мета статті – розгляд сучасних організаційних структур управління в енергетичному комплексі України і формування ефективного організаційно-економічного механізму управління енергетичними підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження

В Україні діє ДП «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом»; ПАТ «Центренерго»; ПАТ «Донбасенерго»; ДТЕК Енерго. ДП НАЕК «Енергоатом» є оператором чотирьох діючих атомних електростанцій України, на яких експлуатується 15 атомних енергоблоків, 2 гідроагрегати Ташлицької ГАЕС та 2 гідроагрегати Олександрівської ГЕС [8]. ПАТ «Центренерго» володіє трьома ТЕС: Зміївська ТЕС,

Вуглегірська ТЕС, Трипільська ТЕС [9]. У структуру ПАТ «Донбасенерго» входять Слов'янська ТЕС і Старобешівська ТЕС [10]. Виробничі потужності компанії ДТЕК Енерго представлені підприємствами теплової генерації в складі ДТЕК Східенерго, ДТЕК Дніпроенерго, ДТЕК Західенерго та Миронівської ТЕС, що входить до ДТЕК Донецькобленерго [10].

В Україні сформована комерційна інфраструктура гуртового ринку, з 2019 року діє роздрібний ринок електричної енергії. Головною проблемою залишається інвестування в галузь і розвиток генеруючих компаній. Знос обладнання в середньому по галузі досяг величини 45-55%. Темпи зростання зношеного електрообладнання складають 5% в рік від загальної кількості. Незважаючи на проведені технічне переозброєння за останні роки, темпи зростання зносу обладнання перевищують темпи заміни його на новий. У зв'язку з цим, в найближчі 10 років зростання рівня зносу основних фондів енергетики може досягти 75%, що негативно відіб'ється на надійності електропостачання споживачів.

Основним прагненням при реформуванні електроенергетики було створення конкурентного ринку для залучення приватних інвестицій. Проте надії не виправдалися. Наслідком цих реформ стало різке підвищення оптових і роздрібних цін на електроенергію, ініціаторами яких в основному є генеруючі компанії. З'явилися надприбутки в цих компаніях, які вони не поспішають використовувати на виправлення становища в електромережевому комплексі. Причиною цього є недосконалість створеної системи управління і регулювання тарифів в галузі. Результати досліджень показують, що, незважаючи на різні підходи до формування організаційних структур в державних і приватних компаніях, у них є багато спільного, що визначається специфікою електроенергетичного виробництва. Електроенергія як товар якщо вироблена, то має бути реалізованою. Складність виробництва і споживання даного товару передбачає високу ступінь інтеграції всіх ланок організаційної структури. Тому при її формуванні враховується склад виробників і споживачів електричної енергії.

Організаційно-економічний механізм управління підприємством – це природний процес реагування на зміни умов господарювання, пов'язаних, в основному, з імовірнісним характером ринкових відносин і впливом науково-технічного прогресу. Необхідність цілеспрямованої зміни використовуваного організаційно-економічного механізму управління підприємством виникає в тому випадку, коли його регулюючі можливості при управлінні виробництвом виявляються вичерпаними. Новий механізм управління підприємством створює і нові регулюючі можливості в системі оптимального управління виробництвом. Результат функціонування енергетичних підприємств залежить від низки факторів, що вимагає системного вивчення економіки підприємства (як єдиного цілого з позицій системного підходу). Результати функціонування формуються паралельно з виробничим процесом і залежать від кількісних і якісних характеристик матеріально-технічних і кадрових ресурсів. Численні проблеми ефективного функціонування енергетичних підприємств визначають і різноманітність методів оцінки ефективності, що залежать від методів управління виробництвом і персоналом, які використовуються на конкретному підприємстві. Модернізований організаційно-економічний механізм управління підприємством повинен бути здатен швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, запобігати впливу негативних чинників на підприємство, концентрувати і реалізовувати весь інтелектуальний потенціал на впровадження досягнень науково-технічного прогресу.

