

О.В. ОВЕЦЬКА, В.В. ЖАРСЬКА**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО НОВОЇ МОДЕЛІ ЕНЕРГОРИНКУ В УКРАЇНІ**

Досліджено стратегічні засади становлення нової моделі енергоринку в Україні. Проаналізовано основні складові та особливості функціонування нової моделі ринку електричної енергії в Україні. Проведено стратегічний аналіз діяльності підприємства АТ «Прикарпаттяобленерго» для виявлення чинників, що визначають необхідність проведення змін. Здійснено діагностику проблем середовища енергокомпаній та виявлення причинно-наслідкових зв'язків за допомогою «Діаграми Ісікави». Виявлено тенденції розвитку підприємств обленерго через розрахунок інтегрального показника таксономії для обґрунтування спроможності підприємства до впровадження змін.

Ключові слова: енергетична стратегія, зміни, управління змінами, енергоринки, показник таксономії, діаграма Ісікави.

Исследовано стратегические основы становления новой модели энергорынка в Украине. Проанализированы основные составляющие и особенности функционирования новой модели рынка электрической энергии в Украине. Проведен стратегический анализ деятельности предприятия АО «Прикарпатьеоблэнерго» для выявления факторов, определяющих необходимость проведения изменений. Осуществлено диагностику проблем среды энергокомпаний и выявления причинно-следственных связей с помощью «Диаграммы Исикавы». Выявлены тенденции развития предприятий облэнерго через расчет интегрального показателя таксономии для обоснования способности предприятия к внедрению изменений.

Ключевые слова: энергетическая стратегия, изменения, управления изменениями, энергорынок, показатель таксономии, диаграмма Исикавы.

The strategic principles of the formation of the new energy market's model in Ukraine are explored. The main components and features of functioning of the new energy market's model in Ukraine are analyzed. A strategic analysis of the activity of the JSC "Prykarpattyaoblenergo" was conducted to identify the factors that determine the need for changes. The diagnostics of the problems of the energy companies' environment and the identification of causal relationships with "Ishikawa Chart" was performed. The tendencies of regional energy companies' development are revealed through calculation of the integral taxonomy index for substantiation of the company's ability to introduce changes.

Keywords: energy strategy, changes, change management, energy markets, taxonomy index, Ishikawa Chart.

Постановка проблеми. Нова енергетична стратегія (НЕС) України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» [1] (схвалена 18 серпня 2017 р. під час засідання Уряду Розпорядженням № 605-р. [2]) окреслила стратегічні орієнтири розвитку енергетичного комплексу України на період до 2035 р. Вже на першому етапі «Реформування енергетичного сектору (до 2020 р.)» передбачається завершення імплементації Третього енергетичного пакета, що дозволить створити повноцінні ринки природного газу та електроенергії відповідно до енергетичного законодавства ЄС. Другий етап впровадження енергетичної стратегії – «Оптимізація та інноваційний розвиток енергетичної інфраструктури (до 2025 р.)» – буде орієнтований на роботу в умовах нового ринкового середовища та фактичної інтеграції Об'єднаної енергетичної системи (ОЕС) України з енергосистемою Європи, що суттєво вплине на обґрунтування вибору об'єктів для реконструкції або нового будівництва в енергетичній сфері та на підвищення енергоефективності. Завданнями цього етапу є також запровадження механізмів залучення інвестицій для реалізації програми заміщення потужностей, що мають бути виведені з експлуатації, новою енергетичною інфраструктурою; підвищення рівня корпоративного управління суб'єктів

господарювання та їх спроможності використовувати доступні інструменти внутрішнього та зовнішнього ринків капіталу й ресурсів енергетичного ринку України [1].

Отже, електроенергетика як базова галузь економіки країни, що забезпечує функціонування інших галузей та формує значну частку дохідної частини бюджету, першочергово потрапила під масштабні зміни, пов'язані з прийнятими нормативними актами та переходом до нової моделі енергоринку. Під дією зовнішніх впливів, одним із невідкладних завдань енергетичної політики України стає вирішення проблеми вдосконалення енергетичної галузі як з позиції економічної ефективності, так і з позиції забезпечення енергетичної безпеки держави [3], та запровадження ефективних механізмів їхнього регулювання. Масштабні перетворення на загальнодержавному та загальногалузевому рівнях не можуть відбуватись без системного впровадження змін та ефективного управління ними на мікрорівні, зокрема на рівні окремих обленерго. Це спричинило різке посилення уваги до проблематики управління змінами на підприємствах електроенергетичної галузі

© О.В. Овецька, В.В. Жарська, 2017

та необхідності моніторингу, дослідження їхньої ефективності та управління ними через використання

дієвого механізму управління змінами.

