

НЕСТЕРЕНКО О.В., ст. гр. ЕСіМ 08с  
Наук. керівник: Амелницька О. В., к.е.н., доц.  
Донецький національний технічний університет,  
м. Донецьк

## УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЛОКАЛЬНИХ ЕЛЕКТРИЧНИХ МЕРЕЖ

*Розглянуто сутність і складові організаційного механізму управління локальними електричними мережами, проаналізовано існуючу організаційну структуру управління названим суб'єктом господарювання і надано пропозиції щодо її удосконалення.*

**Актуальність.** Локальні електричні мережі, які являються об'єктом дослідження, відносяться до підприємств електроенергетичної галузі, яка є найважливішою структурною складовою економіки будь-якої держави на сучасному рівні розвитку національного господарства. Стратегічна роль галузі підкреслює необхідність рішення проблем її функціонування і управління за будь-яких економічних умов. Сучасні механізми управління такими підприємствами в умовах дефіцитності ресурсів повинні бути спрямовані на забезпечення раціонального господарювання, необхідність досягнення високих кінцевих результатів з мінімальними витратами, оптимальної їх адаптації до ринкових умов. Вказані вимоги до сучасних механізмів управління підкреслюються зміною парадигми управління в ринкових умовах господарювання і необхідністю постійного вдосконалення існуючої системи управління відповідно до змін умов виробничої діяльності.

**Ціль дослідження:** аналіз здійснення організаційної функції в сучасних локальних електричних мережах і розробка пропозицій щодо її удосконалення.

**Основна частина.** Під організаційним механізмом розуміється організаційна структура управління господарським суб'єктом. Існує декілька загальновідомих різновидів організаційних структур управління: лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, матричні. Використання тієї чи іншої оргструктури управління визначається цілями існування та специфікою кожного конкретного суб'єкта господарювання.

Організаційні структури управління локальними електричними мережами являють собою ієрархічний тип - для локальних електричних мереж характерна лінійно-функціональна організація управління. У виробництвах, що виконують однорідні функції, які рідко змінюються, та виробляється однорідна продукція, найбільш ефективно використання лінійно-функціональних організаційних структур. З цієї точки зору використання даного типу організаційної структури достатньо підходить для локальних електричних мереж.

Аналіз виконання організаційних функцій управління відділами та службами локальних електричних мереж показав, що в організаційній структурі управління підприємством відсутня служба управління втратами електроенергії під час її транспортування. Функції управління втратами виконують окремі підрозділи та служби, наприклад, оперативно-диспетчерська служба – планування і контроль ВЕ, інженери-аналітики в районних електричних мережах та служба енергонагляду та збуту – надання вихідної інформації щодо розрахунку ВЕ. В умовах наявності великих значень ВЕ в мережах на протязі тривалого періоду часу така організація управління ними є неефективною і потребує реорганізації.

Доцільно розглянути організацію служби енергонагляду та збуту, яка

безпосередньо працює зі споживачем та безпосередньо впливає на рівень сплати за спожиту електроенергію. Названий підрозділ виконує три основні виробничі функції: енергонагляд (організація контролю споживання електроенергії за всіма споживачами локальних електричних мереж), енергозбут (організація системи розрахунків споживачів за отриману електроенергію) і експлуатацію засобів обліку. В таблиці 1 приведена динаміка чисельності адміністративно-управлінського персоналу (АУ) всіх локальних електричних мереж і служб енергонагляду і збуту.

Аналіз таблиці 1 показує, що служби енергонагляду та збуту мають досить велику частку персоналу АУ в загальній чисельності адміністративно-управлінського персоналу мереж (до 22%), проте ефективність організації служби енергонагляду і збуту невисока, що підтверджується невиконанням планів обходів і оглядів лічильників споживачів контролерами служби і постійною відсутністю повного рівня сплати за отриману електроенергію споживачами, що сприяє зростанню фактичних втрат електроенергії в локальних електричних мережах і підвищенню рівня збитковості цих підприємств. Отже, організація служби енергонагляду і збуту потребує удосконалення в напрямку підвищення ефективності її функціонування і зниження чисельності персоналу.