Отже, організаційно-економічний механізм управління – це механізм забезпечення дії основних функцій управління, система і сукупність елементів, методів, форм, способів, правил, процедур управління та прийняття рішень, що володіє здатністю впливати на ефективність економічної системи в цілому. Розвиток енергетичних підприємств ґрунтується на ідеї оптимізації сукупного капіталу (фізичного, природного, інвестиційного, соціального, технологічного) в умовах впливу наступних факторів:

- ресурсного (обмежена кількість природних ресурсів);
- екологічного (руйнування навколишнього середовища);
- кліматичного (зміна клімату);
- людського (зростання потреб).

Складові організаційно-економічного механізму управління енергетичним підприємством можна уявити на рис. 1.

Розвиток енергетичних підприємств компанії ДП НАЕК «Енергоатом» обумовлений активністю:

- поточної діяльності, включаючи виробничу, зовнішньоекономічну активність;
- стратегічного розвитку, в тому числі інноваційної та інвестиційної активності;
- підвищеної екологічної безпеки;
- соціальної (в тому числі трудової) активності трудового колективу;
- впливу зовнішнього середовища, включаючи активність споживачів, фінансового ринку, науково-технічного розвитку, законодавчу, політичну, розвитку міжнародних економічних зв'язків.

Складовою розвитку енергетичних підприємств є інноваційна активність, як сукупність цілеспрямованих інноваційних процесів, що забезпечують розвиток енергетичної галузі.

Удосконалення організаційно-економічного механізму управління енергетичних підприємств передбачає підвищення ефективності його функціонування та конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках і має включати:

- формування концепції управління компанією, орієнтованою на задоволення потреб ринку, за рахунок адаптації усіх підприємств, котрі входять у її структуру, до специфічних, традиційних, природних, технологічних, організаційно-економічних умов регіонального промислового виробництва, що забезпечує їх тісний зв'язок, мотивовану взаємними інтересами суб'єктів господарювання, споживачів і держави і високою ефективністю їх функціонування;
- використання сукупності прогресивних форм господарювання, методів, технологій, перетворень, які базуються на сучасних уявленнях про розвиток енергетичних підприємств і враховують специфіку інтеграції інтелектуального потенціалу і технологічних можливостей;
- державне регулювання розвитку енергетичних підприємств з орієнтацією його на національні інтереси;
- організаційно-економічний механізм управління енергетичними підприємствами може реалізувати високу ефективність лише в тому випадку, якщо вони функціонують на принципах гарантування їх фінансових інтересів, збереження природних, екологічних і соціальних основ життєдіяльності працівників і населення.

Рис. 1. Складові організаційно-економічного механізму управління енергетичними підприємствами компаній ПАТ «Центренерго» та ПАТ «Донбасенерго»

Адаптовано на основі [8; 9].

Однією з найважливіших функцій вдосконалення організаційно-економічного механізму управління енергетичним підприємством, є забезпечення узгодженості, взаємозв'язку і взаємодії між суб'єктом господарювання і зовнішнім середовищем в досягненні запланованих цілей і завдань, підвищення результативності спільних дій з урахуванням законів суспільного розвитку. Досягти узгодженості всіх елементів організаційно-економічного механізму управління в здійсненні науково-технічної і промислової політики, зростання економіки підприємства можна тільки при наявності стратегії, на яку при вмілому використанні економічних і фінансово-кредитних важелів повинні злагоджено працювати всі його системоутворюючі елементи. Важливе місце при цьому займає структура підприємства за допомогою якої здійснюється ця взаємодія. Різноманіття елементів організаційних структур і їх інформаційні взаємозв'язки характеризують систему управління підприємством і впливають на ефективність його функціонування. Відмінності в силі впливу цих елементів ускладнюють завдяки визначення ступеня їх впливу на узагальнюючий критерій роботи підприємства, що ускладнює оптимізацію елементів організаційних структур.

При побудові структури управління підприємством постає питання про те, як розділити діяльність співробітників підприємства по горизонталі, тобто визначити, які завдання повинна вирішувати кожна структурна одиниця. Інший важливий момент побудови підприємства – розподіл робіт по вертикалі. Вирішувати, в якому елементі ієрархічної структури повинні прийматися найважливіші рішення, – справа вищого керівництва підприємства. Це визначає форму організаційної структури і ефективність управлінських рішень.

