

Коцко Т.А., к.е.н., доц.,  
Національний технічний університет  
України «Київський політехнічний інститут»

## УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ НА ЗАСАДАХ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

*У статті розглянуті проблеми управління інтеграцією підприємств паливно-енергетичного комплексу на засадах реалізації процесного підходу, який дозволяє всебічно оцінити доцільність інтеграції на етапі її планування. Комплексно розкрито сутність процесного підходу, передумови його виникнення, основні переваги, умови та особливості реалізації у практичній площині. Доведено доцільність застосування даного підходу по відношенню до підприємств паливно-енергетичного комплексу. Розглянуто основні мотиви інтеграції паливних та енергетичних підприємств з урахуванням специфіки зовнішнього середовища. Визначено та охарактеризовано етапи управління процесами інтеграції паливних та енергетичних підприємств, а також систему завдань, які необхідно реалізувати на кожному з них. Охарактеризовано можливі ефекти інтеграції, виникнення яких дозволяє сформулювати стійкі передумови конкурентоспроможного розвитку інтегрованого утворення.*

**Ключові слова:** паливно-енергетичний комплекс, інтеграція підприємств, управління інтеграцією підприємств, процесний підхід, синергетичний ефект.

**Постановка проблеми.** Розвиток процесів роздержавлення та приватизації у сфері паливно-енергетичного комплексу (ПЕК) України обумовив появу цілого ряду паливних та енергетичних компаній, які створювалися на основі різного роду організаційно-правових форм та механізмів. Протягом тривалого періоду часу, суперечливий характер ролі держави як суб'єкта енергетичної політики суттєво обмежував ефективність формування ринків паливно-енергетичних ресурсів (ПЕР). Через непрозорість рішень, нерівність умов для суб'єктів ринку, регулювання цін, не вдалося залучити стратегічних інвесторів, активізувати внутрішні і зовнішні інвестиції у даній сфері. За таких умов суб'єкти ринку керувалися певною мірою нетрадиційними мотивами при створенні інтегрованих компаній, побудові їх структури, організації системи міжгалузевої кооперації, що дуже часто обмежувало можливості для реалізації синергетичного ефекту та розвитку галузей ПЕК в цілому.

Разом з тим, важливою проблемою виявилась і відсутність управлінського досвіду, адже процеси інтеграції, формування складних інтегрованих утворень мають здійснюватись на основі стратегічного аналізу і потребують реалізації відповідних управлінських підходів. Одним з таких підходів являється процесний підхід, який дозволяє на етапі обґрунтування моделі інтегрованого утворення оцінити потенціал ефективності інтеграції через моделювання системи бізнес-процесів різних ієрархічних рівнів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми управління процесами інтеграції підприємств широко висвітлюються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, значний доробок у даній сфері належить І.Ю. Зайцевій, В.В. Македонові, А.В. Максименко, К.С. Кондратчук, Л.В. Фроловій, В.Є. Хаустовій, Р.В. Шулярові, Р.Е. Абдулову, П.А. Гохану та багатьом іншим. Науковцями розкрито сутність процесів інтеграції підприємств, їх механізми, методологічні аспекти оцінки ефективності тощо. Разом з тим, питання реалізації процесного підходу до управління інтеграцією підприємств певною мірою залишаються поза увагою. Спеціалісти у сфері процесного управління, зокрема В.С. Пономаренко, Л.М. Таранюк, Л.Г. Шемаєва, Н.М. Абдікєєв, В.Г. Елиферов, В.В. Репін, в першу чергу розглядають даний підхід з точки зору побудови чи удосконалення моделі управління організацією, пошуку резервів підвищення ефективності.

**Мета дослідження** полягає у розгляді особливостей реалізації процесного підходу до управління інтеграцією підприємств ПЕК, зокрема створення вертикально-інтегрованих енергопаливних компаній та розкритті методологічних аспектів обґрунтування їх ефективності в практичній площині з урахуванням тенденцій сучасних трансформацій на ринках ПЕР.

**Викладення основного матеріалу.** ПЕК відіграє стратегічно важливу роль у розвитку економіки країни. Адже він є основою яскраво вираженої її індустріальної моделі, яка базується на III та IV технологічному укладах і характеризується значною ресурсо- та енергоемністю. Згідно з [4, с. 323], споживання первинних ПЕР на одиницю ВВП в Україні залишається в 3, 4 рази вищим, ніж у країнах ЄС, що суттєво обмежує конкурентоспроможність вітчизняних товаровиробників. Постійне підвищення цін на імпортовані енергоносії, значна фізична і моральна зношеність основних фондів генеруючих підприємств та деформація механізмів ціноутворення, сформували стійкі передумови зростання витрат виробництва палива та енергії. Особливо критичного характеру ситуація набула у зв'язку з валютними коливаннями протягом останніх років, що виявилось потужним дестабілізуючим фактором на ринках ПЕР.

