

Российская академия наук
Пермский филиал
Уральское отделение
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

На правах рукописи

ХИСАМОВА АНАСТАСИЯ ИВАНОВНА

**ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯМИ ЭНЕРГЕТИКИ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управления
предприятиями, отраслями, комплексами)

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
профессор
Пыткин Александр Николаевич

Пермь - 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ	11
1.1 Понятие и сущность инструментов управления предприятием в конкурентной среде	11
1.2 Классификация особенностей формирования инструментов управления предприятием в конкурентной среде	25
1.3 Ключевые бизнес-процессы развития инструментов управления предприятием в конкурентной среде	36
ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ РАЗВИТИЯ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ЭНЕРГЕТИКИ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ.....	49
2.1 Современный уровень и особенности развития инструментов управления предприятиями энергетики	49
2.2 Факторы и условия, влияющие на эффективное управление предприятиями энергетики	64
2.3 Методика оценки развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде	74
ГЛАВА 3. МЕХАНИЗМ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ЭНЕРГЕТИКИ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ	92
3.1 Концепция эффективного развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.....	92
3.2 Организационно-экономическая модель развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде	106
3.3 Методические рекомендации по внедрению мероприятий по развитию инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде	120
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	132
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	140
ПРИЛОЖЕНИЯ	162

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Реформа электроэнергетики и развитие рыночных отношений в экономике России привели к выделению конкурентных сфер из естественно-монопольных видов деятельности и формированию конкурентного рынка электроэнергии (мощности). В результате создаются новые условия для развития предприятий энергетики, возникает конкуренция в сфере производства и сбыта электроэнергии, появляются акционерные компании.

Развитие экономики и промышленности всегда сопровождается ростом потребления электроэнергии. Согласно прогнозам социально-экономического развития Пермского края в 2016 г. по сравнению с 2011 г. темп роста ВРП составит 117,77%, в результате чего темп роста потребления электроэнергии за аналогичный период составит 115,47%. Для выполнения поставленных планов необходимо, чтобы предприятия энергетики в Пермском крае эффективно и динамично развивались.

Развитие конкуренции и рыночных отношений в экономике страны, разработка и принятие энергетической стратегии определили потребность в формировании новых аспектов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

Проблемы эффективного управления предприятиями энергетики на современном этапе развития экономики стоят достаточно остро. Анализ практики управления предприятиями энергетики показывает, что используемые ими инструменты управления несовершенны и не позволяют достигать поставленных целей. Основной причиной такого положения дел являются: недостаток опыта управления предприятием энергетики в условиях конкурентной среды, многообразие современных способов и методов управления предприятием, сложными и динамичными условиями

внешнего окружения – все это сформировало новые экономические требования к инструментам управления предприятиями энергетики.

Сложность проводимых реформ и глубина проблем развития энергетической сферы требует развития инструментов управления предприятиями энергетики и определяет актуальность темы диссертационной работы, постановку целей и основных задач исследования.

Степень разработанности проблемы. Проблемы теории и практики управления предприятием получили свое развитие в исследованиях зарубежных и отечественных ученых: Ансоффа И., Боткина О. И., Виханского О. С., Герчиковой И. Н., Грязновой А. Г., Давыдовой Н.С., Ефимычев Ю.И., Котлера Ф., Кузнецов П.В., Лебедева Ю.А., Макарова А. М., Маркова В. Д., Некрасова В. И., Пыткина А.Н., Романовой О. А., Стрелкова Л.В., Татаркина А. И., Тейлора У., Томпсона С., Тонышева Л.Л., Трофимов О.В., Удалова Ф.Е., Файоля А., Фатхутдинова Р.А., и др.

Развитие механизмов, методов и систем управления предприятием представлено в научных работах: Бакланова Д.С., Бражниковой Л.Н., Буркова В.Н., Гупановой Ю.Е., Кондратьева В.В., Кручининой Н.В., Кузнецова И.А., Ломакиной И.Л., Махметовой А.Е., Новикова А.В., Сыщиковой Е.Н., Федотович В.О., Шиловой Т.А. и др.

Проблем управления предприятиями энергетики освещены в трудах отечественных и зарубежных исследователей: Алиевой Д.М., Бороухина Д.С., Веселова Ф.В., Волконского В.А., Вяткина М.А., Гительмана Л.Д., Дамбаевой Е.Ж., Зотович Н.В., Козловского Д.А., Кудрина Б.И., Кузовкина А.И., Куклина А.А., Литвак В.В., Магамедовой Д.М., Макарова А.А., Моисеева Л.Л., Попель О.С., Ратникова Б.Е., Ромазановой А.Г., Самсонова В.С., Сасима С.В., Сливного В.Н., Тимохова К.С., Фортова В.Е., Чиженко Н.В., Якимова Д.А., Дж. Кабина, Дж. Стерна, М. Джульетти, И. Отероу, М. Ватерсона, Л.Ф. Холбума, А. Фремеца и др.

Несмотря на значительный объем научных работ в области управления предприятиями энергетики, часть вопросов остаются не до конца раскрыты. В частности не учитываются последние тенденции и особенности формирования инструментов управления предприятиями в конкурентной среде, недостаточно проработаны методические подходы к оценке развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде, не рассмотрена модель системы управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

Целью исследования является развитие теоретических положений и разработка организационно-методических рекомендаций по использованию инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

Для реализации поставленной цели исследования определены следующие взаимосвязанные задачи научно-прикладного характера:

- теоретическое исследование и уточнение понятийного аппарата формирования инструментов управления предприятием в конкурентной среде;
- анализ особенностей и современного уровня развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде;
- обоснование методического подхода к оценке развития инструментов управления предприятием энергетики в конкурентной среде;
- разработка механизма эффективного развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде;
- формирование основных направлений развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

Объектом исследования является организационно-экономическая деятельность предприятий энергетики, занимающиеся генерацией и сбытом электроэнергии на территории Пермского края.

Предмет исследования – инструменты управления предприятиями энергетики в условиях конкурентной среде.

Теоретико-методологической основой работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области управления предприятия. Информационно-эмпирическую базу диссертационной работы составили нормативно-правовые акты Российской Федерации, статистические данные, материалы периодической печати и ресурсы глобальной сети Internet, внутренняя информация предприятий энергетики Пермского края.

В процессе исследования применялись общенаучные и специальные методы: научная абстракция, системного, логического, структурного и сравнительного анализа, метода монографического исследования, организационно-структурного моделирования.

Область диссертационного исследования соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность): 1.1.1. Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности; 1.1.13. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов.

Научная новизна полученных результатов заключается в теоретическом обосновании и разработке эффективного механизма развития инструментов управления предприятием энергетики в конкурентной среде.

В диссертационной работе получены и выносятся на защиту следующие результаты исследования, представляющие научную новизну:

1. уточнено значение и определено смысловое поле понятия «инструменты управления предприятием» с учетом особенностей конкурентной среды. В сравнении с общенаучным подходом, характеризующем инструменты управления предприятием как совокупность приемов и способов, применяющих для достижения поставленных целей, автором определено, что в условиях конкурентной среды инструменты

управления предприятием предполагают отсутствие вмешательства государства в деятельность экономических субъектов, приоритет экономических механизмов развития над организационными, адаптацию деятельности предприятий к условиям конкурентной среды;

2. дополнены выявленные особенности развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде двумя положениями: применяемые инструменты управления предприятиями энергетики в современных условиях направлены на активизацию позиции потребителя в отношении снижения потребления электроэнергии и повышения энергоэффективности потребления электроэнергии; инструменты управления предприятиями энергетики в конкурентной среде носят двухсторонний характер (с одной стороны, инструменты управления предприятиями энергетики обеспечивают адаптацию деятельности предприятия под изменения конкурентной среды на электроэнергетическом рынке; с другой стороны, инструменты управления предприятиями энергетики позволяют предприятию занимать активную позицию и оказывать воздействия на конкурентную среду, тем самым подстраивая ее под свои цели и задачи);

3. разработана методика оценки развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде. Методика основана на авторском подходе к оценке уровня развития управленческих бизнес-процессов предприятия, совмещает качественные и количественные методы анализа. Отличительной чертой предложенной методики является совмещение оценки экономических результатов деятельности предприятия и оценки уровня развития управленческих бизнес-процессов предприятия;

4. построена структурная модель системы управления предприятиями энергетики, учитывающая воздействия конкурентной среды. Предложенная автором структурная модель при сопоставлении с существующим набором связей и отношений предполагает более тесное взаимодействие предприятий

энергетики и органов государственной власти с целью координации планов развития электрических сетей и генерирующих мощностей, учета программ повышения энергоэффективности и строительство объектов малой энергетики. Структурная модель системы управления предприятиями энергетики в конкурентной среде дает возможность определить основные составляющие элементы, определить их взаимосвязи с конкурентной средой, а также сбалансировать инструменты управления предприятиями энергетики на макро-, мезо-, и микроуровне для обеспечения их эффективного функционирования в условиях конкурентной среды;

5. определены основные направления развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде, позволяющие более полно удовлетворить потребности предприятий отрасли по адаптации деятельности к условиям конкурентной среды электроэнергетического рынка.

Практическая значимость диссертационной работы заключается в том, что сформированные по итогу работы методические рекомендации могут быть применены для решения проблем управления предприятиями энергетики в условиях конкурентной среды, для преподавания курсов стратегического менеджмента на предприятиях в высших учебных заведениях, для подготовки и переподготовки менеджеров предприятий энергетики.

Апробация исследования. Основные выводы и положения диссертационного исследования были представлены на международных и всероссийских конференциях в Пермском институте экономики и финансов (Пермь, 2008-2013 гг.), Национальном исследовательском Томском политехническом университете (г. Томск, 2011 г.), Пермском национальном исследовательском политехническом университете (г. Пермь, 2012 г.), Уральском государственном экономическом университете (г. Екатеринбург,

2012-2013 г.), Вятской государственной сельскохозяйственной академии (г. Киров, 2013 г.), Владимирском институте бизнеса (г. Владимир).

Полученные и представленные в диссертационной работе теоретические и методологические положения о развитии инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде отражены в научно-исследовательских работах АНО ВПО «Пермский институт экономики и финансов», в т.ч. в рамках НИР «Теория и инструментарий развития инновационной экономики региона: методы, модели, технологии» (2012 г.), «Теория и инструменты развития инновационной экономики» (2013 г.)

Основные результаты диссертационного исследования приняты к внедрению на ОАО «ТГК-9», ЗАО «Прогноз», что подтверждено актами внедрения. Отдельные положения диссертационной работы используются в учебном процессе для преподавания курсов менеджмента организаций в АНО ВПО «Пермский институт экономики и финансов».

Публикации. Основные положения диссертационного исследования отражены в 20 научных публикациях, общим объемом 13,90 п.л., в т.ч. авторских 11,75 п.л., из них 4 публикации в изданиях, рекомендованных ВАК.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, изложенного на 138 страницах, списка литературы, содержащего 186 источников и приложений, включает 5 таблиц и 20 рисунков.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, сформулированы цель и задачи исследования, определены объект и предмет исследования, представлена научная новизна и практическая значимость полученных автором результатов.

В первой главе проведен анализ теоретических основ формирования инструментов управления предприятиями в конкурентной среде, проведена классификация особенностей формирования инструментов управления

предприятиями в конкурентной среде, рассмотрены ключевые бизнес-процессы развития инструментов управления предприятиями в конкурентной среде.

Во второй главе проведена оценка современного уровня и особенностей развития инструментов управления предприятиями энергетики, определены факторы и условия, влияющие на эффективное управление предприятиями энергетики, разработана и апробирована методика оценки развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

В третьей главе обоснована концепция развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде, построена структурная модель системы управления предприятиями энергетики в конкурентной среде, предложена схема организации работ по развитию и реализации концепции Smart Grid в России, представлены методические рекомендации по развитию инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

В заключении сформулированы основные выводы и рекомендации теоретического, методического и прикладного характера в соответствии с целью и задачами диссертационного исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ

1.1 Понятие и сущность инструментов управления предприятием в конкурентной среде

Результативность деятельности российских предприятий на современном этапе определяют не только уровень спроса на производимую продукцию, состояние основных производственных фондов, наличие необходимых финансовых и трудовых ресурсов, но и состояние и развитие инструментов управления предприятием. В условиях жесткой рыночной конкуренции подвижность и неопределенность является основными характеристиками внешней среды, приобретающие в последнее время широкомасштабный и системный характер.

Однако, в настоящее время руководители предприятий и корпоративных структур (компаний) не оснащены необходимыми для квалифицированного управления в рыночных условиях инструментами [77].

В современных условиях хозяйствования с целью обеспечения успешности деятельности предприятия актуальным является вопрос развития инструментов управления предприятием в конкурентной среде.

Своевременное использование соответствующих ситуации инструментов управления предприятием позволяет выявить и обратить на пользу все имеющиеся у предприятия ресурсы (материальные и финансовые ресурсы, информацию, опыт и квалификацию сотрудников), с тем, чтобы повысить качество обслуживания клиентов и заказчиков, увеличить финансовые результаты деятельности предприятия. Выбор инструментов управления предприятием зависит от задач, проблем и возможностей его развития.