Аналіз досліджень та публікацій. Управління змінами розглядається окремими авторами як послідовність функцій планування, організування, мотивування, контролювання [4, с.18-21], що об'єднуються процесами комунікацій та прийняття рішень. Основою даного підходу можна вважати дослідження П. Друкера [5], який вивчав управління змінами через етапи їх реалізації, що за своїм змістом є похідними вищезазначених функцій. При застосуванні даного підходу до управління змінами функція планування передбачає визначення об'єктів змін, формулювання змін та забезпечення їх підтримки; реалізація або організування змін полягає в їхньому експериментальному впровадженні; мотивування – у переконанні, сприянні, заохоченні та зацікавленні максимальної кількості осіб для підтримки впроваджуваної зміни; контроль – у перевірці отриманих чи моніторингу часткових результатів реалізації змін, а координування – у забезпеченні впровадження вже перевірених змін.

Теорія організаційних змін налічує багато інших концепцій, серед яких модель К. Левіна, моделі Дж. Д. Дак, Дж. П. Коттера, що описують одночасно послідовність та зміст етапів змін, проте незважаючи на наявність значної кількості наукових праць з даної проблематики, низка питань все ще залишається недостатньо дослідженими. Зокрема, потребують удосконалення та адаптації моделі і механізми управління змінами на сучасних вітчизняних підприємствах, з врахуванням вимог Європейського співтовариства, особливо щодо якості, у відповідності до європейських стандартів. Проблемним залишається також питання обмеженості практичного застосування більшості існуючих концептуальних моделей, конкретних методів стратегічного управління, які лише частково дозволяють поєднувати комплексне дослідження зовнішніх чинників впливу з оцінкою фінансової стійкості підприємства, що визначає його рівень розвитку та готовність до змін. Відсутність формалізованого процесу управління змінами вітчизняних підприємств в умовах зростання невизначеності ринкового середовища, а також труднощі, що виникають через специфічність макроекономічних умов в процесі адаптації та використання закордонного досвіду, надають особливого значення питанню впровадження дієвого механізму управління змінами на українських енергопідприємствах.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є розробка науково-практичних рекомендацій щодо реалізації ефективного механізму управління змінами в компаніях електроенергетичної галузі в умовах переходу до нової моделі ринку з врахуванням вимог європейського співтовариства.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено наступні завдання:

- дослідити стратегічні засади становлення нової моделі енергоринку в Україні;
- проаналізувати основні складові та особливості функціонування нової моделі ринку електричної енергії в Україні;

- дослідити цикл змін переходу до нової моделі енергоринку в Україні за допомогою моделі І.Адзіеса;

- розглянути методи управлінського аналізу, які можуть бути застосовані в процесі планування змін та дослідження готовності підприємства до їх проведення;

- провести стратегічний аналіз діяльності підприємства для виявлення чинників, що визначають необхідність проведення змін;

- здійснити діагностику проблем середовища енергокомпаній та виявити причинно-наслідкові зв'язки за допомогою «Діаграми Ісікави»;

- виявити тенденції розвитку підприємств обленерго через розрахунок інтегрального показника таксономії для обґрунтування спроможності підприємства до впровадження змін.

Виклад основного матеріалу. Відсутність перспектив у функціонуванні існуючої моделі ринку, а також наявність конкретних вимог зі сторони європейського співтовариства призвели до необхідності проведення кардинальних змін у нормативно-правовому полі, що обумовило прийняття 24 жовтня 2013 року Закону України «Про засади функціонування ринку електричної енергії України» [6], який визначив організаційні, правові та економічні основи функціонування ринку електричної енергії в Україні, та 13 квітня 2017 року Закону України «Про ринок електричної енергії».