Критична маса проблем у сфері ПЕК потребує формування і реалізації відповідної енергетичної політики держави, яка б дозволила створити умови для його ефективного розвитку. Зрозуміло, що це не просте завдання, оскільки трансформація ПЕК пов'язана з структурною перебудовою економічної системи в цілому. При цьому реформи в енергетиці не можуть бути ізольованими від реформ в економіці. У щорічному Посланні Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2015 році» акцентується увага на тому, що саме енергетика стала однією із основних проблемних галузей національної економіки [4, с. 319]. Незавершеність реформ енергетичного сектору фактично визначено основним викликом.

Слід визнати, що лише через залучення стратегічних інвесторів, і в першу чергу іноземних, можна забезпечити реальні зрушення у даній сфері рухаючись в напрямі зменшення енергоемності економіки. Для цього як мінімум, необхідно демонополізувати ринки, впровадити ринкові принципи ціноутворення та гарантувати права власності інвесторам. Важливим завданням є відхід від політики імітації змін, яка сьогодні домінує, до політики реальних реформ. Рух в напрямі переходу до ринкового ціноутворення через підвищення цін на ПЕР, звичайно ж дозволяє вирівняти ряд фінансових дисбалансів в країні та стимулювати процеси енергоефективності. Проте, цього не достатньо, необхідно системно удосконалювати інституційне середовище. Вузькість подібного підходу нестиме нові загрози, а не сприятиме активізації відтворювальних процесів.

Незрілість ринків ПЕР суттєво ускладнює проблеми розвитку паливних та енергетичних компаній, як і інтеграційні процеси, які певною мірою відображають природу формування вказаних ринків. В умовах макроекономічної стабільності та наявності ефективних ринків значно легше планувати діяльність компаній, формувати ті чи інші стратегії розвитку, в тому числі і через пошук різного роду моделей інтеграції. З огляду на специфіку сучасного етапу трансформаційних процесів у вітчизняному ПЕК, структуру власних енергетичних ресурсів країни, а також структуру виробництва електроенергії, в якій частка теплових електростанцій становить близько 40% (2015 р. – 35%, 2014р. – 41%) [11], можливості формування інтегрованих компаній слід в першу чергу розглядати з точки зору суб'єктів теплової генерації та вуглевидобутку. Тим більше, що приватизаційні процеси у даному сегменті ще не завершені. Що ж стосується вуглевидобувної галузі, то розвиток інтеграційних процесів слід розглядати в якості одного з важливих напрямів її оздоровлення. Як відомо, вугілля, – це основний енергоносіє, яким Україна забезпечена на багато років, – балансові запаси вугілля складають близько 56 млрд. т. [6, с. 54]. Проте тривала збитковість галузі породжує цілий комплекс економічних проблем. Так, оптова ціна тони вугільної продукції державних підприємств за 2014 р. становила 627,8 грн, при тому собівартість, –

1766,3 грн. Уся різниця покривається коштами з державного бюджету, – у 2014 р. з бюджету було спрямовано більше 9 млрд грн. [6, с. 56].

Переваги формування інтегрованих енергопаливних компаній достатньо комплексно розкриті у ряді праць вітчизняних та іноземних науковців, основна увага яких акцентується на виникненні можливостей стабілізації ресурсного забезпечення суб'єктів об'єднання, в першу чергу генеруючих підрозділів та зменшенні операційних витрат за рахунок синергетичного ефекту [1; 15]. Разом з тим, слід відзначити, що відкриваються і додаткові можливості для акумуляції фінансових ресурсів та модернізації основних фондів, а відтак і інноваційного розвитку, екологізації виробництва та зменшення навантаження на навколишнє природне середовище. Таким чином, розвиток інтеграційних процесів у ПЕК слід розглядати і як напрям його трансформації, який дозволяє вирішувати проблеми економічної стійкості паливно-енергетичних підприємств, підвищення їх економічної, еколого-економічної та технологічної ефективності.