Таблиця 1 - Динаміка чисельності адміністративно-управлінського (АУ) персоналу локальних електричних мереж

№ за /п	Електричні мережі	Чисельність АУ за роками, осіб					Чисельність АУ енергонагляду та збуту за роками, осіб					Частка АУ енергонагляду та збуту в загальній чисельності АУ, %				
		роки аналізу					роки аналізу					роки аналізу				
		01	02	03	04	05	01	02	03	04	05	01	02	03	04	05
1	Кіровські	90	87	96	98	102	14	16	18	22	24	15	18	19	22	24
2	Донецькі	43	40	46	49	52	8	8	9	9	9	18	20	19	18	18
3	Центральні	126	115	131	143	148	18	14	17	17	16	14	12	13	12	11
4	Краматорські	91	84	94	95	99	15	15	18	19	20	17	18	19	20	20
5	Приазовські	85	78	86	87	89	9	7	11	10	11	10	9	13	11	12
6	Харцизькі	94	86	94	95	94	16	15	18	20	21	17	18	19	21	22
7	Макіївські	32	29	44	51	56	8	8	10	11	12	25	26	23	22	21
8	Донецькі Західні	100	92	108	110	112	16	18	22	21	21	16	20	20	19	19

Оскільки при формування та функціонування оргструктури управління використовується певні правила та засоби, тобто інструменти, визначений вище інструментальний апарат управління у вигляді принципів та методів покладений в основу організаційної структури управління.

Заходи організаційно-економічного характеру спрямовані на удосконалення окремих складових механізмів управління, а саме: створення служби управління ВЕ і реорганізація служби енергонагляду та збуту спрямовані на удосконалення організаційного механізму управління.

Створення служби управління ВЕ потребує розробки аналогічної специфічної функції. Оскільки в мережах існує дві складові ВЕ - технологічна, викликана фізичними особливостями процесу транспортування та розподілу електроенергії, і комерційна, викликана рядом причин різноманітного характеру, яку можна уникнути, - доцільно виділити дві специфічні функції управління ВЕ – управління технологічною складовою і управління комерційною складовою. В рамках

виконання цих функцій необхідно застосовувати повний набір загальних функцій управління, а саме: планування, організацію, мотивацію і контроль. Далі пропонуються набори рішень, які будуть реалізовувати ці загальні функції.

Декомпозиція функцій управління втратами електроенергії в локальних електричних мережах:

### **Управління технологічними ВЕ**

#### ***Планування***

- 1 – розрахунок та затвердження нормативної характеристики ВЕ
- 2 – визначення та затвердження значення технологічних ВЕ
- 3 – розробка заходів щодо зниження значення технологічних ВЕ
- 4 – планування величини нормативу ВЕ в районних електричних мережах (РЕМ)

#### ***Організація***

- 5 - надання завдання щодо збирання необхідної інформації та складання балансу
- 6 – організація виконання розрахунків технологічних ВЕ
- 7 – надання рекомендацій щодо доцільних заходів зниження технологічних ВЕ

#### ***Мотивація***

- 8 – реалізація в системі стимулювання персоналу вимоги зниження технологічних (нормативних) ВЕ
- 9 – реалізація в системі стимулювання винагороди за впровадження заходів щодо зниження технологічних ВЕ

#### ***Контроль***

- 10 – аналіз технологічних (нормативних) ВЕ
- 11 – аналіз заходів щодо зниження технологічних (нормативних) ВЕ
- 12 – оцінка вірогідності нормативної характеристики розрахунку технологічних ВЕ

### **Управління комерційними ВЕ**

#### ***Планування***

- 13 – прогнозування значення комерційних ВЕ в електричних мережах і РЕМ
- 14 – визначення величини фактичних ВЕ і фактичних комерційних ВЕ
- 15 – розробка заходів щодо зниження комерційних ВЕ в електричних мережах і РЕМ