Основною метою законопроекту є «забезпечення надійного та безпечного постачання електричної енергії споживачам з урахуванням інтересів споживачів, мінімізації витрат на послуги постачання електричної енергії, шляхом визначення на законодавчому рівні організаційної структури та принципів функціонування ринку електричної енергії, основних засад та передумов його реформування» [7]. Нова модель ринку електричної енергії повинна містити наступні складові:

- ринок двосторонніх договорів (купівля-продаж електроенергії шляхом укладання безпосередньо між учасниками двосторонніх договорів на умовах, що є предметом домовленостей сторін);

- ринок «на добу наперед» (купівля-продаж електроенергії через організовані торги на наступну добу шляхом укладання угод з оператором ринку);

- балансуєчий ринок (купівля-продаж електричної енергії системним оператором шляхом відбору пропозицій (заявок) від учасників балансування та купівля-продаж небалансів);

- ринок допоміжних послуг (придбання системним оператором послуг щодо регулювання частоти та активної потужності в ОЕС України (із забезпеченням відповідних резервів потужності) та підтримання параметрів надійності та якості електричної енергії в ОЕС України);

- роздрібний ринок електричної енергії (ринок постачання електроенергії до кінцевого споживача, який матиме право вільно обирати постачальника: незалежного або гарантованого).

Тобто додатково до структури сегментів ринку, передбаченої Законом України «Про засади функціонування ринку електричної енергії України»

законопроектом пропонується впровадити новий організований сегмент ринку – внутрішньодобовий ринок, на якому виникають відносини між учасниками такого ринку та оператором ринку щодо купівлі-продажу електричної енергії безпосередньо у межах доби фізичного постачання електричної енергії задля зменшення відхилень фактичного виробництва/споживання від заявленого на ринку «на добу наперед».

Крім того, законопроект доповнює перелік учасників ринку новим учасником – трейдером, яким може бути будь-який суб'єкт господарювання, що здійснює купівлю електричної енергії за двосторонніми (прямими) договорами або на ринку «на добу наперед» чи внутрішньодобовому ринку виключно з метою її перепродажу, крім продажу споживачу. Існування трейдерів на ринку електричної енергії має позитивно вплинути на ліквідність ринку та сприятиме стриманню значних коливань цін на ринку.

Функціонування нових складових ринку електроенергії за недискримінаційними правилами привнесе конкуренцію на роздрібний ринок з вигодою для споживача, що має відобразитись у більш вигідних цінових пропозиціях та підвищенні якості обслуговування споживачів. Лібералізація відносин на оптовому ринку дозволить укласти двосторонні договори купівлі-продажу електричної енергії на договірних засадах без посередників, даватиме змогу виробникам та споживачам оперативно реагувати на надлишок (дефіцит) електричної енергії шляхом участі на ринку «на добу наперед», забезпечувати баланс виробництва та споживання в режимі реального часу та запровадити відповідальність за підтримку балансу фактичних та договірних позицій завдяки балансуєчому ринку, підтримувати надійність роботи ОЕС України [8].

Цикл змін переходу до нової моделі енергоринку доцільно відобразити за допомогою моделі І.Адізеса «зміни-проблеми-рішення» (рис. 1) [9].



Рисунок 1 – Модель «зміни-проблеми-рішення» для відображення циклу змін на енергоринку

Згідно даної моделі, в організації постійно

відбуваються зміни, якими породжуються проблеми, для подолання яких необхідно приймати рішення. Вирішення проблем викликає нові зміни, тобто прийняті рішення стають передумовою наступних змін.

Для ефективної діагностики проблем середовища енергокомпаній та виявлення причинно-наслідкових зв'язків доцільним є, на нашу думку, застосування «Діаграми Ісікави». Чітке визначення проблеми та виявлення всіх можливих причин шляхом аналізу ситуації, групування причин проблеми з урахуванням компонентів діаграми та візуальне поєднання всіх причин із самою проблемою з коротким описом причин сприяє подальшому аналізу даних діаграми, що дозволяє ухвалити рішення про те, яку причину необхідно вивчити насамперед.