Моделювання організаційної структури управління енергетичного підприємства необхідно починати з визначення цілей і завдань, а також особливостей підприємств галузі. Організаційна структура – це ієрархія підпорядкування і зв'язку структурних одиниць, які здійснюють бізнес-процеси. Організаційна структура є основним інструментом управління, яка визначає склад підрозділів, що входять в систему управління, їх підпорядкованість і взаємозв'язку, форму поділу управлінських рішень за рівнями, об'єднуються загальним апаратом управління для виконання всіх цільових функцій, зафіксованих в статуті компанії.

Стандартна схема процесу формування організаційно-управлінської структури і функцій може бути представлена наступним чином:

- формування загальної структурної схеми апарату управління підприємством;
- розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними;
- регламентація організаційної структури.

Сьогодні вітчизняні енергетичні підприємства – ПАТ «Центренерго», ПАТ «Донбасенерго» і ДТЕК Енерго здійснюють перегляд традиційних структур управління, оскільки практика показує, що використовувані раніше підходи менеджменту стримують розвиток більшості видів діяльності, а умови ринкової кон'юнктури швидко змінюються. Складні структури управління, які характеризуються високим бюрократизмом, стримують ініціативу і самостійність персоналу, уповільнюють процес реалізації прийнятих рішень є недоступними для нововведень.

Г. Мінцберг [11] пропонував здійснювати проектування організаційної структури на базі п'яти основних елементів: операційне ядро, стратегічна вершина, середня ланка, технічна структура, допоміжний персонал. Він вважав, що кожного співробітника компанії можна віднести до одного з названих вище елементів.

Правильно організована структура управління має, з одного боку, спиратися на можливості і потреби персоналу, а з іншого – відповідати ринку, на якому функціонує дане підприємство. При цьому ефективність управління можна оцінити за ступенем реалізації поставлених завдань, надійності і мобільності дій окремих підрозділів, швидкості і оптимальності прийнятих управлінських рішень. Будь-яка організаційна структура повинна бути зрозумілою власникам, менеджерам і персоналу; якісно керованою, гнучкою, тобто в разі необхідності оперативно реагувати на зміни зовнішнього оточення. На більшості українських енергетичних підприємств структура управління поступово починає відставати від вимог часу (неадекватна поточній ситуації та змінам, що відбуваються). При цьому характерними є типові недоліки існуючих організаційно-управлінських структур:

- наявність декількох заступників генерального директора та директорів з розмитими і пересіченими діапазонами відповідальності;
- відсутність інформаційної підтримки діяльності підприємства (відділ автоматизації системи управління працює не на потреби конкретного користувача; максимум, що обслуговується – бухгалтерія), зокрема комерційної та фінансової діяльності;
- відсутність аспектів єдиної служби роботи з персоналом;
- формальна наявність життєво необхідних фінансово-економічних підрозділів і реального виконавця, який несе повну відповідальність за результати фінансової діяльності підприємства.

Функціональна організаційна структура в певних умовах, безумовно, має низку переваг. При централізованому плануванні випуску продукції і слабкій диверсифікації виробництва її вертикальна

організація дозволяє оперативно доводити рішення центру до виробничих підрозділів, допомагає директору бути в курсі всього, що відбувається у всіх структурних ланках підприємства. Однак для ринкового середовища характерна висока ступінь диверсифікації виробництва та велика самостійність окремих підрозділів підприємства. В таких умовах система функціональної організації забезпечує слабку ступінь взаємодії підрозділів.

Принципи нової моделі управління повинні складати основу удосконалення управління організацією та її розвитку. В умовах оперативного управління ці принципи дозволяють зрозуміти характер організаційно-управлінських механізмів підпорядкування виробництва споживання, задоволення ринкового попиту. Особливо важливі принципи нової управлінської моделі для розуміння концепції стратегічного управління, яке будується на поєднанні системного і ситуаційного підходів. Це дасть змогу зрозуміти структуру процесу розробки стратегії, роль і методологію стратегічної сегментації ринку; зорієнтуватися в новому методичному інструментарії, використовуваному при аналізі стратегічних альтернатив і виборі стратегії, намітити і спроектувати систему управління реалізацією стратегії та організаційної структури управління для досягнення поставлених цілей в умовах стратегічних змін.