В Україні одним з яскравих прикладів такої компанії, є Донбаська паливно-енергетична компанія (ДПЕК), яка являє собою найбільшу приватну вертикально-інтегровану енергетичну компанію країни створену на основі об'єднання вугледобувних, енергогенеруючих та дистрибуційних підприємств. Звичайно ж динамічний розвиток компанії був обумовлений комплексом факторів, в тому числі і раціонально побудованою структурою, системою управління, а також тими перевагами, які забезпечувала безпосередньо інтеграція. Лише в останні два роки, ситуація в компанії дещо погіршилась у зв'язку з військово-політичною нестабільністю і втратою компанією частини активів на сході країни. Разом з тим, зазначена компанія створювалась в умовах непрозорості ринків, за відсутності конкурентного середовища, тому потенціал її розвитку не доцільно розглядати виключно з точки зору ефективності управлінської політики.

Переваги, які можуть виникати в результаті інтеграції підприємств залежать від складу учасників компанії, їх економічного потенціалу, організаційно-правової форми створеної компанії, механізму її формування, і звичайно ж системи управління. Разом з тим, досягнення ефективності інтеграції потребує розроблення відповідної моделі управління її процесом. Роль даного фактору в умовах сформованих ринків і інституційно зрілої моделі економічної системи фактично є визначальною. Нівелювати його значення в даний час, в умовах вітчизняної економічної системи також недоцільно. Хоча звісно тут надзвичайно важливу роль відіграють і інші фактори, пов'язані з непрозорістю приватизаційних процесів, неформальним контролем певних компаній над тими чи іншими активами тощо. У зв'язку з цим, у [8, с. 3] вертикальна інтеграція у ПЕК розглядається також і в якості механізму адаптації підприємств до неефективного інституційного середовища, при цьому вигоди інтегрованої компанії і суспільства в цілому можуть залишатися невизначеними. Саме тому, держава як суб'єкт формування і реалізації енергетичної політики повинна створити необхідні умови, які б забезпечували ефективність інтеграційних процесів. Адже саме через інтеграцію в значній мірі забезпечуватиметься трансформація ринків ПЕР та їх розвиток. Виходячи з точки зору макроекономічного рівня, виникає необхідність створення сприятливих умов для активізації процесів інтеграції підприємств ПЕК, з точки зору мікро- та мезо- рівнів важливого значення набуває розроблення моделі управління інтеграцією.

Класичні мотиви інтеграції підприємств описані у ряді наукових праць [9, с. 611-627; 10, с. 13; 13, с. 2;]. Томпсон А.А., Стрінкленд А.Дж. відзначають, що «головною причиною проведення інтеграції є зміцнення конкурентної позиції на ринку» [14]. На основі аналізу літературних джерел [5; 9, с. 617] можна виділити основні цілі інтеграції підприємств, які певною мірою конкретизують ті чи інші мотиви:

- створення стійких передумов конкурентоспроможного розвитку через об'єднання потенціалів та реалізацію ефекту синергії, забезпечення динамізації розвитку;
- прагнення до синергії та скорочення (оптимізації) витрат, зменшення можливостей втрат прибутків;

- податкова оптимізація та фінансова стабілізація, підвищення інвестиційної привабливості компанії, збільшення можливостей залучення додаткових фінансових ресурсів;

- набуття нових навиків, доступ до високих технологій, налагоджених виробничих та організаційних процесів;

- доступ до нових ринків, продуктів, патентів, каналів розподілу, що дозволяють більш ефективніше використовувати ресурси компанії, більш ефективніше реалізувати поставлені цілі;

- активізація економічної активності, наприклад в умовах посткризового розвитку економіки (зокрема через інтеграцію з зарубіжними компаніями);

- фінансові вигоди, – зростання ринкової вартості компанії, отримання контрольного пакету акцій та інше;

- реалізація захисту власності компанії – диверсифікація галузевих ризиків та зменшення ймовірності бути поглинутими іншою компанією.

Інтеграційні управлінські рішення носять багатофункціональний характер, при тому їх цільова орієнтація визначається комплексом чинників, – знову ж таки інституційною зрілістю ринків, гостротою фінансово-економічних проблеми його суб'єктів, змінами кон'юнктури ринків (наприклад, під впливом зовнішніх шоків пов'язаних з різким подорожчанням палива), впливом потенційних та реальних загроз енергетичній безпеці країни, окремих регіонів тощо. Теорія і практика менеджменту дозволяє виділити такі напрями функціональної спрямованості зазначених рішень у сфері ПЕК [7; 8; 15]:

- як інструмент антикризової політики, – інтеграція може створити нові можливості для ефективного розвитку її суб'єктів, або ж оздоровлення окремих з них. Крім того, через інтеграцію обмежується вплив окремих загроз чи дестабілізуючих факторів. Класичним прикладом у даному відношенні є створення енерговугільних компаній, які формують передумови подолання збитковості вуглевидобувних підрозділів [15];