З використанням «діаграми Ісікави», було визначено проблематику АТ «Прикарпаттяобленерго» на шляху переходу до нової моделі енергоринку в Україні. Встановлено, що ключовими проблемами компанії, які перешкоджають стратегічним орієнтирам змін, є низький рівень надійності електромережових активів, високий рівень зносу обладнання і, як наслідок, низька якість надання послуг. Ключовим моментом у вирішенні даної проблеми є пріоритетність завдань підвищення ефективності інвестиційних вкладень у нове будівництво, модернізацію та переозброєння мережових активів при дотриманні стандартів надійності енергопостачання.

Згідно проведеного SNW-аналізу для АТ «Прикарпаттяобленерго» [10], найбільш проблемною складовою залишається система операційної діяльності через значний знос обладнання та недостатність фінансування заміни фізично та морально зношених технічних систем. Актуальними проблемами для компанії є також недостатня надійність мереж; високий рівень технічних втрат електроенергії тощо.

Тому забезпечення технічної готовності (як програмних сервісів і програм, так і основного обладнання), підготовка персоналу (навчання, інформування, подолання опору змінам), налагодження комунікацій зі споживачами та підвищення фінансової стійкості, повинні стати першочерговими напрямками спрямування зусиль, що дозволить забезпечити ефективність функціонування.

Отже, в основі процесу управління змінами повинен знаходитись моніторинг важливих показників діяльності підприємства та діагностика його стану. Так як стійкість фінансово-економічного стану є головною умовою ефективного функціонування підприємства та визначає його готовність до ефективного впровадження змін, було проведено оцінку інтегрального показника фінансового стану АТ «Прикарпаттяобленерго» та аналогічних підприємств Західного регіону країни: АТ «Вінниця-обленерго», АТ «Львівобленерго», АТ «Хмельницькобленерго», та АТ «Рівнеобленерго», - для аналізу динаміки показника та визначення рівня розвитку обленерго серед інших підприємств галузі.

Оцінка фінансового стану підприємства з використанням таксономічного аналізу дає

можливість провести моніторинг фінансової діяльності [11, с. 121] та визначити інтегральний показник рівня фінансового стану підприємства (в табл. 1). Для обчислення інтегрального показника фінансового стану підприємства до системи показників було віднесено наступні: частка витрат у виручці від реалізації; коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт автономії; коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції; коефіцієнт рентабельності майна; коефіцієнт рентабельності власного капіталу; коефіцієнт фінансової залежності; коефіцієнт рентабельності основної діяльності; коефіцієнт рентабельності операційної діяльності; коефіцієнт рентабельності оборотних активів та чистий прибуток.

Таблиця 1 – Результати порівняння рівнів розвитку обленерго

Підприємство обленерго	Значення таксономічного показника рівня розвитку	Рівень розвитку
АТ «Прикарпаттяобленерго»	0,74	Високий
ПАТ «Вінницяобленерго»	0,79	Високий
ПАТ «Хмельницькобленерго»	0,46	Середній
ПАТ «Львівобленерго»	0,06	Низький
ПАТ «Рівнеобленерго»	0,53	Середній

За результатами проведеного аналізу слід констатувати, що коефіцієнт таксономії АТ «Прикарпаттяобленерго» значно коливався протягом останніх п'яти років. Зокрема, спостерігався значний спад значення показника у 2014 році, що є наслідком негативних впливів на діяльність підприємства: у 2014 році компанія працювала в умовах жорсткого регулювання з боку Національної комісії, яка здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, та відчувала значний вплив інфляційних процесів, що відбувалися в країні. Однією з головних проблем у 2014 році залишався дотаційний тариф для населення та ручні коригування, які проводилися регулятором. Також протягом 2014 року, за порушення встановленого порядку розрахунків, згідно договорів купівлі-продажу електроенергії з ДП «Енергоринок», здійснено оплату штрафних санкцій ДП «Енергоринок» на загальну суму 28 321,85 грн [12].