В целом в русском языке выделяют множество видов инструментов (инструменты производства, инструменты управления, музыкальные

инструменты, хирургические инструменты и др.). Первоначально в экономической теории инструменты рассматривались как средство производства, используемые человеком для создания какого-либо продукта. В дальнейшем, с развитием экономики и теории менеджмента стали рассматривать инструменты управления как средство или способ управленческого воздействия на поведения и взаимодействия людей, в процессе выполнения ими трудовых функций (см. рис. 1).

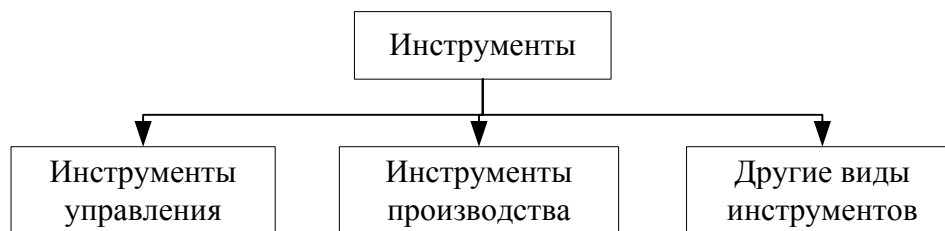


Рис. 1. Виды инструментов

Классиками экономической теории (Маркс К., Энгельс Ф.) инструмент (от лат. *instrumentum* – орудие) рассматривался как орудие человеческого труда или исполнительный механизм машины, который «...захватывает предмет труда и целесообразно изменяет его» [87].

В словаре Ожегова С.И. под инструментарием понимается совокупность инструментов, употребляемых в какой-нибудь специальной области [98]. Инструмент – это средство, способ, применяемый для достижения чего-либо [98].

Семантическое значение научной категории «инструментарий» как совокупности способов и приемов для достижения чего-либо может рассматриваться применительно к менеджменту предприятий и включать в себя средства, обеспечивающие реализацию процесса изменения состояния объекта управления (переход из предыдущего состояния к новому, более совершенному и прогрессивному) [33].

С точки зрения управления персоналом, инструменты управления – это совокупность рычагов воздействия субъекта управления на объект, с

помощью которых он может побуждать объект выполнять управленческие команды [129].

Рябова Е.В. в научном исследовании интерпретирует инструменты управления как совокупность средств (приемов и способов), предоставляющие возможность субъекту управления реализовать стратегические цели и задачи развития предприятия с использованием ключевых составляющих системы управления [118].

Наибольшее применение в настоящее время находят инструменты, описываемые различными учеными как средства, с помощью которых реализуются на практике определенные функции управления, например такие, как анализ (управленческий и финансовый), учет, планирование, прогнозирование, контроль [118].

Однако многие исследователи рассматривают инструменты управления в качестве экономических нормативов, ограничений, правил, налогов, платежей, штрафов, санкций, цен, вознаграждений, стимулов, кредитов, инвестиций, субсидий, дотаций, трансфертов, заказов, преференций и др. [113]. То есть, многогранный смысл, заложенный в содержательность инструментов управления, отражает их всесторонность, универсальность, применимость в различных системах и структурах.

Также многие современные ученые выделяют отдельные виды инструментов управления: экономические инструменты, организационные инструменты, организационно-экономические инструменты и т.д.

Под экономическими инструментами подразумевают способы и средства регулирования экономических процессов и отношений [114, 61].

С точки зрения Баканова Д.С. организационно-экономический инструментарий представляет собой совокупность внутренних инструментов, методов и внешних регуляторов, направленных на развитие инновационной деятельности, ресурсосбережение и повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции [21].

Роль инструментов управления в менеджменте предприятия состоит в том, инструменты управления являются частью технологии управления, которая реализуется в рамках определенного механизма управления предприятием (см. рис. 2).



Рис. 2. Роль инструментов управления в менеджменте предприятия

Механизм управления предприятием представляет собой совокупность основных элементов воздействия на процесс разработки и реализации управленческих решений. Механизм управления состоит из следующих основных элементов: субъект управления (СУ), объект управления (ОУ), технологии управления, цели управления и т.д.

Технология управления предприятием представляет собой совокупность приемов и регламентов выполнения процесса управления хозяйствующим субъектом. В рамках технологии управления всегда используются определенные инструменты управления.

Инструмент управления – это совокупность средств, используемых для реализации поставленных целей и задач, обеспечивающих реализацию процесса изменения внутренней и внешней среды предприятия.

Анализируя природу процесса управления предприятием все инструменты управления можно разделить на две группы: инструменты

управления прямого воздействия, инструменты управления обратного воздействия (см. рис. 3).

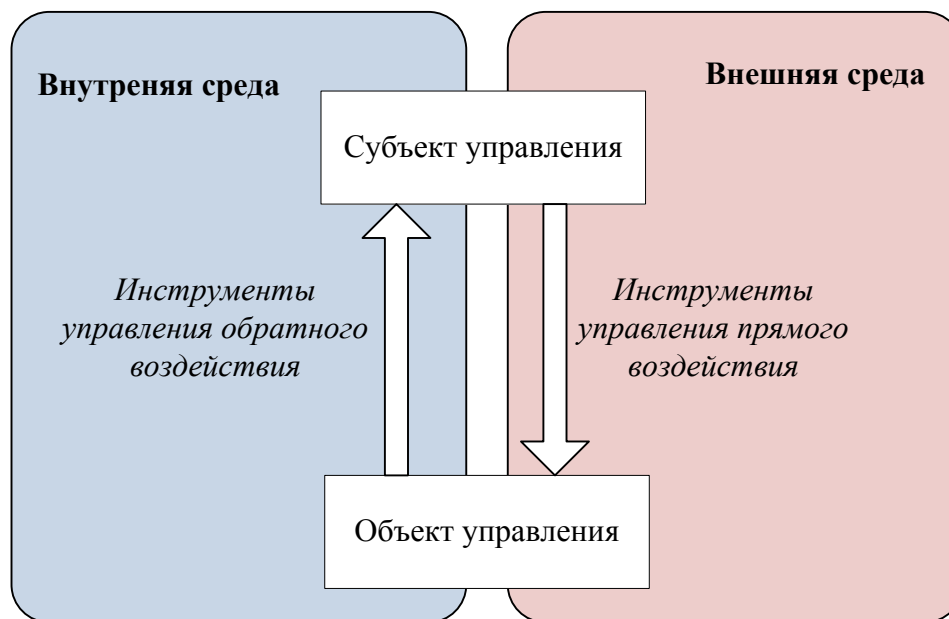


Рис. 3. Инструменты управления прямого и обратного воздействия

Инструменты управления прямого воздействия – это совокупность приемов и способов, с помощью которого разрабатывается и реализуется управленческое воздействие субъекта на объект. К инструментам управления прямого воздействия относятся инструменты планирования, инструменты организации, инструменты мотивации, инструменты координации (план, стратегия, бюджет, задание, норматив, премия, благодарность, инструкция, регламент и т.д.).

Инструменты управления обратного воздействия – это совокупность приемов и способов, с помощью которого субъект управления получает информацию о состоянии объекта управления, о степени достижения поставленных целей. К инструментам управления обратного воздействия относятся инструменты контроля (отчет, санкции, система сбалансированных показателей и т.д.).

В процессе выбора инструмента управления необходимо учитывать воздействия внутренней и внешней среды на предприятие. К внутренней среде предприятия относится система целей, система факторов и ресурсов

(организационные, человеческие, природно-технологические, финансовые, товарно-маркетинговые). Внешняя среда предприятия подразделяется на внешнюю среду прямого воздействия и внешняя среда косвенного воздействия. Во внешней среде необходимо обращать внимание на конкурентов, потребителей, поставщиков, различных институтов (кредитные организации, страховые организации, финансовые организации, органы государственной власти). Один из методов анализа внешней среды предприятия является анализ пяти сил Портера, схема которого представлена на рис. 4. Согласно данному методу уровень конкурентной борьбы в отрасли определяется под влиянием следующих факторов: рыночная власть поставщиков, рыночная власть потребителей, угроза появления новых игроков, угроза появления продуктов-заменителей [106, С. 103].



Рис. 4. Схема представления пяти сил Портера

Безусловно, сложные условия внешней среды хозяйствующих субъектов предъявляют особые требования к инструментам управления предприятия, которые должны строиться по более гибким принципам с частыми пересмотрами, корректировками целей хозяйственной деятельности предприятий, изменениями номенклатуры, объема, цены выпускаемой продукции в зависимости от изменяющихся условий [77].

Таким образом, можно говорить об особенностях развития инструментов управления предприятием в конкурентной среде.

В научной литературе можно выделить следующие методологические подходы к определению конкурентной среды и способах ее организации и развития.

Классическое представление о конкурентной среде представлено в научном труде экономиста М. Портера «Конкуренция», в основу которого положены детерминанты конкурентного положения стран («национальном ромбе») [106, С. 149]. В основу «национального ромба» положено четыре характеристики: 1) условия для факторов; 2) состояние спроса; 3) родственные и поддерживающие отрасли; 4) устойчивая стратегия, структура и соперничество. Эти характеристики положены в основу национальной среды, в которой компании зарождаются и обучаются конкурировать.

В научной публикации Е.А. Павлова определяет конкурентную среду как совокупность конкурентных отношений среди участников рынка по созданию условий, в которых реализуются основные преимущества экономических субъектов. Участниками конкурентной среды являются все субъекты рынка: настоящие и потенциальные поставщики сырья и материалов, настоящие и потенциальные покупатели товаров и услуг, государственные органы. Основным объектов конкурентной среды является конкурентные преимущества. При этом основными характеристиками конкурентной среды на рынке являются: 1) степень конкурентности; 2) динамичность; 3) враждебность [102, С. 9].

Согласно введенному определению Н.Н. Усик, под конкурентной средой понимаются институциональные условия функционирования участников рынка, формирующие их конкурентоспособность [147, С. 9].

В научных публикациях Овчаренко Н.А. конкурентная среда промышленных предприятия описывается как система участников конкурентного рынка и возникающие между ними отношения, в основу

которого положено конкурентное поведение, направленное на формирование эффективных и результативных конкурентных процессов и выражаемое в форме платежеспособного спроса [97, С. 74].

Все вышеперечисленные определения сводятся к тому, что конкурентная среда – это совокупность рыночных отношений, предполагающая наличие борьбы или соперничества между двумя и более субъектами за лучшее и более выгодное место на рынке в определенное время. Каждое предприятие, используя тот или иной инструмент управления, должно обращать внимание на его соответствие условиям конкурентной среды.

По итогу анализа развития инструментов управления предприятиями в конкурентной среде выявлено следующее:

- инструменты управления предприятиями в современных условиях могут носить инновационный характер, использование которых приводит к существенному росту результативности деятельности предприятия;
- инструменты управления могут рассматриваться как товар, который продают консультационные фирмы, бизнес-школы и учебные центры потребителям консультационных и образовательных услуг;
- инструменты управления предприятием в конкурентной среде, как правило, предполагают отсутствие вмешательства государства в деятельность экономических субъектов;
- вмешательство государства в деятельность экономических субъектов в конкурентной среде замещается созданием саморегулируемых организаций, производственных объединений и других общественных организаций;
- в условиях конкуренции и развития рыночных отношений административные инструменты управления предприятием заменяются на экономические инструменты управления;
- инструменты управления предприятием в условиях конкурентной среды носят адаптивный характер, т.к. конкуренция на рынке вызывает

динамику внешней среды, под воздействия которой предприятию необходимо приспосабливаться, обеспечивать устойчивое и результативное развитие.

По итогам проведенного исследования научных публикаций об инструментах управления предприятиями и о развитии конкурентной среды сформулировано следующее определение. Под инструментами управления предприятием в конкурентной среде понимается совокупность приемов и способов, применяемых для достижения поставленных целей в условиях конкурентной среды, предполагающие приоритет экономических механизмов над организационными, отсутствие вмешательства государства в деятельность экономических субъектов и адаптацию деятельности предприятия к конкурентной среде.

Данное определение способствует более глубокому пониманию сущности управления предприятием в конкурентной среде, показывает спектр возможностей развития менеджмента предприятия, определяет глубину аналитических вопросов, связанных с формированием инструментов управления предприятием в конкурентной среде.

В последнее время особое внимание в отечественной и зарубежной научной литературе уделяется различным подходам к управлению, таким как системный подход, ситуационный подход, процессный подход.

В основу системного подхода как методологии менеджмента положено рассмотрение явлений и процессов внешней и внутренней среды предприятия как единое целое. Главная идея системного подхода состоит в исследовании проблемы, процесса или явления как системы, которая включает в себя составные части, внешние и внутренние связи, оказывающие влияние на результаты функционирования объекта, а цели каждой составной части определяются на основе общего назначения объекта [35].