- як інструмент інноваційного розвитку, – об'єднання ресурсного потенціалу, розширює можливості реалізації інноваційних проєктів, які потребують не лише значних фінансових ресурсів, але і наукового супроводу;

- як інструмент забезпечення стратегічної конкурентоспроможності, – через появу синергетичного ефекту, розвиток конкурентних переваг та зміцнення позицій на ринку, а також через розширення можливостей реалізації інноваційноорієнтованих рішень, в першу чергу технологічних інновацій, доступ до високих технологій;

- як інструмент модернізації виробничих фондів, – через об'єднання ресурсного потенціалу, в першу чергу фінансового та створення стійких передумов ефективного розвитку компанії, – організаційних, технологічних, економічних, підвищення її інвестиційної привабливості;

- як інструмент посилення позицій на ринку, – об'єднання ресурсного потенціалу дозволяє не лише збільшити частку ринку, але і його монополізувати, що відкриває можливості швидкого зростання прибутковості;

- як інструмент екологізації виробничої діяльності, – через стабілізацію ресурсного забезпечення, зокрема генеруючих підрозділів компанії (оптимізацію паливного балансу), реалізацію екологічно орієнтованих проєктів або ж наприклад залучення до інтеграції підприємств, які спеціалізуються на утилізації золошлакових відходів, виробництві супутньої продукції (будівельних шлакоматеріалів) [1, с. 110].

Дуже часто цільові орієнтири носять інтегрований характер і обумовлені реалізацією відповідної стратегії розвитку тої чи іншої компанії. Не виключено і усунення потенційних конкурентів через поглинання активів і зупинку виробничих процесів. На початковому етапі приватизації у вітчизняному ПЕК, створення подібних компаній обумовлювалось в першу чергу мотивами формування активів у тій чи іншій формі. Інтеграційні рішення не завжди мали стратегічно важливе значення для розвитку компанії, то ж відбувалася швидка їх

реалізація. У будь-якому випадку, для енергопаливних компаній, процеси інтеграції, злиття чи поглинання є природними з точки зору їх розвитку, підвищення технологічної та економічної ефективності, адже операційні процеси у ПЕК мають свої особливості.

Моделі управління інтеграцією підприємств у науковій літературі розглянуті досить комплексно [3; 5; 16]. Однак, слід відзначити певну обмеженість акцентів саме в контексті процесного підходу, який передбачає виділення бізнес-процесів підприємства, їх діагностику та оптимізацію [2; 12]. Його виникнення, – це в першу чергу реакція на недоліки функціонально-орієнтованого підходу, який виявився дещо обмеженим в умовах швидкого розвитку ринків, а відтак і концентрації виробництва. Реалізація процесної моделі в практичній площині пов'язана з побудовою процесноорієнтованої управлінської системи на засадах цілісності, яка певним чином поєднує переваги двох підходів. Перехід до процесної системи є досить непростим завданням, оскільки включає цілий ряд етапів, – структурування процесів, визначення їх послідовності і взаємодії, вибір критеріїв та методів, необхідних для забезпечення результативності процесів та управління ними, здійснення моніторингу процесів тощо. Тобто виникає необхідність проведення масштабних змін в системі управління. Разом з тим, відкриваються можливості вирішення і ряду інших завдань, зокрема пов'язаних з забезпеченням ефективності управління процесами інтеграції підприємств, які не обов'язково передбачають впровадження повноцінної процесної моделі.

На основі вивчення низки літературних джерел доцільно визначити систему етапів управління інтеграцією підприємств ПЕК, а відтак, обґрунтувати і роль процесного підходу в забезпеченні її ефективності (рис. 1.).

Представлена на рис. 1. система етапів носить загальний характер, проте, відображає логіку кроків у процесі управління інтеграцією підприємств. Основою для прийняття таких рішень є, перш за все, проведення стратегічного аналізу розвитку компанії, визначення її пріоритетів, перспектив та можливостей, в тому числі і через реалізацію інтеграційних управлінських рішень. На даному етапі важливо узгодити відповідність політики інтеграції базовій стратегії компанії. Підготовчий етап фактично передбачає вибір конкретних компаній-цілей на основі дослідження їх господарської діяльності, оцінки стійкості та економічного потенціалу за системою складових. Передбачено також і попередній аналіз бізнес-процесів суб'єктів інтеграції. Адже подібність моделей побудови бізнес-процесів суттєво спрощує можливості їх оптимізації на етапі безпосередньо інтеграції та управління ними за умови сформованості цілісної моделі інтегрованого утворення.