Сучасна модель управління має базуватися на різноманітних елементах управлінського впливу. Вона повинна використовувати не тільки традиційні методи управління, якими є авторитет, персональна залежність, мотивація, але і відносно нові методи, такі як використання інновацій, креативну участь працівників, робота в команді, управління знаннями. Тільки при наявності даних умов можливе досягнення необхідної ефективності в управлінні енергетичними компаніями.

Побудова системи менеджменту на всіх рівнях управління енергетичного підприємства дозволяє усунути можливі бар'єри, що виникають в процесі впровадження організаційних змін, спрямованих на підвищення ефективності енергетичної виробництва ПАТ «Центренерго», ПАТ «Донбасенерго» та ДТЕК Енерго. Найбільш ефективне рішення в сфері комплексного управління виробничими витратами у впровадженні системи менеджменту, напрямків професійної діяльності, пов'язаної з ефективним і раціональним управлінням процесів виробництва електричної енергії. Отже, створення ефективного управлінського апарату – це не тільки реформування структури підприємства, а й зміна свідомості, мислення людей, що працюють на підприємстві. Тому на підприємстві має бути створено структурний підрозділ – відділ інноваційної системи управління компанією, в завдання якого б входила реалізація реорганізаційних заходів. Функції такого підрозділу полягатимуть у визначенні чітких цілей, розробці шляхів досягнення поставлених завдань, координуванні дій персоналу щодо досягнення встановлених цілей і жорсткий контроль за реалізацією покладених на кожного працівника функцій. Всі зазначені дії повинні будуватися на внутрішньому моніторингу, який дасть змогу в разі необхідності скоригувати подальші дії на шляху підвищення ефективності управлінської системи підприємства.

Функціонування нового структурного підрозділу – відділу інноваційної системи управління компанією, відбудуться певні зміни: з'явиться нова ланка, котра буде підпорядковуватися безпосередньо директору (рис. 2).

Основні напрямки програми на підприємствах компаній ПАТ «Центренерго», ПАТ «Донбасенерго» та ДТЕК Енерго:

1. Впровадження системи стратегічного планування діяльності підприємств компаній ПАТ «Центренерго», ПАТ «Донбасенерго» та ДТЕК Енерго в цілому і з розбивкою по структурних відділеннях підприємства. Мета – визначення стратегії, місії та плану розвитку підприємства для своєчасного реагування на значні зміни зовнішніх (в політиці, економіці держави тощо) і внутрішніх чинників діяльності.

2. Заходи щодо оптимізації організаційної структури. Мета – забезпечення оптимального, що не допускає дублювання розподілу функцій між підрозділами і співробітниками підприємства, а також виявлення функцій, які не закріплені за ланками підприємства.

3. Розробка системи логістики на підприємстві, що включає опис бізнес-процесів, розробку єдиного документообігу, форм звітних документів та регламенту їх руху для подальшої автоматизації діяльності підприємств компаній ПАТ «Центренерго», ПАТ «Донбасенерго» та ДТЕК Енерго. Мета – скорочення обсягів і тривалості циклу внутрішнього і зовнішнього документообігу, уніфікація (єдність) стилю і регламенту документообігу.

4. Впровадження системи бюджетування, управлінського обліку і звітності, контроль виконання, а також коригування бюджетів підприємства (на підставі розроблених бізнес-планів).

5. Розробка системи оплати та мотивації праці. Навчання та атестація персоналу з метою підвищення кваліфікації. Розробка матриці закріплення функцій за співробітниками структурних підрозділів і карт функціональних обов'язків співробітників, документів, що регламентують питання оплати праці та порядку їх винагороди. Мета – систематизація виробничих обов'язків і відносин між посадовими особами та структурними підрозділами.