Сущность системного подхода состоит в оперативном исследовании текущей ситуации, проведения исследовательских работ с использованием в

основном общих процедур исследования и методов «моментальных фотографий» деятельности предприятия, и ее взаимодействия с окружающей средой. В рамках системного подхода необходимо следить за соответствием выбранного метода исследования изучаемой проблеме или задачи, а также текущей ситуации, в которой развивается проблема [44]. При реализации ситуационного подхода к управлению необходимо обращать внимание на восприятие исследователя изучаемой проблемы и основных направлений решения проблемы. В ситуационном и системном подходе используется процессный подход к управлению.

Наиболее распространенным подходом к управлению организацией является процессный подход, в основу которого положено рассмотрение управленческой деятельности как комплекса выполняемых и взаимосвязанных между собой функций управления и видов деятельности. При этом выполнение каждой функции управления рассматривается как совокупность непрерывно выполняемых взаимосвязанных функций, т.е. как отдельный процесс, который преобразует входящие информацию и ресурсы в соответствующий выход и результат.

Проведенный анализ литературных источников позволяет сделать вывод о неоднозначности и разнородности авторских трактовок в области исследования систем управления организациями, применяемых научных подходов. Только у Р. А. Фатхутдинова [148] их насчитывается порядка 21, причем восемь из них впервые упомянуты автором. Среди них: глобальный подход, виртуальный, эксклюзивный, деловой и др. подходы. У других авторов тоже имеется достаточно широкий спектр рассмотрения научных подходов к проблемам управления. Поэтому задача развития методологии в данной области научного познания остается пока нерешенной и оставляет много места для дискуссий.

Исследуя эволюцию развития инструментов управления предприятием, необходимо подчеркнуть, что современные концепции и инструменты

управления предприятиями претерпевают существенные изменения за счет перехода их в иные формы и наполнения новым содержанием. Как правило, в практике менеджмента организаций одновременно используется совокупность инструментов управления, в рамках которых все составляющие элементы согласованы и сбалансированы между собой, направлены на достижение единых целей и задач, в результате чего обеспечивается комплексность использования инструментов управления. В процессе управления деятельностью предприятием все инструменты дополняют друг друга, хотя и могут быть ориентированы на различные объекты управления.

Для организации эффективного процесса управления необходимо использовать системно-комплексную методологию организации управленческой деятельности. В результате чего в зависимости от разных функций управления, для реализации которых используются методические приемы, выделяют три группы инструментов управления: управления функциональными подсистемами; выполнения функций управления; принятия управленческих решений [88, С. 95].

Необходимо отметить, что содержание основных характеристик инструментов управления функциональными подсистемами зависят от структуры системы (управляемого объекта), в рамках которой осуществляется разделения управленческого труда по различным функциям: производство, персонал, финансы, маркетинг и т.д. Например, в процессе управления производством на предприятии используются такие инструменты как диагностика материальных, трудовых и финансовых ресурсов данной организации, динамика их использования и развития, различные сценарии их динамики в ближайшей перспективе и долгосрочном периоде. Также в данном случае используются инструменты анализа эффективности использования ресурсов, инструменты контроля качества производимой продукции, инструменты использования трудовых ресурсов и оборудования,

инструменты автоматизации производства, инструменты планирования и контроля производственных процессов.

В частности, в процессе управления функциональной подсистемой «персонал» используются специальные инструменты управления: инструменты подготовки, использования и планирования трудовых ресурсов, в т.ч. персонал управления; инструменты повышения квалификации, переподготовки и подготовки кадров; способы разработки и обеспечения функционирования системы перемещения и адаптации персонала. В процессе управления подсистемы «маркетинг» используются инструменты исследования рыночной конъюнктуры рынка, инструменты анализа возможностей расширения рынка сбыта, инструментов оценки потребности в усовершенствованных видах продукции, инструменты маркетинговых исследований рынка, инструменты оценки расширения масштабов сбыта продукции.

Инструменты, с помощью которых реализуются функции управления предприятием, комплексно связаны с выполнением цели управляющей подсистемы в процессе осуществления воздействий на результат управляемой подсистемы. К числу таких инструментов управления относятся инструменты планирования, инструменты организации, инструменты координации, инструменты контроля, инструменты мотивации.

Для организации эффективного процесса управления деятельностью предприятия необходимо использовать комплексную методологию, которая основана на системном подходе и на соответствующих ему инструментах управления. В современной практике менеджмента предприятий существует множество инструментов управления, в результате чего осложняется выбор наиболее эффективного и результативного инструмента для решения определенной управленческой задачи. Каждому предприятию при формировании совокупности инструментов управления необходимо обращать внимание на характер управленческих задач организации.

Принципы формирования совокупности инструментов управления предприятием сложны и многогранны, основаны на соблюдении следующих условий:

- обоснование научного подхода к определению проблемы управления;
- полная и достаточная характеристика управленческой проблемы (описание сущности управленческой проблемы, ее структуры и причины возникновения, уровни проявления управленческой проблемы и сила ее воздействия);
- структурирование управленческой проблемы; ее формализация и классификация по уровню приоритета, видам управленческой деятельности, функциональности;
- формирование комплекса инструментов для решения возникшей управленческой проблемы;
- формирование информационной базы для принятия решений по управленческой проблеме; определения время, средств и ресурсов ее разрешения.

К развитию инструментов управления предприятия необходим комплексный подход, который расширит инструментарий управленческого воздействия на систему функциональных компонентов, увеличит конкурентоспособность предприятия и экономические результаты его деятельности.

Таким образом, на рисунке 5 представлены основные инструменты управления предприятием, к которым относятся прогноз, сценарий, план, бюджет, задание, норматив, приказ, премия, вознаграждение, система сбалансированных показателей, инструкция, регламент, распоряжение, штраф, санкций и т.д.

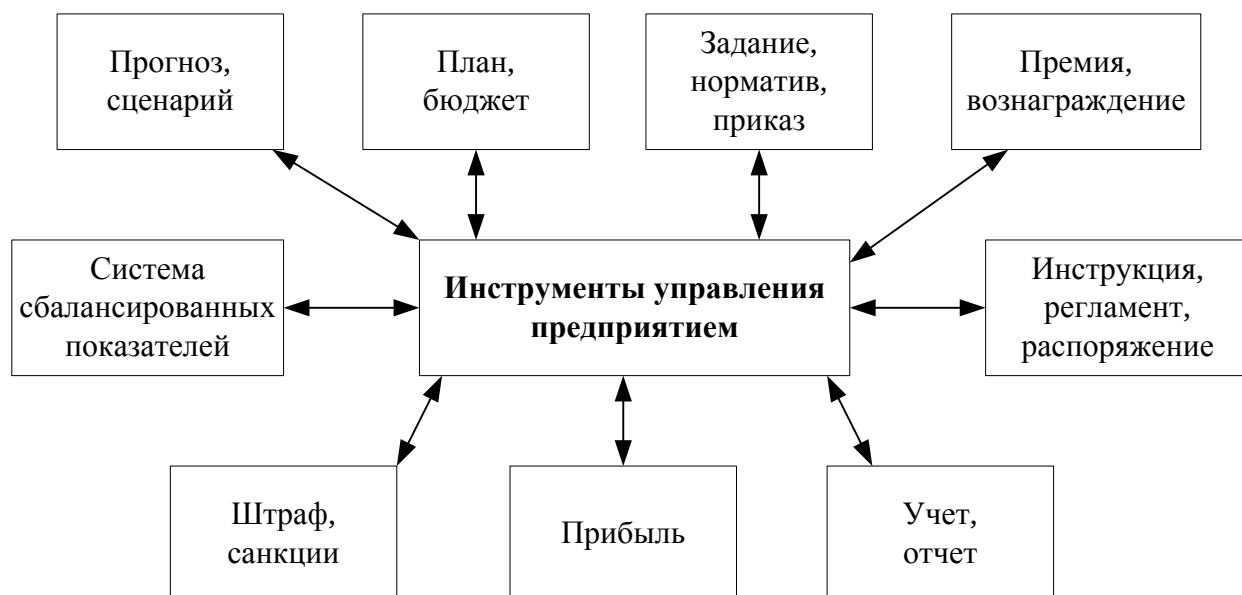


Рис. 5. Основные инструменты управления предприятием

Таким образом, инструменты управления предприятием – это совокупность приемов и способов, применяемых для достижения цели в условиях конкурентной среды. Особенности инструментов управления предприятием в конкурентной среде предполагает приоритет экономических механизмов перед организационными и социальными, отсутствие вмешательства государства в деятельность экономических субъектов, адаптация деятельности предприятия к условиям конкурентной среды. Умение эффективно формировать инструменты управления предприятием является ключевой компетенцией менеджмента предприятия, которая позволит сформировать и удерживать конкурентное превосходство в условиях рынка.

Рассмотренные понятие и сущность инструментов управления предприятием в конкурентной среде являются методологической основой для выявления особенностей их развития.

1.2 Классификация особенностей формирования инструментов управления предприятием в конкурентной среде

Для более глубокого понимания сущности формирования инструментов управления предприятием в конкурентной среде необходимо провести классификацию особенностей данного явления.

Под особенностями формирования инструментов управления предприятиями в конкурентной среде понимается специфические характерные свойства, которые отличают их от остальных инструментов.

На основе анализа научных публикаций об управлении предприятием, изучения научных школ управления и теорий управления, выделены две группы особенностей формирования инструментов управления предприятиями в конкурентной среде: общие особенности и специальные особенности.

Общие особенности представляют собой совокупность характерных свойств единых для всех инструментов управления предприятием. К общим особенностям относятся следующие свойства инструментов управления:

- инструменты управления предназначены для реализации субъектом управления управленческого воздействия на объект управления;
- инструменты управления, используемые субъектом хозяйствования, должны соответствовать миссии предприятия, его стратегическим целям и задачам развития;
- все инструменты управления, которые использует предприятие, должны быть согласованы между собой и использоваться для реализации единых целей и задач предприятия;
- инструменты управления предприятием обладают определенной совокупностью характеристик. Выделены следующие основные характеристики инструментов управления предприятием (параметры, которые описывают (раскрывают) природу инструментов управления):

- объект управления - это то, на что оказывается управленческое воздействие с помощью инструмента управления;

- субъект управления - это руководитель, коллегиальный орган или комитет, осуществляющий управленческое воздействие с помощью инструмента управления;

- время – это период времени, в течение которого осуществляется управленческое воздействие инструментом управления предприятием, предполагает определение конкретного времени начала и завершения управленческого воздействия;

- масштаб – определяет отношение области управленческого воздействия к размеру предприятия (областью управленческого воздействия может быть цех, структурное подразделение предприятия, бизнес-единица предприятия, филиал, все предприятие в целом);

- цель управления – это желаемое, возможное и необходимое состояние управляемого объекта, которое должно быть достигнуто;

- ресурсоемкость – характеристика, отражающая объем материальных, трудовых, временных ресурсов, необходимых для успешного использования инструментов управления предприятием;

- степень инновационности – характеристика, отражающая уровень изменений во внутренней среде предприятия, необходимых для использования инструментов управления (квалификация персонала, состояние информационной системы, состояние оборудования и технологии производства).

Каждый инструмент управления, используемый предприятием, обладает описанными характеристиками, содержание которых может отличаться в зависимости от ситуации, параметров внешней и внутренней среды предприятия.

Специальные особенности проявляются при рассмотрении основных этапов формирования и использования инструментов управления

предприятием. Прежде чем использовать инструмент управления, предприятие осуществляет процедуру выбора того или иного инструмента управления из множества возможных. На основе анализа данного процесса построена модель формирования и использования инструментов управления предприятием, которая представлена на рисунке 6 и состоит из девяти этапов.



Рис. 6. Модель формирования и использования инструментов управления предприятием

Основой деятельности каждого предприятия является его миссия, стратегические цели и задачи развития. Также предприятие определяет научный подход к управлению, которому оно будет придерживаться, и, ориентируясь на который, сформирует систему управления предприятием,

бизнес-процессы предприятия, организационную структуру предприятия. Все вышеперечисленное оказывает влияние на основные этапы формирования инструментов управления предприятием. Ниже данные этапы рассмотрены подробнее.

Первый этап состоит в определении информационной базы, на основе которой формируются и используются инструменты управления предприятием. В информационную базу входят сведения о миссии предприятия, его стратегических целях и задачах развития; о научном походе к управлению, которого придерживается предприятие; о системе управления предприятием; о бизнес-процессах предприятия; о состоянии внутренней и внешней среды предприятия; об объемах доступных предприятию ресурсов. Работа по формированию информационной базы не заканчивается при переходе к следующему этапу, а проводится на всех этапах формирования и использования инструментов управления предприятием.

Второй этап – определение проблемы в деятельности предприятия. Накопление информации приводит к осознанию проблем в деятельности хозяйствующего субъекта, которые необходимо разрешить и преодолеть для дальнейшего успешного развития. В процессе определения и анализа проблемы определяется объект, на который будет направлено действие инструмента управления предприятием.

Третий этап – постановка цели использования инструмента управления предприятием. После определения и анализа проблем в деятельности предприятия, определяется цель, для реализации которой будет использован инструмент управления. Поставленная цель должна соответствовать миссии и системе целей предприятия.

Четвертый этап – анализ ситуации - проводится с использованием накопленных на предыдущих этапах информации о состоянии внешней и внутренней среды предприятия по направлениям выявленных проблем. При

этом анализ должен содержать информацию об исходном состоянии конкурентной среды и тенденциях ее изменения.