Етап реалізації угоди передбачає вибір механізму інтеграції та його правове обґрунтування. Саме правові аспекти на даному етапі мають найважливіше значення. Адже проведення переговорів щодо можливостей інтеграції тих чи інших структур, дозволяє вибрати конкретний механізм, оскільки компанія-об'єкт, не завжди може погоджуватись на участь в процесах інтеграції і вдаватися до захисних заходів. Різні варіанти інтеграції, організаційно-правові форми, передбачають різний рівень трансакційних витрат, які потребують оцінки. Важливими складовими даного етапу також є розроблення структури угоди, схеми фінансування процесу формування єдиного компанії.

<b>Підготовчий етап</b>	Стратегічний аналіз компанії та визначення ролі інтеграційних управлінських рішень в її стратегії
	Розроблення стратегії інтеграційного розвитку компанії
	Визначення критеріїв прийняття інтеграційних управлінських рішень
	Аналіз ринку, відбір потенційних компаній-цілей (об'єктів об'єднання, поглинання) та визначення механізмів інтеграції
	Оцінка економічного потенціалу потенційних компаній-цілей, діагностика бізнес-процесів та оцінка вартості операції
	Вибір компаній-цілей та оцінка інтеграційних ефектів
<b>Етап реалізації угоди</b>	Проведення переговорів щодо можливостей інтеграції компаній (взаємне інформування потенційних учасників інтеграції)
	Визначення умов інтеграції, комплексна оцінка вартості компанії-цілі та ефекту від реалізації угоди (процедура «Due diligence»)
	Визначення та обґрунтування механізму інтеграції, його правове обґрунтування
	Розроблення структури угоди, схеми фінансування, проведення юридичної оцінки
	Виконання угоди
<b>Етап інтеграції</b>	Розроблення плану інтеграції, – узгодження виробничих, фінансових, маркетингових та інших аспектів розвитку
	Внесення змін в організаційно-управлінську структуру та систему управління компанією на основі моделювання системи бізнес-процесів компанії
	Реалізація плану інтеграції
	Контроль та оцінка ефективності інтеграції

Рис. 1. Етапи управління процесом інтеграції підприємств ПЕК

Етап інтеграції передбачає безпосередньо реалізацію системи організаційно-управлінських заходів щодо формування інтегрованої компанії через внесення змін в організаційно-управлінську структуру, систему управління, оптимізацію бізнес процесів різних рівнів, побудову матриць розподілу відповідальні за бізнес-процеси, оцінку ефективності інтеграції та контроль за її реалізацією. Даний етап фактично формує передумови для формування процесної моделі інтегрованого утворення, яка більшою чи меншою мірою може бути реалізована згодом.

Слід відзначити, що детальне планування інтеграційної угоди не завжди є передумовою успішності створення об'єднаної структури. За результатами досліджень аналітичних компаній, від 50 до 80% угод неефективні [3, с.16; 13, с.209]. Одна з причин подібної ситуації полягає у суперечності корпоративних культур суб'єктів інтеграції [3, с.16]. Саме тому, на підготовчому етапі процесу управління інтеграцією слід особливу увагу звернути на сумісність бізнес-процесів різних рівнів, оцінити аспекти організаційної культури з точки зору можливостей оптимізації бізнес-процесів. Подолання подібних суперечностей в першу чергу може досягатися через вибір механізму інтеграції та організаційно-правової форми майбутньої компанії, а відтак досягнення збалансованості в питаннях централізації системи управління, налагодженні внутрішніх комунікацій.