#### ***Організація***

- 16 – організація розрахунку фактичних і понаднормативних ВЕ і пошук місць виникнення останніх
- 17 – передача інформації про місця виникнення комерційних ВЕ
- 18 – надання рекомендацій по впровадженню заходів щодо зниження понаднормативних ВЕ на ділянках мережі і в РЕМ

#### ***Мотивація***

- 19 – реалізація в системі стимулювання умови зниження комерційних ВЕ
- 20 – реалізація в системі стимулювання винагороди за виконання ефективних заходів щодо зниження понаднормативних ВЕ

#### ***Контроль***

- 21 – оцінка і аналіз значень понаднормативних ВЕ
- 22 – оцінка заходів щодо зниження понаднормативних ВЕ

Впровадження маркетингового підходу для організації енергонагляду та збуту в локальних електричних мережах передбачає сегментацію споживачів за окремими категоріями (промислові споживачі, непромислові та населення) і організацію обліку, нагляду і збирання коштів за спожитою електроенергією за окремими категоріями споживачів. Крім того, з метою диференціювання споживачів в залежності від

дотримання ними умов договору на постачання електроенергії, а саме уникнення випадків крадіжки електроенергії, пропонується розподіл споживачів в кожній групі за ділянками мережі.

Для виконання цієї задачі необхідно провести реструктуризацію служби енергонагляду і збуту, при цьому доцільно використовувати споживачко-орієнтовану організаційну структуру управління з підприємницькими підрозділами [3]. Пропонується створення підприємницьких одиниць, в яких головні і обслуговуючі функції децентралізовані і згруповані за результатом за окремими категоріями споживачів: промислові, непромислові і населення. При цьому в кожній підприємницькій одиниці виконуються основні виробничі функції (енергонагляд, енергозбут і експлуатація засобів обліку), контроль за виконанням яких здійснюється керівниками відповідних функціональних відділів. Контроль за виконанням основних показників діяльності підприємницьких одиниць та стимулювання персоналу здійснюється на рівні керівника всієї служби та керівників конкретних підприємницьких одиниць. Винагородження працівників кожної групи потрібно поставити в пряму залежність від результатів праці окремої групи за такими напрямками: зниження комерційної складової ВЕ в звітному місяці, повний збір коштів за отриману споживачами електроенергію, виконання плану по обходу окремих абонентів [2].

Головною перевагою такої організаційної структури служби енергонагляду та енергозбуту являється виділення підприємницьких одиниць за ключовими видами діяльності. При цьому в кожному підприємницькому підрозділі відбувається розподіл відповідальності:

- за здійснення якісного енергонагляду по кожній групі споживачів;
- за забезпечення зборів грошових коштів за отриману електроенергію;
- за підтримку потрібного стану приладів обліку.

Сформована таким чином організаційна структура служби енергонагляду та збуту дозволить покращити рівень обслуговування споживачів, створити умови для заохочення нових споживачів до мереж та забезпечити підвищення ефективності роботи працівників цієї служби шляхом стимулювання кожної підприємницької одиниці. Отже, запропонована реструктуризація спрямована на досягнення головної місії діяльності локальних електричних мереж – забезпечення енергетичної безпеки споживачів.

**Висновки.** Таким чином, на підставі аналізу здійснення функції організації в локальних електричних мережах виявлено її недоліки і розроблено заходи практичного характеру, що спрямовані на удосконалення організаційного механізму управління названими підприємствами і призводять до підвищення ефективності управлінської діяльності локальних електричних мереж в цілому.

#### Бібліографічний список

1. **Долишний М.В.** Современный менеджмент: обобщение опыта и новые достижения // Экономика Украины, 2003, № 6. – С.93 – 96.
2. **Лепя Н.Н.** Совершенствование структуры управления предприятием в рыночных условиях // Экономика промышленности, 2003. - №4. – С.12-17.
3. **Такэеси К., Кадзи Я.** На пути создания высокоприбыльного предприятия (опыт семинара по управлению, проведенного в Саратовской области)// Проблемы теории и практики управления, 2002. - №3. – С. 80-90.