Пятый этап – определение способа управленческого воздействия – предполагает определение подхода, с помощью которого персонал будет заинтересован в достижении целей предприятия. Многочисленные исследования классиков в области менеджмента и общего управления показали, что эффективное управление предприятием возможно лишь на основе сочетания и единства четырех способ управленческого воздействия – экономических, административных, социально-психологических и воспитательных [21].

Шестой этап – выбор инструмента управления – с учетом информации, собранной и обработанной на предыдущих этапах, происходит выбор инструмента управления, который будет использован предприятием. В результате прохождения предварительных этапов, используемые инструменты управления соответствуют миссии предприятия и его стратегическим целям и задачам развития, текущему состоянию конкурентной среды предприятия.

Седьмой этап – использование инструмента управления предприятием для достижения поставленных целей.

Восьмой этап – контроль за использованием инструмента управления, который предполагает сравнение плановых показателей с фактическими. Результаты контроля служат информацией для руководителей о степени достижения поставленных целей, для которых использовался инструмент управления предприятием.

Девятый этап – анализ отклонений от поставленных целей использования инструмента управления предприятием – является завершающим этапом процесса, предполагает изучение отклонений и возможностей исправления совершенных ошибок. Завершающий анализ должен сформировать представление об инструменте управления (сильные и

слабые стороны инструмента управления), указать на дополнительные возможности развития предприятия, служит информационной базой для последующего использования инструментов управления предприятием.

Первые пять этапов являются вспомогательными и предназначены для выбора эффективных инструментов управления предприятием. Соответственно, каждый из этапов образует специальные особенности инструментов управления, которые представлены на рисунке 7.



Рис. 7. Специальные особенности инструментов управления предприятиями в конкурентной среде

1) *Особенности использования информационных систем* представляет собой совокупность специфических свойств инструментов управления,

которая определяется используемыми для их реализации информационных систем (программных продуктов, аппаратных средств);

2) *особенности объекта управления* представляет собой совокупность специфических свойств, которым обладает инструмент управления, в зависимости от того, на какой объект управления он оказывает управленческое воздействие. Инструменты управления, ориентированные на разные объекты управления, обладают специфическими свойствами, невозможно использовать инструменты управления маркетингом, например, для управления производством;

3) *особенности цели управления* представляют собой совокупность специфических свойств инструментов управления, которая определяется желаемым результатом его использования;

4) *особенности функционального назначения управления* представляют собой совокупность специфических свойств инструмента управления, в зависимости от того, на реализацию какой функции управления он направлен. Соответственно, инструменты управления, используемые для прогнозирования деятельности предприятия, не могут применяться для организации и координации деятельности предприятия;

5) *особенности способа управленческого воздействия* представляют совокупность специфических свойств инструмента управления, которые определяются способами управленческого воздействия.

Таким образом, описанные особенности раскрывают сущность и природу инструментов управления предприятиями в конкурентной среде, позволяют сформировать инструменты управления, которые способствуют достижению поставленных целей с оптимальными затратами ресурсов.

Также на основе описанных специальных особенностей можно провести классификацию инструментов управления предприятия по следующим признакам: по отношению к объектам управления, по отношению к функциям управления, по отношению к результатам

управления, по отношению к использованию информационных систем управления, по отношению к способу управленческого воздействия (см. табл. 1).

Табл. 1. Классификация инструментов управления предприятиями

Классификационный признак	Виды инструментов управления предприятием
По отношению к объектам управления	Инструменты управления маркетингом; инструменты управления производством; инструменты управления логистикой; инструменты управления персоналом; инструменты управления инвестициями; инструменты управления финансами; инструменты управления инновациями.
По отношению к функциям управления	инструменты анализа; инструменты прогнозирования; инструменты планирования; инструменты организации; инструменты координации; инструменты учета; инструменты контроля и оценки; инструменты диагностики; инструменты стимулирования.
По отношению к результатам управления	инструменты антикризисного управления; инструменты управления изменениями; инструменты адаптивного управления; инструменты стратегического управления; инструменты проектного управления; инструменты финансового инжиниринга; инструменты логистики; инструменты имидж-менеджмента; бенчмаркетинг; бережливое производство; инструменты управления качеством; инструменты организационного проектирования; инструменты слияния и поглощения; аутсорсинг; аутстаффинг; диверсификация; CRM (система управления взаимодействия с клиентами); факторинг; шесть сигм; бизнес-интеллект; сертификация; стандартизация; лизинг; проектное управление; реинжиниринг; бюджетирование.
По отношению к использованию информационных систем	инструменты управления, реализующиеся с помощью инновационных продуктов и приложений Web 2.0; инструменты управления, реализующиеся с помощью программ визуализации; инструменты управления, реализующиеся с помощью функциональных модулей (CRM – управление отношениями с потребителями; SCM – управление логистикой); инструменты управления, реализующиеся с помощью бизнес-дизайна интегрированного представления КПД и специальных метрик, ориентированных на экономический результат; инструменты управления, реализующиеся с помощью облачных вычислений бизнес-интеллекта.
По отношению к способу управленческого воздействия	административные инструменты управления; экономические инструменты управления; социальные инструменты управления; психологические инструменты управления; смешанные инструменты управления.

Для каждого предприятия очень важна стабильность работы в условиях конкурентной рыночной среды. Для реализации данного утверждения необходимо построить деятельность предприятия таким образом, чтобы она соответствовала стратегическим целям и задачам развития предприятия: совершенствование системы управления, повышению эффективности использования ресурсов, рост конкурентоспособности выпускаемых товаров, повышение финансово-экономических показателей деятельности предприятия.

Предприятие в процессе своей деятельности стремится улучшить результаты своей деятельности. Инструменты управления предприятием, основанные на современных подходах и технологиях менеджмента, способствуют повышению результативности операционной деятельности и снижению издержек.

Развития рыночной экономики в России определила практику управления предприятием, при которой функции распределялись по структурным подразделениям предприятия, и наблюдалась низкая степень определения границ и уровня ответственности. Разработка и реализация управленческих решений, осуществление бизнес-процессов предприятия определялись сложившимся опытом и не подкреплялись соответствующими регламентами и инструкциями; а качество работ и принимаемых решений основывалось на личных способностях руководителей структурных подразделений [51, С. 68].

Любой руководитель, который стремился реализовать поставленные перед ним задачи, ищет особые инструменты работы в своем секторе ответственности. При оперативном управлении предприятием в соответствии с иерархией доминирующим является подход топ-менеджера (руководителя предприятия).

При организации управления предприятием наиболее важны следующие аспекты его деятельности (целевые подсистемы): финансы,

экономика, инженерное обеспечение (техника и технологии), производство, коммерция, управление персоналом, управление качеством, информационное и организационно-методическое обеспечение, безопасность.

Все стороны деятельности предприятия взаимосвязаны, и управление в целом носит комплексный характер. Представляется возможным выделить наиболее общие и универсальные компоненты в системе управления предприятием. Такими наиболее важными ключевыми компонентами следует считать: управление качеством, управление информацией, управление затратами. Этот комплекс компонентов управления определяет важнейшие основы поведения во внутренней среде предприятия и определяет правила для его устойчивого развития в условиях рыночного окружения. Они реализуются через регламенты деятельности тех или иных функциональных подразделений и сценарии внутрифирменного взаимодействия. Можно утверждать, что они позволяют повысить согласованности параметров внутрифирменного оперативного взаимодействия и повысить эффективность использования материальных, информационных, временных ресурсов, направив их на разрешение наиболее приоритетных проблем развития предприятия.

Потребность в изменениях создает предпосылки для распространения идеологии TQM – всеобщего управления на основе качества на предприятии. Эффективное внедрение системы менеджмента качества на предприятии может быть реализовано путем разработки и сертификации системы качества в соответствии со стандартами ISO серии 9000:2000. По сути ключевым, звеном в обеспечении качества является реализация требований документирования процедур и процессов, обеспечивающих функционирование предприятия [51, С. 89].

В отношении с внешним окружением наличие сертификата, подтверждающего качество работы предприятия, является одним из

конкурентных преимуществ на рынке поставщиков сырья и материалов в условиях конкурентного рынка.

В основе обеспечения качества на предприятии по версии стандартов ISO серии 9000:2000 лежат восемь основных принципов управления: ориентация на потребителя, лидерство руководство, активное участие персонала, процессный подход, системный подход к менеджменту, постоянное совершенствование, принятие решений на основе фактов, взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Руководители должны системно подходить к управлению информацией на предприятии и использовать современные интегрированные информационно-управленческие системы ERP-класса. Стандарт ERP – это стандарт управления ресурсами предприятия на основе построения единого информационного пространства объекта хозяйствования.

Современный уровень организации и поддержки бизнес-процессов предприятия требует оперативной обработки и последующего анализа больших объемов различной информации. Важнейшей составляющей этого информационного массива является документированная информация. Порядок и конечная цель ее использования должны согласовываться с направлениями развития предприятия. Обработка и хранение такого объемного информационного массива возможно с использованием специальной компьютерной техники на основе индивидуального подхода и с учетом особенностей предприятия.

Построение бизнес-модели организации с использованием ERP-стандартов повышает оперативность внедрения различных подсистем управления, помогает избегать лишних операций и снижает ошибки. Эффективное внедрение такой модели возможно только с использованием информационных технологий. Прогнозирующие и планирующие технологии ERP-систем позволяют существенно снизить затраты и повысить качество бизнес-процессов на предприятии.

Использование информационных технологий для повышения эффективности управления привело к разработке ряда инструментов и систем управления предприятием: MRP I – планирование потребности в материалах; MRP II – планирование производственных ресурсов; CSRP – планирование ресурсов в зависимости от потребности клиента; ERP – планирование ресурсов предприятия [51, С. 93].

В условиях конкурентной среды одним из приоритетных инструментов управления организацией является ERP-система, которая охватывает различные сферы деятельности: управление производством, управление закупками и запасами, управление продажами, управление финансами, ведение бухгалтерского и управленческого учета.

Таким образом, описанные особенности формирования инструментов управления имеет следующие значения для предприятий: показывает спектр возможностей по развитию менеджмента предприятия; способствует развитию инструментов управления предприятием; расширяет возможности использования информационных технологий в управлении предприятием; способствует распределению ответственности за управление предприятием; определяет глубину аналитических вопросов, связанных с формированием инструментов управления предприятием. Представленная классификация позволяет выявить ключевые бизнес-процессы развития инструментов управления предприятием в конкурентной среде.

1.3 Ключевые бизнес-процессы развития инструментов управления предприятием в конкурентной среде

В современных условиях развития рыночной экономики постоянно увеличивается напряженность и нестабильность внешней среды, что увеличивает потребность в постоянной адаптации деятельности предприятия к изменениям и переориентации на потребности рынка и особенности конкурентной среды. В результате предприятия вынуждены постоянно

совершенствовать систему управления, и в первую очередь развивать инструменты управления предприятиями в конкурентной среде.

В условиях динамично развивающейся конкурентной среды вопросы выбора эффективных инструментов управления организацией выходят на первое место.

Современный этап развития науки об управлении предприятием характеризуется сменой ориентацией с принципов организации к принципам моделирования бизнес-процессов. Эффективность и актуальность процессного подхода в настоящее время уже никто не ставит под сомнение. Менеджмент процессов постоянно дополняется и изменяется в соответствии с требованиями конкурентной среды [90, С. 125].

Проведенное исследование Анпиловым С.М. позволило сделать вывод о том, что в условиях неопределенности и неустойчивости развития предприятий наибольшую эффективность показал процессный подход к управлению, т.е. управление процессами принятия и выполнения решения. Актуальность данного вида управления отвечает теории и практике управления в условиях конкурентной среды [16, С. 61].

Впервые теория бизнес-процессов появилась в книге М. Хаммера и Дж. Чампи «Реинжиниринг корпораций: революция в бизнесе», в которой под бизнес-процессом понимается совокупность видов деятельности, потребляющая «на входе» различные ресурсы, а по итогу деятельности («на выходе») создается продукт, способный полностью удовлетворить потребность рынка [152].

В настоящее время взгляд экономической науки на бизнес-процессы до сих пор не полностью однозначен. М. Портер и В. Миллар определяют бизнес-процесс как совокупность видов деятельности, которые имеют один или несколько входов ресурсов и заканчиваются выходом готового продукта, способного удовлетворить потребности клиента и подходящего ему по соотношению цена – качество [179].

Кузнецова Л.Н. рассматривает бизнес-процесс в общем виде и определяет как совокупность последовательных непрерывно повторяющихся действий, которые направлены на реализацию поставленных целей и задач развития предприятия [75].

С точки зрения В. Деминга, бизнес-процессы - это любые виды деятельности в работе организации [174].

Парасоцкая Н.Н. считает, что бизнес-процесс – это последовательность логически связанных операций (функций), направленные на переработку входящих ресурсов (материальных и информационных) в готовый результат – продукт или услугу, которые соответствуют ранее установленным параметрам [103, С. 20].