Сфери вигод	екологія	– зменшення обсягів викидів шкідливих речовин у навколишнє середовище і відповідних екологічних платежів; – зменшення відведених земельних площ під золошлакові відходи та відповідних платежів;	– еколого-економічна оптимізація виробничих процесів в межах компанії; – активізація зусиль на реалізацію проєктів екологізації господарської діяльності;	– зменшення обсягів золошлакових відходів; – зменшення питомих витрат палива (на виробництво 1 кВт·год електроенергії);	– зменшення обсягів викидів шкідливих речовин у навколишнє середовище та загрози техногенних аварій з непередбачуваними екологічними наслідками;
	ринки	– можливості перехресної реалізації продукції (електроенергії, вугілля) за внутрішніми цінами; – формування конкурентних переваг на ринку за ціною складовою; – оптимізація витрат в системі управління маркетинговою діяльністю;	– узгодження та оптимізація збутової політики в межах компанії; – розширення можливостей застосування інструментарію стимулювання збуту продукції;	– збільшення частки ринку через стабілізацію процесів виробництва; – поява можливостей зменшення цін на продукцію компанії і зміцнення позицій на ринку;	– формування іміджу компанії як надійного постачальника продукції; – зростання капіталізації компанії на ринку; – підвищення інвестиційної привабливості компанії;
	продукти	– реалізація сумісних інвестиційних проєктів спрямованих на підвищення якості продукції компанії; – реалізація інвестиційних проєктів з виробництва нових видів продукції;	– обмін досвідом у сфері НДДКР; – розроблення політики диверсифікації діяльності компанії; – об'єднання зусиль в напрямі підвищення якості продукції компанії;	– підвищення якості кінцевої продукції компанії; – виробництво побічної продукції (шлакоматеріали);	– підвищення якості продукції компанії, – електроенергії (зміни частоти, коливання напруги) та стабільності енергозабезпечення;
	операції	– економія за рахунок ефекту масштабу, зменшення споживання електроенергії для власних потреб, диверсифікації діяльності (утилізація відходів, виробництво побічної продукції); – зменшення накладних витрат;	– реалізація системи технологічних інновацій спрямованих на підвищення технологічної, екологічної та економічної ефективності; – підвищення ефективності комунікацій на рівні операційної системи через оптимізацію її структури та реалізацію управлінських інновацій;	– збільшення коефіцієнту використання установлених потужностей; – підвищення технологічної ефективності використання виробничих фондів; – зменшення питомих витрат палива на виробництво одиниці продукції;	– уповільнення темпів зносу виробничих фондів суб'єктів компанії; – зменшення кількості планових і позапланових ремонтів; – підвищення надійності виробничої системи;
		зниження витрат	потенціал	синергії	стабільність паливо-забезпечення
<b>Джерела вигод</b>					

Рис. 2. Матриця стратегічних намірів енерговугільної компанії

У якості інструменту формування стратегії інтеграції підприємств, можна використати матрицю стратегічних намірів [16], яка будується на основі визначення сфери вигод і джерел вигод в результаті формування інтегрованого утворення. Стратегічний намір – це уявний образ кінцевої мети компанії. На рис. 2, представлено матрицю стратегічних намірів вертикально-інтегрованої енерговугільної компанії створеної за участю генеруючих та вуглевидобувних підрозділів, а також підрозділів, які спеціалізуються на збагаченні вугілля та утилізації золошлакових відходів (виробництво побічної продукції, – будівельні шлакоматеріали). Система можливих переваг, які виникають при створенні подібних компаній у науковій літературі досліджена [1; 9; 15].

До основних переваг, слід віднести стабілізацію паливозабезпечення генеруючих підрозділів, що дозволяє зменшити питомі витрати палива на виробництво 1 кВт·год. електроенергії, уповільнити процеси зносу обладнання та зменшити обсяги шкідливих викидів у навколишнє середовище. Крім того, з'являється можливість використання трансфертного ціноутворення, – системи внутрішніх цін, що дозволяє зменшувати собівартість кінцевої продукції компанії, – енергії, вугілля, будматеріалів. Ще однією, стратегічно важливою перевагою є підвищення надійності систем енергетики [1].



Рис. 3. Процесно-організаційна модель інтегрованої енерговугільної компанії

Залежно від структури компанії, механізму інтеграції, кількісного складу учасників, а також її організаційно-правової форми, можливості для прояву ефекту синергії та виникнення інших переваг можуть суттєво змінюватись, що необхідно враховувати в процесі управління інтеграцією та розроблення проекту процесноорієнтованої моделі компанії.

Побудова матриці стратегічних намірів дозволяє більш ефективно аналізувати систему бізнес-процесів з точки зору визначення їх переліку, власників, входів та виходів, узгодження границь і ресурсів. Реалізація вказаного завдання також передбачає декілька етапів. Перш за все, необхідно розробити процесно-організаційну модель кожного з



учасників інтегрованого утворення, а потім на основі їх аналізу, – формувати процесно-організаційну модель безпосередньо інтегрованої компанії. На рис. 3. представлено фрагмент побудови мережі бізнес-процесів верхнього рівня енерговугільної компанії. Система процесів верхнього рівня у певній мірі визначає цільову зорієнтованість компанії, пріоритети розвитку, оскільки саме тут закладаються передумови її ефективності. Наприклад, акцент на процесах екологізації свідчить про намагання реалізувати потенційні переваги з точки зору забезпечення еколого-економічної ефективності. Виділення процесів управління комунікаціями та внутрішнього контролю є індикатором пошуку можливостей оптимізації внутрішньоорганізаційних механізмів, їх спрощення та забезпечення прозорості системи управління.