У 2016 році підприємство, згідно градації рівня розвитку за таксономічним показником, перебувало на середньому рівні (показник рівний 0,42). Проте даний рівень розвитку є нижчим у порівнянні з попереднім роком (таксономічний показник рівний 0,63 – високий рівень розвитку), що пов'язано з необхідністю збільшення витрат та загальним зменшенням чистого прибутку, що й знайшло відображення у значенні інтегрального показника. Для підприємства важливо не допустити подальшого зниження значення таксономічного показника, а сприяти його підвищенню, що стає можливим через впровадження заходів, спрямованих на підвищення прибутку підприємства та виявлення прихованих

резервів: забезпечення зменшення втрат в мережах; розвиток супутніх послуг; пошук нових ринків; використання зворотного лізингу; заміни обладнання на більш ресурсоощадне, впровадження досягнень НТП та ін.

Висновки дослідження.

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

- впровадження нової моделі енергоринку в Україні в умовах інтеграції Об'єднаної енергетичної системи України з енергосистемою Європи передбачає успішне реформування вітчизняних обленерго, яке неможливе сьогодні без використання сучасного методичного інструментарію управління змінами;

- вдосконалення та ефективне використання методів та механізмів організаційних змін на системно-ситуаційних засадах [13] передбачає перш за все формування системи різноманітних показників, які необхідно систематизувати для прийняття раціональних управлінських рішень. Ефективність діагностики забезпечується різними методами управлінського аналізу, серед яких було виділено: SNW-, PESTER-, SPACE-аналіз; «дерево проблем»;

- для ефективної діагностики проблем середовища та виявлення причинно-наслідкових зв'язків циклу змін переходу до нової моделі енергоринку згідно моделі І.Адзіеса - «зміни-проблеми-рішення», доцільно використовувати «Діаграму Ісікави»;

- використання SNW-аналізу внутрішнього середовища підприємства за групами параметрів (сильна; нейтральна; слабка) зі співвідношення сильних та слабких сторін дозволило виявити найбільш проблемні аспекти діяльності (зокрема, стан системи операційної діяльності через значний знос обладнання та недостатність фінансування заміни фізично та морально зношених технічних систем). Як результат, - недостатня надійність мереж; високий рівень технічних втрат електроенергії тощо залишається актуальною проблемою для компанії;

- розрахунок інтегрального показника таксономії, на нашу думку, повинен стати ключовим індикатором оцінки внутрішнього середовища при застосуванні енергопідприємством комплексного механізму управління змінами. Методика визначення таксономічного показника дозволяє вчасно виявити негативні тенденції загального рівня розвитку, оцінити ефективність обраної стратегії з точки зору фінансового стану підприємства, на основі проведеного аналізу розробити заходи для збільшення темпів зростання показників, дослідити спроможність підприємства до впровадження змін та реалізувати дієвий механізм управління змінами;

- з використанням інтегрального показника таксономії було досліджено готовність АТ «Прикарпаттяобленерго» до впровадження змін. Дослідження показало середній рівень розвитку підприємства у порівнянні з іншими обленерго, що свідчить про можливість впровадження змін.

Отже, здатність ефективно управляти змінами напряму залежить від рівня розвитку підприємства,

проте, цьому повинно передувати використання сучасної методики та інструментарію.