В исследованиях Елиферова В.Г. и Репина В.В. отмечено, что бизнес-процесс — целенаправленная и устойчивая совокупность видов деятельности, которая согласно заданному регламенту (технологии) перерабатывает входящие ресурсы в исходящий готовый продукт, который ценен для клиента [53].

Павлов Д.В. определяет учетный бизнес-процесс как совокупность одинаковых закрепленных регламентом процедур, перерабатывающих входные данные (информацию) в определенный результат (выход, отчет, продукт) [100].

Согласно определению Стрыгиной В., бизнес-процесс – это структурный набор определенных действий, распространяющийся на все сферы и функции предприятия и подчиненные цели его развития [133].

Под бизнес-процессом Андерсен Б. понимает логическую цепочку повторяющихся и связанных действий, по итогу которых перерабатываются ресурсы предприятия для достижения измеримых результатов, удовлетворяющих внешние и внутренние потребности [15].

Таким образом, бизнес-процесс рассматривается как совокупность особых видов деятельности, которые направлены на реализацию бизнес-целей предприятия и характеризуют сферу его функционирования [24].

Темиров К.В. под бизнес-процессом понимает совокупность целенаправленных созидательных действий по производству и поставке продукции для внутренних и внешних потребителей [136].

В нормативной документации РФ бизнес-процесс рассматривается в качестве структурированного конечного множества действий по проектированию специфической услуги или продукта для конкретного потребителя или рынка [1].

Грачева Н.В., изучая определение «бизнес-процесс» отмечает следующее: под бизнес-процессом понимается цепочка взаимосвязанных действий по созданию и доведения до потребителя созданного продукта; для эффективного управления бизнес-процессами предприятия необходима регламентация и стандартизация [42].

Все вышеперечисленные определения сводятся к тому, что бизнес-процесс – это совокупность (последовательность) взаимосвязанных действий по достижению бизнес-целей предприятия.

В современных условиях изменяющейся конкурентной среды управление бизнес-процессами требует от их владельцев и собственников постоянного мониторинга и выявления слабых и узких мест, проведения корректировки бизнес-процессов путем деления больших бизнес-процессов на мелкие или, наоборот, объединение несколько мелких бизнес-процессов в крупный. При этом собственник бизнес-процесса обладает преимуществом быстрого реагирования на изменения рыночной среды и адаптации бизнес-процесса под требования потребителя и действия конкурентов, в результате чего обеспечивается достижение поставленного результата [89].

Присутствующее на конкурентном рынке растущее и динамично развивающееся предприятие, как правило, обладает результативными и

эффективными бизнес-процессами. Для поддержания темпов развития предприятия в перспективе необходимо поддерживать в соответствии основные параметры инструментов управления, бизнес-процессов и системы управления всем изменениям конкурентной среды. В данном случае, процессный подход к управлению предприятием является эффективным средством и надежным инструментом, который находится в распоряжении руководителя предприятия. В данном случае основные аспекты развития бизнес-процессов предприятия являются приоритетными [32].

По мнению М. Робсона и Ф. Уллах, управление предприятием на основе модели бизнес-процессов является одной из инноваций управления, позволяющее достигать максимального эффекта при создании продукта. В современной литературе не определен стандартный перечень бизнес-процессов предприятия, руководству предприятия необходимо самостоятельно выделять и структурировать бизнес-процессы своей деятельности, т.к. это позволяет детальней изучить и понять текущую ситуацию развития предприятия, основу осуществления его процессов. Также можно определять и структурировать бизнес-процессы на макроуровне, что также ведет к высоким результатам, позволяет лучше понять природу явления или процесса. В результате определение и структурирования бизнес-процессов, выявляются взаимоотношения и связи, которые ранее не осознавались по тем или иным причинам, и становятся ключевыми для результативной деятельности предприятия [116].

Таким образом, необходимо выделить ключевые бизнес-процессы развития инструментов управления предприятиями в конкурентной среде.

Для построения концепции развития инструментов управления предприятия, обратимся к философской трактовке термина «развитие», согласно которой оно представляет собой необходимое, направленное и закономерное изменение материальных и идеальных объектов. Характерными признаками развития, следовательно, являются:

целенаправленность, историчность, качественное изменение объекта развития, устойчивость.

Касьянов В.С. применительно к экономическим системам отмечал, что изучение феномена развития организации традиционно ведется с двух методологических позиций: системного проектирования и ситуационной адаптации. Принципы системности состоят в представлении современного предприятия как социально-экономической системы. Использование ситуационного подхода обеспечивает реализацию принципа адаптивности, который является основным принципом стратегического управления. Согласно ему все внутриорганизационные структуры (организационная структура, корпоративная культура, система прогнозирования и планирования и др.) подвержены изменениями в результате динамики основных параметров внешнего окружения и внутренней среды [62, С. 41-42].

В концептуальном плане, можно выделить две формы проявления развития: эволюционную (постепенное количественное и качественное изменение объекта) и революционную (скачкообразное изменение параметров функционирования организации). Очевидно при этом, что развитие может быть как прогрессивным, так и регрессивным и обуславливаться разнородными факторами следующих типов:

- 1) факторы внешней среды;
- 2) факторы внутренней среды;
- 3) изменение целевых установок организации [62].

В теории анализа выделяют два пути экономического развития – экстенсивный и интенсивный. При экстенсивном типе экономического развития достигается благодаря количественному увеличению факторов производства при сохранении прежней технической основы. При интенсивном типе экономического развития увеличение масштабов выпуска продукции достигается путем качественного совершенствования факторов

производства — применяются более прогрессивные средства производства и более экономичные природные ресурсы, повышается квалификация работников, улучшается использование имеющегося производственного потенциала путем совершенствования организации производства, используются новые технологии. С ускорением научно-технического прогресса и развитием рыночной экономики ослабевает роль экстенсивного типа экономического развития и усиливается роль интенсивного развития [120, С. 103].

По итогу изучения основных научных публикаций по вопросу формирования и управления бизнес-процессами предприятия сформулировано следующее определение. Под бизнес-процессами развития инструментов управления предприятиями в конкурентной среде понимается совокупность взаимосвязанных последовательных видов деятельности, выполняемых ответственными звеньями организационной структуры, направленных на закономерное изменение характеристик инструментов управления предприятиями, приводящие к следующему:

- к повышению управляемости персоналом и оперативной деятельностью предприятия, сокращению времени на выполнение управленческого воздействия при одновременном повышении качества выполняемых работ, обеспечению согласованности результатов операций в рамках процессов;

- к снижению накладных расходов, сокращению числу совещаний для выработки решений, сокращению бюрократизации, и, как следствие, снижению стоимости результата процесса, увеличению финансовых результатов деятельности предприятия;

- к оперативному реагированию на изменения внешней среды предприятия;

- к ускорению продвижения инноваций в деятельности предприятия; к появлению четкости в управлении предприятием, что определяется

возможностью оценки эффективности деятельности предприятия на каждом этапе.

Милехина Л.А. отмечает, использование процессного подхода к управлению предприятием позволяет получать синергетический эффект, когда совершенствование и развитие одного бизнес-процесса способствуют развитию других бизнес-процессов [89]. Следовательно, формирование бизнес-процессов развития инструментов управления предприятием приведет к синергетическому эффекту и повысит результативность деятельности предприятия.

Модель улучшения и развития бизнес-процессов предприятия предполагает следующие фазы: планирование, совершенствование, оценка и внедрение [172]. Первая фаза развития бизнес-процессов может быть любой из перечисленных выше; выбор первой фазы определяется спецификой деятельности предприятия [164].

В США первая «волна» программ по улучшению качества началась в 1980-х – 1990-х гг. и получила название «подход постоянного улучшения». Данный подход оказался эффективным и позволял предприятиям улучшать свои бизнес-процессы. Однако, главный фокус подхода направлен на определенные задачи и мероприятия, в результате чего происходила локальное улучшение (оптимизация) бизнес-процесса. А также примерно 80% проблем деятельности предприятия решались только руководством. Для реализации «подхода постоянного улучшения» необходимо вовлечение и участие большинства сотрудников организации, что ведет к росту затрат.

Вышеперечисленные недостатки привели к появлению второй волны совершенствования бизнес-процессов, которая наблюдается до сих пор. Новое направление называется «улучшение бизнес-процессов», основывается на четырех подходах, нацеленных на повышение эффективности использования ресурсов и адаптации бизнес-процессов. Новая концепция предполагает проведения анализа множества задач и мероприятий с целью

оптимизации показателей деятельности предприятия, по итогу которого достигается значительное улучшение бизнес-процессов. Новая концепция основана на методологии проведения поэтапных (пошаговых) улучшений производственных, вспомогательных и основных бизнес-процессов [153].

В настоящее время увеличивается популярность третьей волны улучшений, которая направлена на совершенствование бизнес-систем. Главным результатом концепции второй волны была активизация внимания на бизнес-процессах, которые являются ключевыми элементами предприятия. Внимание концепции третьей волны направлено на крупные элементы предприятия, предполагает оценку интегрированных бизнес-процессов в ключевые бизнес-системы в рамках организации. Концепция совершенствования бизнес-систем развивается и в настоящее время, в рамках нее выделяется два направления: использование предотвращающих ошибок систем, модернизация и усовершенствование бизнес-систем [164].

Бизнес-процессы развития инструментов управления предприятиями в конкурентной среде взаимосвязаны между собой, в рамках каждого ключевого бизнес-процесса предприятия используются типовые инструменты управления предприятием. Описанная взаимосвязь представлена в модели динамической структуры управления предприятием в конкурентной среде на рисунке 8.

Управление предприятием в конкурентной среде предполагает выполнение следующих основных взаимосвязанных функций, каждая из которых формирует соответствующий бизнес-процесс предприятия:

- анализ состояния предприятия, факторов внешней и внутренней среды развития предприятия, факторов конкурентной среды предприятия;
- прогнозирование возможных изменений в конкурентной среде, составление сценариев развития предприятия;
- планирование мероприятий по развитию предприятия, определение программы действий;

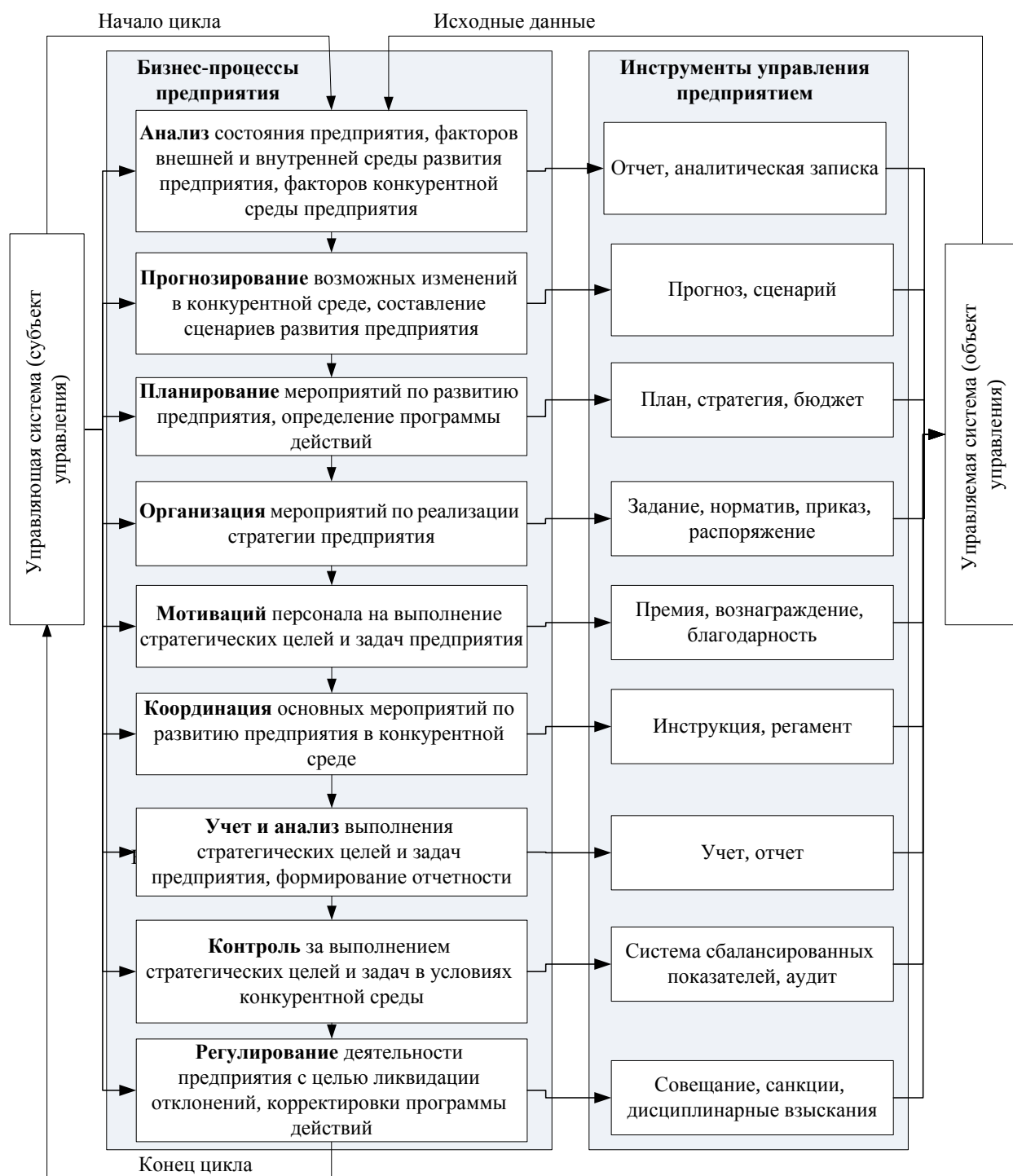


Рис. 8. Модель динамической структуры управления предприятием в конкурентной среде

- организация мероприятий по реализации стратегии предприятия;
- мотиваций персонала на выполнение стратегических целей и задач предприятия;

- координация основных мероприятий по развитию предприятия в конкурентной среде;
- учет и анализ выполнения стратегических целей и задач предприятия, формирование отчетности;
- контроль за выполнением стратегических целей и задач в условиях конкурентной среды;
- регулирование деятельности предприятия с целью ликвидации отклонений, корректировки программы действий.