Побудова процесно-організаційної моделі компанії також дозволяє виявити проблемні сегменти корпоративних культур і вчасно запропонувати певні механізми подолання можливих суперечностей у даній сфері. Крім того, аналіз внутрішньо організаційних комунікацій через призму процесного підходу слід розглядати як важливу передумову впровадження його елементів в управлінську практику, що відкриває додаткові можливості пошуку резервів підвищення ефективності у перспективі. Як правило, менеджери очікують від застосування процесного підходу зменшення витрат, прискорення операційних процесів, підвищення якості продукції (послуг), забезпечення ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій, спрощення їх механізмів, наближення до споживача тощо. Оцінка рішень на етапі планування створюваної компанії з точки зору зазначених критеріїв, є саме тим шляхом, який виявляє нові можливості конкурентоспроможного розвитку. Інструментарій функціонального підходу обмежує проекції аналізу інтегрованого утворення і виявлення вузьких місць в системі комунікацій, однак, необхідність їх комплексного аналізу не можлива без його застосування. Методологічною основою обґрунтування моделі інтегрованих утворень має бути збалансоване поєднання інструментарію як функціонального, так і процесного підходів.

**Висновки.** Таким чином, реалізація процесного підходу до управління інтеграцією підприємств ПЕК розширює можливості комплексного обґрунтування доцільності формування інтегрованих структур та оцінки їх ефективності. Аналіз бізнес-процесів різних рівнів потенційних суб'єктів інтеграції дозволяє визначити і проаналізувати сумісність процесів, виявити слабкі місця в системі управління, а отже обґрунтувати найбільш ефективний механізм інтеграції з урахуванням різних варіантів структури цілісної компанії. Важлива перевага даного підходу, – виявлення на початковому етапі управління інтеграцією комплексу проблем, які можуть обмежувати синергію взаємодії в майбутньому. Звичайно ж реалізація інструментарію процесного управління в практичній площині потребує застосування відповідного програмного забезпечення.

Перспективним напрямом досліджень залишається обґрунтування методологічних засад оптимізації тих чи інших підсистем управління в процесі формування інтегрованої компанії та формування збалансованої системи показників оцінювання її ефективності з урахуванням критеріїв як антикризової спрямованості, так і стратегічного розвитку.

## Література

1. А.В. Артеменко, Н.В. Караева, Р.В. Корпан, Т.А. Коцко, И.В. Недин. *Моделирование эколого-экономического состояния территории / Под ред. И.В. Недина.* – К.: Знания Украины, 2006. – 215 с.
2. Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Киселев А.Д. *Реинжиниринг бизнес-процессов.* – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 592 с.
3. Абдулов Р.Э. *Управление процессами слияний и поглощений промышленных предприятий / Р.Э. Абдулов: автореф. на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным*

хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность). – Москва, 2010. – 27с.

4. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2015 році». – К.: НІСД, 2015. – 684 с.

5. Гохан П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний: пер. з англ. / Патрик А. Гохан. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 741 с.

6. ДТЭК 2014. Интегрированный отчет. Финансовые и нефинансовые результаты. – 198 с. // [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dtek.com/uk/home>

7. Завгородняя О.П. Зарубежный опыт интеграции угледобывающих и электрогенерирующих компаний / О.П. Завгородняя // Економіка промисловості. - 2010. - № 2. - С. 58-66.

8. Завгородняя О.П. Проблемы вертикальной интеграции теплогенерирующих компаний Украины в контексте их приватизации / О.П. Завгородняя // Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку. – 2011. – 2011. – С. 113-121.

9. Коцко Т.А. Интеграция підприємств як інструмент формування стратегічних конкурентних переваг / Конкурентні домінанти стратегічного розвитку підприємств: Монографія. Розділ 7. – Київ. – 2013. – НТУУ «КПІ». – С. 595-640.

10. Максименко А.В. Тенденції та стратегічні мотиви злиття та поглинання міжнародних корпорацій / А.В. Максименко // Економічний часопис ХХІ. – 2013. – №9-10(1)2013 – С. 11-14.

11. Міністерство енергетики та вугільної промисловості // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tre.kmi.gov.ua>

12. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / Владимир Репин, Виталий Елиферов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.