6. Автоматизація системи управління підприємством, ведення контролю та обліку грошових коштів, а також дебіторської та кредиторської заборгованості по «системі» в цілому.

Рис. 2. Заходи підвищення організаційно-економічного механізму управління енергетичними підприємствами компаній ПАТ «Центренерго» та ПАТ «Донбасенерго»

Власна розробка.

Такий підхід до “софт” реформування системи управління та документообігу підприємств є наслідком створення структурного підрозділу – відділу інноваційної системи управління компанією, тому що саме він є генератором таких змін.

Отже, реформування управлінського апарату підприємства підвищить ефективність роботи структурних підрозділів і підприємства в цілому. Економія часу при правильному підході в управління призведе до економії коштів, що сприятиме підвищенню його ефективності і конкурентоспроможності.

Таким чином, менеджмент енергетичного підприємства – це одна з найбільш раціональних форм управління в сучасних умовах. Тому предмет менеджменту енергетичного підприємства – це сукупність відносин, що виникають в процесі управління об'єктами енергетичного підприємства і пов'язаних з діяльністю працівників установи. Мета менеджменту енергетичного підприємства полягає в знаходженні методів і способів досягнення поставлених перед колективом енергетичного підприємства. Організація управлінської діяльності енергетичного підприємства зводиться до визначення необхідних дій і послідовності їх здійснення для досягнення кінцевої мети. Еволюція організаційних структур енергетичних компаній за останні роки пройшла етапи від практично повної самостійності структурних підрозділів до відновлення централізованого управління, але на основі принципів забезпечення економічної ефективності виробництва. В ході перетворень проводився і продовжує здійснюватися пошук організаційно-управлінських структур, що забезпечують підвищення ефективності використання праці та капіталу, впровадження новітніх адаптивних технологій. Аналіз проведених перетворень виявив різноманітність організаційних структур енергетичних компаній, головна роль яких полягає в суворій регламентації виробничих процесів і централізації управління.

Робота підприємств енергетики в умовах ринку вимагає використання механізмів ризик-менеджменту як одного з елементів керуючих бізнес-процесів. Це дозволить забезпечити стабільну та конкурентну роботу підприємств енергетики й виконати договірні зобов'язання перед споживачами. Однак, сформовану систему управління необхідно постійно змінювати, оскільки організаційна структура та функції їх підрозділів, перестають з плином часу відповідати тактичним і стратегічним завданням енергетичних компаній, що змусить їх в подальшому шукати нові шляхи вирішення цього питання.

Список літератури

1. Брич В., Франчук Л., Микитюк В., Федірко М. Розбудова ринку енергосервісних послуг: світовий досвід та українські реалії. *Вісник THEU*. 2017. № 3. С. 7-20.
2. Гасанов С. С., Штангрет А. М., Котляревський Я. В. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти. Київ: ДНУ "Акад. фін. управління", 2012. 301 с.
3. Ілляшенко С. М., Рот-Серов Є. В. Теоретико-методичні засади вибору напрямів комерціалізації знань на промислових підприємствах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. Мукачево, 2017. № 2 (8). С. 86-93.
4. Крикавський Є. В., Глинський Н. Ю., Гірна О. Б. Адаптивність як чинник стратегічної успішності підприємств в епоху цифрових технологій. Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг цифрові технології» (м. Одеса, 26-27 травня 2016 р.). С. 94-96.
5. Литвин І. В. Особливості пошуку інноваційних ідей у системі креативного менеджменту. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.7. С. 360-364.
6. Пакулін С. Л., Пакуліна А. А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *ТРАЕКТОРИЯ НАУКИ*. 2016. № 3(8). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_3_5.
7. Енергоатом. Звіт про управління. Режим доступу: http://www.energoatom.com.ua/uploads/2017/web_EA_19_s.pdf.
8. ПАТ «Центренерго». Сайт компанії. Режим доступу: <http://www.centrenergo.com/subdivision>.
9. ПАТ «Донбасенерго». Сайт компанії. Режим доступу: <https://de.com.ua/uk/structure-units>
10. ДТЕК Енерго. Сайт компанії. Режим доступу: https://energo.dtek.com/about/dtek_energo.
11. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. Под общ. ред. Ю. Каптуревского. СПб.: Питер, 2002. 330 с.
12. Організаційно-економічні передумови реінжинірингу бізнес-процесів на ринку комунальної теплоенергетики України / В. Брич, М. Федірко, І. Янік // Вісник Тернопільського національного економічного університету, 2016.– №2.– С.7-19
13. Брич В. Я., Гевко Б. Р. Проблеми застосування сонячної енергії в сфері житлово-комунального господарства // Інноваційна економіка. – 2016. – №. 1-2. – С. 152-157.