Список літератури

1. Нова енергетична стратегія України до 2035 року : «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність». - 53 с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://195.78.68.67/minugol/doccatalog/document?id=245234103>.
2. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 р. N 605-р «Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://document.ua/pro-shvalennja-energetichnoyi-strategiyi-ukrayini-na-period--doc319612.html>.
3. Овечья О.В. Аналіз економічної безпеки підприємства як складової енергетичної безпеки України: [Текст] / О.В. Овечья, В.В. Жарська // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи” : – (21-23 вересня 2016 р.) – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ – С. 38-40.
4. Стадник В.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : Підручник [Текст] / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 332 с.
5. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: учеб. пособ.: пер с. англ. [Текст] / П.Ф. Друкер. - М. : Вильямс, 2007. - 272 с.
6. Закон України «Про засади функціонування ринку електричної енергії» від 24 жовтня 2013 року № 663-VII // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 22, С. 781. - [Режим доступу]: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/663-18/print14912345211139> 83.
7. Закон України «Про ринок електричної енергії» від 13 квітня 2017 року № 2019-19 // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017. - № 27-28, С. 312. - [Режим доступу] : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2019-viii>.
8. Офіційний сайт НКРЕ: Звіт про результати діяльності Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики, у 2013 році, затверджений постановою НКРЕ від 27.03.2014 № 348. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www3.nerc.gov.ua/index.php?id=11197>.
9. Адизес И. К. Управление изменениями / И. К. Адизес – [пер. с англ. В. Кузин]. – СПб. : Питер, 2010. – 223 с.
10. Ovetska O.V. Organizational development as a modern methodology of managing changes in energy companies of Ukraine [Text] / O.V. Ovetska, V.V. Zharska // Scientific development and achievements Proceedings of the International Scientific Conference. - December 1, 2017 in the city St. Andrews, Scotland, UK / ed. for the production Holdenblat M. A. // NGO «European Scientific Platform» - Odessa, Printing House «Drukarik», 2017. - Part 2. - P. 60-63.
11. Перепелова В.В. Застосування таксономічного аналізу для визначення інтегрального показника оцінки фінансового стану підприємства / В.В. Перепелова // Управління розвитком. - 2013. - № 18. - С. 120-124. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_18_42.
12. Річна регулярна інформація про емітента ПАТ «Прикарпаттяоленерго» за 2014 рік. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.oe.if.ua/akcia_doc/rishna_inform_emitenta_2014.pdf
13. Овечья О.В. Концепція управління змінами в діяльності енергетичної компанії України : [Текст] / О.В. Овечья, В.В. Жарська // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем», ІФНТУНГ, 11-13 жовтня 2017 р. : Збірник матеріалів. – Івано-Франківськ, 2017. – С. 368-371.

References (transliterated)

1. Nova enerhetychna stratehiya Ukrayiny do 2035 roku : «Bezpeka, enerhoefektyvnist', konkurentospromozhnist'». - 53 s. [Elektronnyy resurs]. - Rezhym dostupu : <http://195.78.68.67/minugol/doccatalog/document?id=245234103>.
2. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 18 serpnia 2017 r. N 605-r «Pro skhvalennya Enerhetychnoyi stratehiyi Ukrayiny na period do 2035 roku «Bezpeka, enerhoefektyvnist', konkurentospromozhnist'»». [Elektronnyy resurs]. - Rezhym dostupu: <http://document.ua/pro-shvalennja-energetichnoyi-strategiyi-ukrayini-na-period--doc319612.html>.
3. Ovets'ka O.V. Analiz ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva yak skladovoyi enerhetychnoyi bezpeky Ukrayiny: [Tekst] / O.V.Ovets'ka, V.V. Zhars'ka // Materialy Mizhnarodnoyi naukovopraktychnoyi konferentsiyi Ekonomika ta upravlinnya v naftohazovomu kompleksi Ukrayiny: aktual'ni problemy, realiyi ta perspektyvy” : – (21-23 veresnya 2016 r.)/ – Iv-Frankivs'k: IFNTUNH – S. 38-40.
4. Stadnyk V.V. Stratehichne upravlinnya innovatsiynym rozvytkom pidpryyemstva : Pidruchnyk [Tekst] / V.V. Stadnyk, M.A. Yokhna. – Khmel'nyts'kyy : KhNU, 2011. – 332 s.
5. Druker Pyter F. Zadachy menedzhmenta v KhKhI veke: ucheb. posob.: per s. anhl. [Tekst] / P.F. Druker. - M. : Vyl'yams, 2007. - 272 s.
6. Zakon Ukrayiny «Pro zasady funktsionuvannya rynku elektrychnoyi enerhiyi» vid 24 zhovtnya 2013 roku # 663-VII // Vidomosti Verkhovnoyi Rady (VVR), 2014, # 22, C. 781. - [Rezhym dostupu]: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/663-18/print14912345211139> 83.
7. Zakon Ukrayiny «Pro rynek elektrychnoyi enerhiyi» vid 13 kvitnya 2017 roku # 2019-19 // Vidomosti Verkhovnoyi Rady (VVR), 2017. - # 27-28, S. 312. - [Rezhym dostupu] : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2019-viii>.
8. Ofitsiyyny sayt NKRE: Zvit pro rezul'taty diyal'nosti Natsional'noyi komisiyi, shcho zdiysnyuye derzhavne rehulyuvannya u sferi enerhetyky, u 2013 rotsi, zatverdzhenny postanovoyu NKRE vid 27.03.2014 # 348. [Elektronnyy resurs]. - Rezhym dostupu: <http://www3.nerc.gov.ua/index.php?id=11197>.
9. Adyzes Y.K. Upravlyaya yzmeneniyamy / Y.K. Adyzes – [per. s anhl. V. Kuzyn]. – SPb. : Pyter, 2010. – 223 s.
10. Ovetska O.V. Organizational development as a modern methodology of managing changes in energy companies of Ukraine [Text] / O.V. Ovetska, V.V. Zharska // Scientific development and achievements Proceedings of the International Scientific Conference. - December 1, 2017 in the city St. Andrews, Scotland, UK / ed. for the production Holdenblat M. A. // NGO «European Scientific Platform» - Odessa, Printing House «Drukarik», 2017. - Part 2. - P. 60-63.
11. Perepelova V.V. Zastosuvannya taksonomichnoho analizu dlya vyznachennya intehral'noho pokaznyka otsinky finansovoho stanu pidpryyemstva / V.V. Perepelova // Upravlinnya rozvytkom. - 2013. - # 18. - S. 120-124. [Elektronnyy resurs]. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_18_42.
12. Richna rehulyarna informatsiya pro emitenta PAT «Prykarpattyaolenerho» za 2014 rik. [Elektronnyy resurs]. - Rezhym dostupu: http://www.oe.if.ua/akcia_doc/rishna_inform_emitenta_2014.pdf
13. Ovets'ka O.V. Kontseptsiya upravlinnya zminamy v diyal'nosti enerhetychnoyi kompaniyi Ukrayiny : [Tekst] / O.V. Ovets'ka, V.V. Zhars'ka // Materialy mizhnarodnoyi naukovopraktychnoyi konferentsiyi «Teoriya i praktyka stratehichnoho upravlinnya rozvytkom haluzevykh i rehional'nykh suspil'nykh system», IFNTUNH, 11-13 zhovtnya 2017 r. : Zbirnyk materialiv. – Ivano-Frankivs'k, 2017. – S. 368-371.