13. Сергеева И.Г., Цыплухина Д.Г. Слияния и поглощения как инструмент управления промышленной корпорацией Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – № 2. – 2015. – С. 208-214.

14. Скопенко Н.С. Теоретичні аспекти формування інтегрованих структур // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 7 (26). Частина 3. – Луцьк, 2010. – С. 3-12.

15. Современные проблемы топливообеспечения и топливо-использования на ТЭС / [Говсиевич Е.Р., Мельников А.П., Селиверстова О.Д., Эдельман В.И.]; под общей ред. В.И. Эдельмана – М.: Энергоатомиздат, 2002. – 368 с.

16. Фролова Л.В. Поетапний підхід до проведення ефективного злиття і поглинання підприємств / Фролова Л., Голобородько А. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sworld.com.ua/konfer27/549.pdf>

**Коцко Тарас Аркадьевич. Управление интеграцией предприятий топливно-энергетического комплекса на основе процессного подхода.** В статье рассмотрены проблемы управления интеграцией предприятий топливно-энергетического комплекса на основе реализации процессного подхода, который позволяет всесторонне оценить целесообразность интеграции на этапе ее планирования. Комплексно раскрыта сущность процессного подхода, предпосылки возникновения, основные преимущества, условия и особенности его реализации в практической плоскости. Доказана целесообразность применения данного подхода по отношению к предприятиям топливно-энергетического комплекса. Рассмотрены основные мотивы интеграции топливных и энергетических предприятий с учетом специфики внешней среды. Определены и охарактеризованы этапы управления процессами интеграции топливных и энергетических предприятий, а также система задач, которую необходимо реализовать на каждом из них. Охарактеризованы

*возможные эффекты интеграции, возникновение которых позволяет сформировать устойчивые предпосылки конкурентоспособного развития интегрированного образования.*

**Ключевые слова:** *топливно-энергетический комплекс, интеграция предприятий, управления интеграцией предприятий, процессный подход, синергетический эффект.*

**Kotsko Taras. Integration management of the fuel and energy complex on the basis of the process approach.** *The article deals with the problem of integration management of the fuel and energy complex on the basis of the implementation of process approach that allows assessing the feasibility of integration at the stage of planning. The complex essence of the process approach, the preconditions of its occurrence, the main benefits and features providing its implementation in practice are shown. The feasibility of this approach in relation to the fuel and energy complex is proved. The main reasons for integration of fuel and energy companies taking into account peculiarities of the environment are studied. The stages of management integration of fuel and energy enterprises, and tasks that need to be implemented on each stage are defined and described. Possible effects of integration, the occurrence of which allows creating stable prerequisites for competitive development of integrated formation are characterized.*

**Keywords:** *fuel and energy complex, enterprise integration, management integration of enterprises, process approach, synergistic effect.*

УДК 004.4:658.012

Заплотинський Б.А., к.т.н., доц.,  
П'ятецька Є.О.

Державний університет телекомунікацій

## ПОЛІПШЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ СФЕРИ НА ОСНОВІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ МОДЕЛІ ДОСКОНАЛОСТІ

*Розглядається підхід до поліпшення якості послуг зв'язку українських ТК-підприємств та їх конкурентоспроможності на основі Європейської моделі досконалості. Результати огляду можуть сприяти досягненню цими підприємствами більш високого рівня досконалості і конкурентоспроможності.*

**Ключові слова:** *система якості, рівень досконалості, конкурентоспроможність.*

**Постановка проблеми.** В умовах постійних змін у всіх сферах нашого життя перед підприємствами постає питання щодо вдосконалення одночасно як управління якістю кінцевої продукції, так і поліпшення конкурентоспроможності (КС) самого підприємства. Як це можна зробити на практиці з наявної літератури не зовсім зрозуміло.

**Метою роботи** є загальний огляд з питань управління якістю та посилення конкурентоспроможності українських підприємств, зокрема телекомунікаційної (ТК) сфери, а також розробка певних прозицій стосовно посилення їх КС на основі Європейської моделі досконалості (моделі EFQM) та надання прикладу її застосування.

**Виклад основного матеріалу.**

**1. Сучасні інструменти і методи УЯ, які сприяють посиленню конкурентоспроможності послуг у сфері телекомунікацій.** Сукупність таких інструментів і методів в узагальненому вигляді наведена в табл.1. [1-7]. Слід розуміти, що для досягнення успіху компаніями в сучасних умовах необхідно вміти задовольняти споживача, а для цього необхідно реалізувати на практиці основні ідеї сучасної концепції менеджменту якості /