References

1. Brych V., Franchuk L., Mykytyuk V., Fedirko M. (2017). Rozbudova rynku enerhoservisnykh posluh: svitovyy dosvid ta ukrayins'ki realiyyi. *Visnyk TNEU*, 3, 7-20. [in Ukrainian].
2. Hasanov, S. S., Shtanhret, A. M., & Kotlyarevs'kyi, Ya. V. (2012). *Antykryzove korporativne upravlinnya: teoretychni ta prykladni aspekty*. Kyiv: DNNU "Akad. fin. upravlinnya". [in Ukrainian].
3. Illyashenko, S. M., & Rot-Syrov, Ye. V. (2017). Teoretyko-metodychni zasady vyboru napryamiv komertsializatsiyi znan' na promyslovykh pidpryyemstvakh. *Naukovyy visnyk Mukachivs'koho derzhavnoho universytetu*, 2 (8), 86-93. [in Ukrainian].
4. Krykavs'kyi, Ye. V., Hlyns'kyi, N. Yu., & Hirna, O. B. (2016). Adaptivnist' yak chynnyk stratehichnoyi uspihynosti pidpryyemstv v epokhu tsyfrovyykh tekhnolohiy. *Zbirnyk materialiv II Mizhnarodnoyi naukovo-*

-
- praktychnoyi konferentsiyi «Marketingh tsyfrovi tekhnolohiyi» (m. Odesa, 26-27 travnya 2016 r.). S. 94-96. [in Ukrainian].
5. Lytvyn, I. V. (2011). Osoblyvosti poshuku innovatsiynykh idey u systemi kreatyvnoho menedzhmentu. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny*, 21.7, 360-364. [in Ukrainian].
 6. Pakulin S. L., Pakulina A. A. (2016). Upravlinnya stalym rozvytkom suchasnoho pidpryyemstva. *TRAEKTORYYA NAUKY*, 3(8). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_3_5. [in Ukrainian].
 7. Enerhoatom. Zvit pro upravlinnya. (2017). Retrieved from: http://www.energoatom.com.ua/uploads/2017/web_EA_19_s.pdf. [in Ukrainian].
 8. PAT «Tsentrnerho». Sayt kompaniyi. (2017). Retrieved from: <http://www.centrenergo.com/subdivision>. [in Ukrainian].
 9. PAT «Donbasenerho». Sayt kompaniyi. (2017). Retrieved from: <https://de.com.ua/uk/structure-units>. [in Ukrainian].
 10. DTEK Enerho. Sayt kompaniyi. (2017). Retrieved from: https://energo.dtek.com/about/dtek_energo. [in Ukrainian].
 11. Myntsberh, H., Alstrend, B., & Lempel, Dzh. (2002). Shkoly stratehii. Stratehicheskoe safari: ekskursiya po debryam stratehii menedzhmenta. SPb.: Pyter. [in Russian].
 12. Brych, V., Fedirko, M., Yanik, I. (2016). Orhanizatsiyno-ekonomichni peredumovy reinzhynirynhu biznes-protsesiv na rynku komunal'noyi teploenerhetyky Ukrayiny. *Visnyk Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, 2, 7-19. [in Russian].
 13. Brych, V. Ya., Hevko, B. R. (2016). Problemy zastosuvannya sonyachnoyi enerhiyi v sferi zhytlovo-komunal'noho hospodarstva. *Innovatsiyna ekonomika*, 1-2, 152-157. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 07.10.2017 р.