Надійшла (received) 24.12.2017

Бібліографічні описи / Библиографические описания / Bibliographic descriptions

Управління змінами на енергетичних підприємствах в умовах переходу до нової моделі енергоринку в Україні / О.В. Овечья, В.В. Жарська // Електронна збірка наукових праць «Е-КОНОМІКА». – Х.: НТУ «ХПІ». – 2017. - №1(1). – С. 130-135

Управление изменениями на энергетических предприятиях в условиях перехода к новой модели

енергорынка в Украине / А.В. Овецька, В.В. Жарская // Электронный сборник научных работ «Е-КОНОМИКА». – Х.: НТУ «ХПИ». – 2017. – №1(1). – С. 130-135

Management of changes in power plants in the context of the transition to a new model of the energy market in Ukraine / O.V. Ovetska, V.V. Zharskaya // Electronic collection of scientific papers «E-CONOMICS». – Kharkiv.: NTU «KhPI». – 2017. – №1(1). – P. 130-135

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Овецька О.В. - кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, <https://orcid.org/0000-0003-1178-6216>

Жарська В.В. - магістр кафедри менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Овецька А.В. - кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и администрирования, Ивано-Франковский национальный технический университет нефти и газа, <https://orcid.org/0000-0003-1178-6216>

Жарская В.В. - магистр кафедры менеджмента и администрирования, Ивано-Франковский национальный технический университет нефти и газа

Ovetska O.V. - candidate of sciences (Economics), associate professor, department of management and administration, Ivano-Frankivsk national technical university of oil and gas, <https://orcid.org/0000-0003-1178-6216>

Zharska V.V. - master of the Department of Management and Administration, Ivano-Frankivsk national technical university of oil and gas

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО НОВОЇ МОДЕЛІ ЕНЕРГОРИНКУ В УКРАЇНІ [Електронний ресурс] / О.В. ОВЕЦЬКА, В.В. ЖАРСЬКА // «Е-КОНОМІКА». Електронна збірка наукових праць – 2017. – № 1 (1). – С. 130-135. – Режим доступу до журн.: <http://e-conomics.hpi.kh.ua/index.php/e-conomics/issue/view/3/showToc>