Согласно рисунку 8 модель динамической структуры управления предприятием в конкурентной среде состоит из следующих элементов:

- управляющая система представляет собой ответственные звенья организационной структуры за управления предприятием;
- управляемая система – это совокупность характеристик инструментов управления предприятием;
- бизнес-процессы предприятия, которые отражают последовательность взаимосвязанных функций управления в конкурентной среде: анализ, прогнозирование, планирование, организация, координация, учет и анализ, контроль и оценка;
- инструменты управления предприятием в конкурентной среде, которые используются в рамках конкретного бизнес-процесса.

В отечественной и зарубежной литературе по управлению бизнес-процессами распространены следующие методы совершенствования и развития процессов: упрощение, идеализация, структурирование функции качества, анализ рабочих ячеек, статистические методы, реинжиниринг и бенчмаркетинг [15, С. 133].

Эффективное стратегическое и оперативное управление предприятием подразумевает моделирование и управление его бизнес-процессами, обеспечивающими на выходе продукт, необходимый рынку и обществу,

оправдывающий факт существования предприятия в конкурентной среде и целесообразность его деятельности.

Бизнес-процессы развития инструментов управления предприятием в конкурентной среде должны присутствовать во всех функциональных видах деятельности предприятия и играть доминирующую роль в определении параметров протекания бизнес-процессов по другим компонентам менеджмента.

Таким образом, по итогу изучения теоретико-методологических основ формирования инструментов управления предприятиями в конкурентной среде сформулированы следующие основные выводы:

- под инструментами управления предприятием в конкурентной среде понимается совокупность приемов и способов, применяемых для достижения поставленных целей в условиях конкурентной среды, обеспечивающих процесс закономерного изменения внутренней среды предприятия, предполагающие приоритет экономических механизмов над организационными, отсутствие вмешательства государства в деятельность экономических субъектов и адаптацию деятельности предприятия к конкурентной среде.

- основными характеристиками инструментов управления предприятиями являются: объект управления, субъект управления, время, масштаб, цель управления, ресурсоемкость, степень инновационности;

- к особенностям формирования инструментов управления предприятиями в конкурентной среде относятся: общие особенности и специальные особенности (особенности использования информационных систем, особенности объекта управления, особенности цели управления, особенности функционального назначения инструмента управления, особенности способа управленческого воздействия);

- под бизнес-процессами развития инструментов управления предприятиями в конкурентной среде понимается совокупность

взаимосвязанных последовательных видов деятельности, выполняемых ответственными звеньями организационной структуры, направленных на закономерное изменение характеристик инструментов управления предприятиями;

- построенная модель динамической структуры управления предприятием в конкурентной среде, состоит из следующих элементов: управляющая система (субъект управления); управляемая система (объект управления); бизнес-процессы предприятия, которые отражают последовательность взаимосвязанных функций управления в конкурентной среде; инструменты управления предприятием в конкурентной среде.

Благодаря использованию модели динамической структуры управления предприятием в конкурентной среде достигается оптимальный уровень протекания внутренних процессов на предприятии, происходит изменение структурных параметров и элементов системы управления предприятием, а само предприятие приобретает свойство выживаемости в конкурентной среде.

В России развитие инструментов управления предприятиями в конкурентной среде связано со структурными преобразованиями отечественной экономики и реформированием естественных монополий; модернизацией (реконструкцией) и обновлением производственных фондов предприятия; постоянно возрастающей потребностью экономики и общества в энергетических ресурсах; высокой энергоемкостью экономики. В следующей главе представлен анализ современного уровня и особенностей развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ РАЗВИТИЯ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ЭНЕРГЕТИКИ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ

2.1 Современный уровень и особенности развития инструментов управления предприятиями энергетики

Предприятия энергетики являются одними из важнейших инфраструктурных предприятий, играющих важную роль в жизни общества; электрическая энергия сопровождает и обеспечивает быт населения, промышленное производство, транспорт. Недостаточное развитие предприятий энергетики в отдельных регионах и тем более в стране в целом становится настоящим тормозом экономического роста. Это предъявляет особые требования к управлению и планированию перспектив развития предприятий энергетики.

Предприятия энергетики являются основой топливно-энергетического комплекса страны (ТЭК), который представляет собой сложную и развитую системы добычи природных энергетических ресурсов, их обогащения, преобразования в мобильные виды энергии и энергоносителей, передачи и распределения, потребления и использования во всех отраслях национального хозяйства. Объединение таких разнородных частей в единый национально-хозяйственный комплекс объясняется их технологическим единством, организационными взаимосвязями и экономической взаимозависимостью [121, С. 7].

Согласно «Энергетической стратегии России на период до 2030 года» предприятия ТЭК в зависимости от сырьевой базы подразделяются на: предприятия нефтяного комплекса, предприятия газовой промышленности, предприятия угольной промышленности, предприятия электроэнергетики, предприятия атомной энергетики, предприятия теплоэнергетики, предприятия, работающие на основе возобновляемых источников энергии [8].

Согласно Федеральному Закону от 26.03.2003 № 35-ФЗ (ред. 18.07.2011) [1] под электроэнергетикой понимается отрасль экономики, включающая в себя комплекс экономических отношений, возникающих в процессе производства (в том числе производства в режиме комбинированной выработки электрической и тепловой энергии), передачи электрической энергии, оперативно-диспетчерского управления в электроэнергетике, сбыта и потребления электрической энергии с использованием производственных и иных имущественных объектов (в том числе входящих в Единую энергетическую систему России), принадлежащих на праве собственности или на ином предусмотренном федеральными законами основании субъектам электроэнергетики или иным лицам. Электроэнергетика является основой функционирования экономики и жизнеобеспечения.

В исследованиях Гительмана Л.Д. и Ратникова Б.Е. приводится следующая классификация предприятий энергетики:

- наличие (отсутствие) конкуренции: предприятия, работающие в условиях монопольного (регулируемого) рынка; предприятия, работающие в условиях конкурентного (нерегулируемого) рынка;
- по виду энергоносителя: предприятия электроснабжение, предприятия теплоснабжение, предприятия комбинированного энергоснабжения;
- по бизнес-функции предприятия: генерирующие предприятия; сетевые компании; энергосбытовые компании; энергосервисные компании;
- отраслевая принадлежность – энергетика общего пользования, коммунальная энергетика, промышленная энергетика [41, С. 11-12].

Объектом исследования в данной работе являются предприятия электроэнергетики, осуществляющие деятельности на территории Пермского края в условиях конкурентного рынка, т.е. предприятия, занимающиеся выработкой и сбытом электроэнергии (таблица 2).

Табл. 2. Предприятия энергетики, осуществляющие свою деятельность на территории Пермского края и работающие в условиях конкурентного рынка

Категории предприятий энергетики	Наименование предприятий энергетики
Предприятия, генерирующие электроэнергию	Объекты большой энергетики: ОАО «Русгидро», ОАО «ОГК-1», ОАО «Э.ОН.Россия», ОАО «ТГК-9». Объекты малой энергетики (блок-станции): ООО «Соликамскбумпром», ООО «ЛМЗ-ЭНЕРГО», ОАО «Уралкалий», ОАО «Сильвинит», ООО «Пермтрансгаз», ОАО «Пермский завод силикатных панелей», ОАО «Пермский завод «Машиностроитель» и др.
Предприятия, занимающиеся сбытом электроэнергии	ОАО «Пермсэнергосбыт»; ОАО «Энергосбытовая компания «Восток»; ООО «Торговый дом «Энергосервис»; ОАО «Сибурэнергомеджмент»; ОАО «Промышленная энергетика»; ЗАО «Энергопромышленная компания»; ООО «Региональная энергосбытовая компания»; ООО «Русэнергоресурс»; ООО «ЕАСК».

В контексте реформы электроэнергетики среди генерирующих предприятий Пермского края конкурентный рынок формируют между собой ОАО «Русгидро», ОАО «ОГК-1», ОАО «Э.ОН.Россия», ОАО «ТГК-9», а также объекты малой энергетики (владельцами которых являются предприятия – крупные потребители электроэнергии: ООО «Соликамскбумпром», ООО «ЛМЗ-ЭНЕРГО», ОАО «Уралкалий», ОАО «Сильвинит», ООО «Пермтрансгаз», ОАО «Пермский завод силикатных панелей», ОАО «Пермский завод «Машиностроитель» и др.).

Среди энергосбытовых компаний на рынке Пермского края присутствует один гарантирующий поставщик – ОАО «Пермэнергосбыт» и ряд независимых энергосбытовых компаний (ОАО «Энергосбытовая компания «Восток»; ООО «Торговый дом «Энергосервис»; ОАО «Сибурэнергомеджмент»; ОАО «Промышленная энергетика»; ЗАО «Энергопромышленная компания»; ООО «Региональная энергосбытовая компания»; ООО «Русэнергоресурс»; ООО «ЕАСК»).

В настоящее время развитие предприятий энергетики на территории Пермского края характеризуется следующими показателями. Динамика производства и потребления электроэнергии на территории Пермского края за 2005-2012 гг. представлена на рисунке 9, на основе которого можно сделать вывод, что в 2005-2006 гг. и в 2009-2012 гг. объем производства электроэнергии превышал объем потребления электроэнергии, а в 2007-2008 гг. (в период активного роста промышленного производства) объем потребления электроэнергии превышал объем производства электроэнергии.

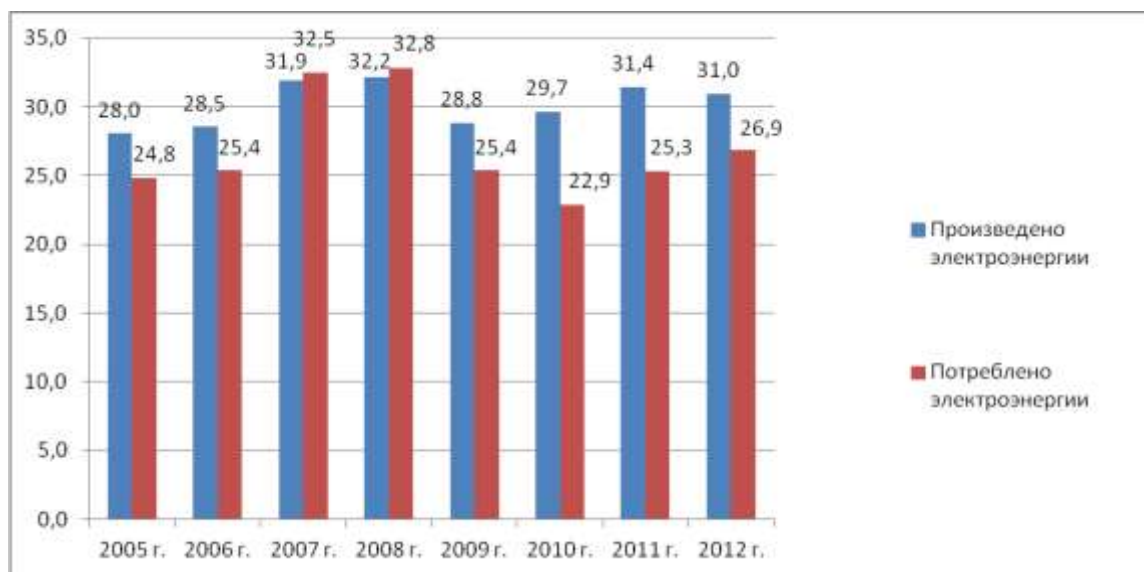


Рис. 9. Динамика производства и потребления электроэнергии на территории Пермского края за 2005-2012 гг., млн. кВт*час.

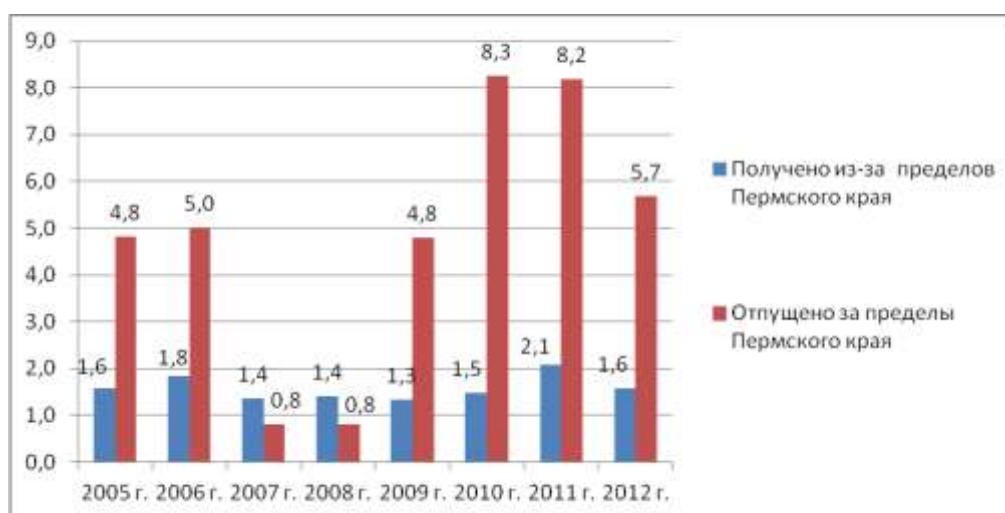


Рис. 10. Динамика электроэнергии, полученной из-за пределов Пермского края и отпущенной за пределы Пермского края, за 2005-2012 гг.

Данные рисунка 10 показывают, что в 2005-2006 гг. и в 2009-2012 гг. объем переданной электроэнергии за пределы Пермского края был выше объема электроэнергии полученной из-за пределов региона, в период дефицита электроэнергии в 2007-2008 гг. объем поступления из-за пределов региона превышал объем передачи электроэнергии за пределы Пермского края.

В целом Пермский край обладает большой установленной генерирующей мощностью, и до 25% произведенной электроэнергии передается в соседние регионы (Республика Удмуртия, Кировская и Свердловская области).

Структура производства электроэнергии в Пермском крае в 2012 г. по типам электростанций представлена на рисунке 11, структура производства электроэнергии по генерирующим предприятиям отражена на рисунке 12.

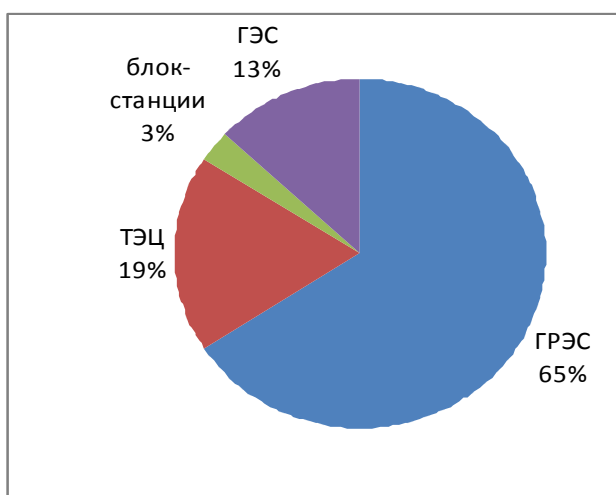


Рис. 11. Структура производства электроэнергии по типам электростанций в Пермском крае в 2012 г., %

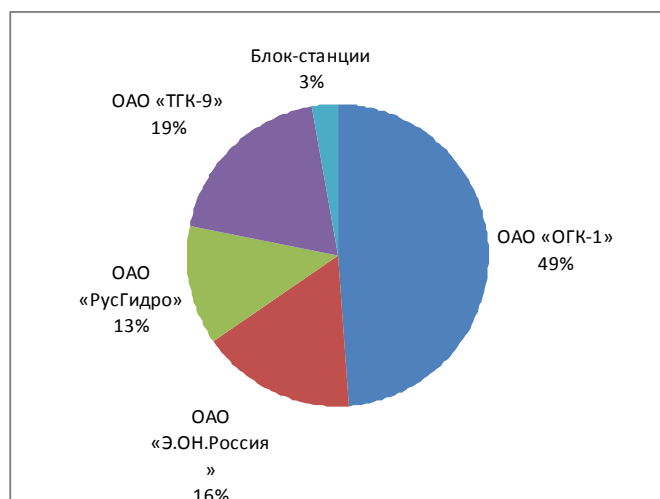


Рис. 12. Структура производства электроэнергии по генерирующим предприятиям в 2012 г., %

На основе данных рисунка 11 можно сделать вывод, что в 2012 г. наибольший объем электроэнергии в Пермском крае произведено на ГРЭС - 63%, на ТЭЦ - 20%, на ГЭС - 14%, на блок-станциях - 3%. Рассматривая структуру производства электроэнергии по генерирующим предприятиям на рисунке 12, можно сделать вывод, что ОАО «ОГК-1» производит 49%

электроэнергии, ОАО «ТГК-9» - 19%, ОАО «Э.ОН.Россия» - 16%; ОАО «Русгидро» - 13%, блок-станции – 3%.

Суммарная установленная мощность электростанций Пермского края в 2012 г. составила 6583,7 МВт., регион занимает 12 место в России по объему установленной мощности [115, С. 521], наибольшая мощность электростанций приходится на ГРЭС – 50%, на ТЭЦ – 24%, на ГЭС – 26%.

Наибольший удельный вес в структуре генерирующих мощностей в энергетической системе региона – 74% - приходится на тепловые электростанции, из них на ГРЭС приходится 50% и на ТЭЦ – 24%. Главным видом энергетического ресурса, на котором работают электростанции, является природный газ. Одна треть тепловых электростанций работают в комбинированном режиме (24%), т.е. производят и отпускают в сеть электричество и тепловую энергию.

Тепловые электростанции Пермского края в качестве основного топлива используют природный газ. В топливном балансе электроэнергетики природный газ составляет более 93%, в результате чего становится актуальным вопрос о развитии генерирующих мощностей на основе иных энергоносителей.

На территории Пермского края функционирует три ГЭС, однако они могут в полной мере использовать свои генерирующие мощности 2-3 месяца в году в паводковый период.

Одной из основных проблем развития генерирующих компаний Пермского края является высокий уровень износа электрических мощностей, который в настоящее время составляет около 65 % [5, С. 8].

Технологическую инфраструктуру функционирования генерирующих и сбытовых предприятий энергетики формируют сетевые компании - ОАО «ФСК ЕЭС» и филиал ОАО «МРСК Урала» – «Пермэнерго». В Пермском регионе находится 2674,5 км. Электросетей ОАО «ФСК ЕЭС», в том числе:

высоковольтные линии 500 кВ – 984,8 км; высоковольтные линии 220 кВ – 1618,8 км; высоковольтные линии 110 кВ – 70,9 км.

Филиал ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго» обладает обширными распределительными электросетями напряжением 110 – 0,4 кВ, в том числе 12606 ПС и трансформаторных подстанций и 51 тыс. км. линий электропередач. Сети «Пермэнерго» напряжением 110 кВ включают:

- 168 электрических подстанций суммарной мощностью 5795,4 МВА;
- линии электропередачи протяженностью (по цепям) 7628 км.

Также на территории региона располагаются электросети иных собственников протяженностью около 14230 км., в том числе электрических подстанций 151 ед. напряжением 110 кВ иных предприятий.

В единой энергосистеме Урала энергосистема системы Пермского края занимает важный удельный вес. Камская и Воткинская ГЭС, расположенные на территории региона, регулирует напряжение в сети и покрывают пиковые нагрузки на территории Пермского региона и в соседних субъектах РФ. Энергетическая система Пермского края имеет связи с Кировской областью, с Республикой Удмуртия, с Республикой Башкортостан.

На территории Пермского края существует ряд дефицитных энергоузлов, крупные электростанции находятся вне данных узлов (Пермско-Закамский и Берзниковско-Соликамский узел). Пропускная способность электрической сети на территории региона существует в недостаточном количестве, ее не хватает для покрытия потребностей в перетоках электрической энергии и обеспечения надежного электроснабжения.

На территории Пермского края уровень износа сетей составляет 51,04% [6].

Высокий уровень потерь электроэнергии в сетях обусловлен большой протяженностью сетей низкого напряжения, которая связана с наличием в регионе более 2800 населенных пунктов, население которых менее 200 чел., протяженность электросетей в Пермском крае около 60 тыс. км. [5].

Подводя итоги анализа развития предприятий энергетики в Пермском крае, можно сделать следующий вывод: высокий износ сетей и генерирующих мощностей, наличие двух дефицитных энергоузлов ведет к отказу в технологическом присоединении потребителей к распределительным сетям, росту стоимости электроэнергии, снижению темпов градостроительства и развития промышленности, снижению предпринимательской активности, ограничению перспектив развития территорий.

В настоящее время предприятия энергетики, занимающиеся в регионе выработкой электроэнергии (ОАО «ТГК-9», ОАО «ОГК-1», ОАО «РусГидро», ОАО «Э.ОН.Россия»), являются крупными акционерными компаниями, которые имеют генерирующие мощности в Пермском крае и в других регионах России. Предприятия по сбыту электроэнергии – ОАО «Пермэнергосбыт» - работает только на территории Пермского края.

Практика управления предприятиями энергетики в современных условиях основана на использовании следующих инструментов менеджмента: бюджетирование и контроллинг; управленческий учет и корпоративные информационно-аналитические системы; стратегическое планирование. Однако, как показывает анализ развития предприятий энергетики в регионе, существует ряд недостатков используемых инструментах управления, которые не позволяют им успешно развиваться.

Основными недостатками инструментов управления предприятиями энергетики являются: замкнутость процесса управления на руководителей структурных подразделений ; большой управленческий аппарат управления с нечеткими и пересекающимися зонами ответственности; изменения внутренней организационной структуры предприятия носят хаотичный, нецелостный характер; масштаб деятельности предприятий энергетики распространяется на многие регионы России, что осложняет процесс управления деятельностью предприятия, т.к. необходимо учитывать

региональные особенности среды, в которой оно функционирует; отсутствие отдела по управлению изменениями, ответственного за адаптацию системы управления предприятием к условиям рыночной среды.

На уровне Правительства РФ также используются инструменты управления предприятиями энергетики, основными из которых являются планирование развитие электроэнергетики, разработка и реализации энергетической политики. Согласно Постановлению Правительства РФ от 17 октября 2009 года № 823 к документам, определяющим развитие предприятий энергетики, относятся:

- Энергетическая стратегия России (горизонт планирования – 20 лет), в рамках которой определяются инвестиционные приоритеты развития предприятий электроэнергетики, позволяющие обеспечить стратегическую устойчивость снабжения электроэнергией все потребителей регионов и страны и развитие экономики. Целью формирования данного документа является закрепление видения, стратегических целей и задач развития электроэнергетики, в том числе приоритетные направления технической, экологической и инвестиционной политики, принципы развития Единой Энергетической Системы (ЕЭС), размещение и структуру генерирующих мощностей, параметры электрических сетей и межгосударственных связей [82, С. 22];

- Генеральная схема размещения объектов электроэнергетики (15 лет), в рамках определенной комплексной картины инвестиционных приоритетов устанавливает различные варианты эффективного и надежного функционирования энергетических предприятий при установленных сценарный параметрах развития экономики регионов и страны. Целью составления данного документа является подробное исследование различных вариантов перспектив электроэнергетики, в том числе исследование конфигурации ЕЭС Российской Федерации, изменение морального и физического износа основных производственных фондов электроэнергетики,

составление предложений для потенциальных инвесторов, прогноз объема контрактов на экспорт и импорт электроэнергии, прогноз объема поставки энергетических ресурсов для электростанций, расчет заказов на генерирующее оборудование и составление проекта энергетических сетей и системы, определение целевой модели рынка электрической энергии и механизмов стимулирования инвестиций;

- Схема и программа развития Единой энергетической системы России (7 лет), схемы и программы развития электроэнергетики субъектов РФ (5 лет), в рамках которых определяются основные параметры сценариев развития электроэнергетики на ближайшую перспективу, уточняются экономические возможности и условия их реализации, определяющие надежное энергетическое снабжение потребителей, определяет инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность предприятий энергетики. Цель составления документа – адаптация деятельности предприятий энергетики к динамичным условиям экономики, ограничения по техническим и финансовым ресурсам развития предприятий энергетики и электроэнергетической отрасли, а также оценка состава и структуры инвестиционных проектов предприятий энергетики с учетом их необходимости, эффективности, рисков проекта, определение основных параметров контрактов на поставку электроэнергии, изменение контрактов на долгосрочную перспективу на экспорт и импорт электроэнергии, контрактов на поставку энергетических ресурсов, уточнение модели электроэнергетического рынка и условия тарифной и ценовой политики на электроэнергетическом рынке [82, С. 23].

Таким образом, в настоящее время разработаны и приняты следующие документы:

- Энергетическая стратегия России до 2030 г. [8];
- Генеральная схема размещения объектов электроэнергетики до 2030г.;

- Схема и программа развития Единой энергетической системы (ЕЭС) России на период 2011-2017 гг.;
- Программа и Схема развития электроэнергетики Пермского края на 2013-2017 гг. [1].

Энергетическая стратегия России и Генеральная схема размещения объектов электроэнергетики являются главными стратегическими документами, определяющие развитие отрасли. Данные документы детализируются с помощью Схемы развития Единой энергетической системы России, а также Программы и схемы развития электроэнергетики субъекта РФ. Совокупность вышеперечисленных документов создают основу для разработки инвестиционных программ и принятия управленческих решений предприятиями энергетики.

Для преодоления проблем развития предприятий энергетики в Пермском крае работают Совет по энергетике Пермского края, отдел развития энергетики Министерства градостроительства и развития инфраструктуры Пермского края. Так же Постановлением Правительства Пермского края от 27.04.2012 г. № 246-п было утверждено «Программа и Схемы развития электроэнергетики Пермского края на 2013-2017 гг.» [1].

Одним из главных результатов финансового кризиса для предприятия энергетики стала осязаемая потребность в более рациональном использовании энергоресурсов. Результатом этого стали меры государственного стимулирования энергосбережения в виде принятого Федерального закона № 261-ФЗ от 23.11.2009 «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» и Постановление правительства Пермского края № 649-п от 16.09.2010 г. «Об утверждении долгосрочной целевой программы «Энергосбережение и повышение энергоэффективности Пермского края на 2010-2015 гг.» [1].

Значение данных документов для предприятий энергетики огромно – они определяют стратегию их развития на годы вперед. Предприятия энергетики должны рассчитывать на успех своего бизнеса только с учетом требований энергоэффективности – другие рыночные стратегии будут обречены на провал. Предприятия энергетики с энтузиазмом включились в зарождение и развитие всех ниш электрорынка, связанных с повышением рациональности использования энергоресурсов. При этом перспективным является развитие энергосбережения всего комплекса энергетических ресурсов – электричества, тепла, воды и газа.

Инструменты управления предприятиями энергетики, используемые на государственном уровне, имеют ряд недостатков:

- отсутствует реальный центр координации и развития отрасли, в первую очередь технологический, после реформирования РАО ЕЭС России;
- в Энергетической стратегии развития энергетики до 2030 года нет четкого видения и понимания будущей «картины» единой энергетической системы;
- отсутствует механизм управления развитием и функционированием энергетической системой в будущем;
- разделение сфер ответственности и принятия решений в энергетическом секторе [64];
- неполный контроль, искажение отчетности и статистического наблюдения за потреблением ресурсов энергии на уровне региона и муниципалитета;
- отсутствует описание методов прогнозирования, используемых при составлении программы;
- в «Программе развития электроэнергетики Пермского края на 2013-2017 гг.» главный акцент сделан на техническое состояние электроэнергетики, экономическим вопросам развития внимание почти не уделяется; отсутствует прогноз передачи электроэнергии за пределы региона;

не отражено, каким образом при составлении программы учитываются мероприятия по повышению энергоэффективности экономики; отсутствует прогноз цен на электроэнергию.

В научной литературе ряд ученых посвящали свои труды формированию инструментов и механизмов управления предприятиями энергетики (Тихонов К.С. [137], Алиева Д.М. [12], Зотович Н.В. [58], Магамедова Д.М., Рамазанова А.Г. [81], Бороухин Д.С. [25], Якимовым Д.А., [169], Чиженко И.В. [157], Сасим С.В. [123]).

Проанализировав описанные инструменты и механизмы управления предприятиями энергетики различных ученых, можно заметить, что все инструменты и механизмы предусматривают участие государства в управлении предприятиями энергетики. Несмотря на реформу электроэнергетики, либерализацию электроэнергетического рынка роль государства в управлении предприятиями энергетики велика, это связано с высокой социальной, экономической и экологической значимостью предприятий энергетики для развития общества и страны.

Проблемы развития и управления предприятиями энергетики, отраслевые особенности их функционирования раскрываются в публикациях Самсонова В.С., Вяткина М.А., Гительмана Л.Д., Ратникова Б.Е., Хаджимуратовой М.И., Дамбаевой Е.Ж., Козловского Д.А. и др. авторов. На основе обобщения теоретико-методологических аспектов управления и практики развития предприятий энергетики сформулированы следующие особенности развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

1) Инструменты управления предприятиями энергетики обеспечивают успешное развитие предприятия при следующих технологических особенностях функционирования: одномоментность процесса выработки и потребление электроэнергии, невозможность хранить электроэнергию; необходимость бесперебойного энергоснабжения потребителей; объем

продаваемой электроэнергии зависит от потребителей, предприятия энергетики не могут увеличивать объем реализованной электроэнергии по собственному желанию [122, 41].

2) Инструменты управления предприятиями энергетики обеспечивают успешное оперативное и диспетчерское управления предприятиями энергетики: оценивают часовые и годовые объемы производства электроэнергии; планируют потребление электроэнергии на каждый час и на каждые сутки в течение года [41].

3) Инструменты управления предприятиями энергетики в конкурентной среде создают дополнительную потребительскую стоимость для электроэнергии, произведенной с использованием нетрадиционных и возобновляемых источников энергии, произведенной с помощью высокого технологического оборудования. Создание дополнительной потребительской стоимости необходимо для решения проблемы, возникающей в результате того, что электроэнергия одинакового качества и одинаковой потребительской стоимости может производиться на электростанциях различного технологического уровня: гидроэлектростанциях, атомных станциях, с использованием возобновляемых источников энергии и т.д. [49, С. 79].

4) Развитие инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде основано на следующих аспектах: предприятий энергетики осуществляют свою деятельность в условиях монополизма и конкуренции; необходимость управления предприятиями энергетики на уровне отрасли и на уровне региона [65, С. 12].

5) Инструменты управления предприятиями энергетики позволяют активизировать позицию потребителя в отношении снижения потребления электроэнергии, повышения эффективности потребления электроэнергии; установки и эксплуатации малых источников энергии.

6) Инструменты управления предприятиями энергетики в конкурентной среде носят двухсторонний характер. С одной стороны, инструменты управления предприятиями энергетики обеспечивают адаптацию деятельности предприятия под изменения конкурентной среды на электроэнергетическом рынке; с другой стороны, инструменты управления предприятиями энергетики позволяют предприятию занимать активную позицию на электроэнергетическом рынке и оказывать воздействия на конкурентную среду, тем самым подстраивая ее под свои цели и задачи.

Параметры внешней и внутренней среды предприятия, отраслевая специфика и особенности технологического процесса – все вышеперечисленное оказывает влияние на выбор инструментов управления предприятием и на результативность его использования. Выявленные в диссертационной работе особенности оказывают прямое и косвенное влияние на выбор инструментов управления и позволяют сформировать эффективные инструменты управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

Таким образом, в Пермском крае функционирует множество электроемких предприятий, которые в период экономического роста активно потребляли электроэнергию, в результате чего Пермский край испытывал дефицит электроэнергии в 2007-2008 гг. Высокий износ сетей и генерирующих мощностей, наличие двух дефицитных энергоузлов ведет к отказу в технологическом присоединении потребителей к распределительным сетям, росту стоимости электроэнергии, снижению темпов развития промышленности и градостроительства, снижению предпринимательской активности. Развитие инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде, ориентированных на удовлетворение спроса всех потребителей региона, будет способствовать стабильному развитию предприятий энергетики и, как следствие, экономики региона в целом.

2.2 Факторы и условия, влияющие на эффективное управление предприятиями энергетики

В процессе функционирования каждое предприятие стремится постоянно совершенствовать и повышать эффективность управленческой деятельности, что вызвано повышением требованием конкурентной среды, обострением ситуации на рынке, увеличением факторов, негативно влияющих на нормальный ход развития предприятия.

Вопрос эффективного управления предприятием широко исследуется современными учеными, однако, до сих пор не выработанного единого подхода к определению факторов и критериев эффективности управления предприятием в конкурентной среде.

Некоторые авторы отмечают, что эффективность – это многоаспектное понятие, и оценка эффективности деятельности организации зависит от степени познания сущности явления [105].

В экономической теории и практике управления зачастую это понятие используется в различных смыслах. Рассматриваются и различные виды эффективности: экономическая эффективность, социальная эффективность, эффективность деятельности предприятия, эффективность управления организацией, эффективность организационно-экономического механизма управления, эффективность системы управления и другие [93, С. 104].

Достаточно распространенным является определение понятие «эффективность управления», трактуемого как отношение совокупного результата управленческой деятельности к стоимости ресурсов, затраченных на его достижение [113].

Дьякова О.В. предлагает под эффективностью управления понимать соотношение экономических, социальных и иных результатов деятельности

предприятия и затрат ресурсов в сфере управления на достижение этих результатов [52, С. 200].

Согласно стандарту ИСО 9000-2008, эффективность – это связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами [2]. Шмелева А.Н. отмечает, что распространение идей управления качеством позволяет определить новую точку зрения на всю систему менеджмента предприятия, на проблемы эффективной и результативной деятельности предприятия [163].

Более общее представление об эффективности основано не на понятии «результат», а на понятии «цель», которое непосредственно связано с процессом управления деятельностью. Так Нечаева Т.В., Ложкомоева Е.Н в общем виде дают следующее определение: «эффективность – это мера достижения цели, если мы достигаем поставленную цель, наша работа эффективна, если нет – то неэффективна» [93, С. 106].

По мнению Нечаевой Т.В., Ложкомоевой Е.Н., эффективность управления – сложная, многогранная категория, которая отражает особенности экономических и социальных явлений. Эффективность управления можно рассматривать как совокупную результативность функционирования системы и процесса управления (представляющего собой взаимодействие управляемой и управляющей подсистем), т.е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления. Таким образом, эффективность управления показывает, в какой степени субъект управления достигает цели и запланированные результаты [93, С. 106].

Мамонова О.А. под эффективность организации управления понимает создание благоприятных условий для достижения производственным коллективом поставленных целей в кратчайший срок при наивысших качественных и количественных показателях и наименьших затратах ресурсов [86].

П.Е. Горинов оперирует понятиями: системная эффективность, операционная эффективность. Системная эффективность определяется рациональностью организации процесса управления (от состава, структуры и числа звеньев, их взаимозависимости, разграничение функций). Операционная эффективность определяется соотношением результатов управленческого процесса и потраченными ресурсами; зависит от личных свойств характеров менеджера и рациональность использования их потенциала [182].

Смирнов С.В., Поташев Г.А. определяют эффективность организационной структуры в зависимости от того, насколько она помогает предприятию разрабатывать и достигать целевые показатели деятельности, основанные на использовании потенциала предприятия, реализуемые с использованием оптимального объема ресурсов с помощью согласованного взаимодействия всех его подсистем [126, С. 75]. Эффективность функционирования организационной структуры зависит от степени упорядоченности ее взаимосвязанных элементов и обеспечения взаимодействия элементов для получения интегрального общего эффекта в будущем [149, С. 86].

Существует несколько видов эффективности, в зависимости от критерия, по которому они классифицируются. Так, по характеру оцениваемого эффекта и составу доходов и расходов можно говорить об экономической и социальной эффективности [86].

Основными характеристиками системы управления, влияющими на эффективность ее функционирования, являются оперативность (своевременность) выработки решений, обоснованность, надежность, непрерывность, категоричность, охват, укомплектованность исправной техникой и обеспеченность материально-техническим имуществом. Роль этих критериев направлена на максимальное использование потенциальных возможностей сил и средств системы управления [130, С. 77].

Эффективное управление предприятиями энергетики зависит от множества факторов, которые необходимо рассматривать в совокупности и взаимосвязи. Под факторами понимаются события, действия и процессы, влияющие на эффективность управления предприятиями энергетики.

Для обеспечения эффективного управления предприятиями энергетики необходим учет специфических особенностей электроэнергетики и оценка внешних и внутренних факторов, влияющих на эффективность управления.

В общем виде эффективное управление предприятием энергетики можно представить в виде следующей функции:

$$Y = F(X_1; X_2; X_3; X_4; X_5), \text{ где}$$

Y – эффективное управление предприятием энергетики в конкурентной среде;

X_1 – экономические факторы;

X_2 – технологические факторы;

X_3 – организационно-правовые факторы;

X_4 – социальные факторы;

X_5 – природно-климатические факторы.

Все факторы, влияющие на эффективность управления предприятиями энергетики, можно разделить на пять групп: экономические факторы, технологические факторы, организационно-правовые факторы, социально-экономические факторы, природно-климатические и экологические факторы (см. табл. 3).

Данные группы факторов являются объемными, с разных сторон влияют на эффективное управление предприятиями энергетики в конкурентной среде. Подробная характеристика факторов представлена ниже.

Табл. 3. Факторы, влияющие на эффективное управление предприятиями энергетики

Факторы	Основные характеристики
Экономические факторы (X_1)	- низкая инвестиционная привлекательность предприятий электроэнергетики; - нестабильность цен на электроэнергию в связи с отказом от государственного регулирования тарифов; - рост цен на энергетические ресурсы (газ, уголь, мазут), используемые для производства электроэнергии; - отсутствие развитой инфраструктуры на электроэнергетическом рынке; - низкий уровень конкуренции на электроэнергетическом рынке; - низкая платежная дисциплина потребителей электроэнергии.
Технологические факторы (X_2)	- высокий износ генерирующего оборудования, трансформаторного оборудования, электрических сетей; - несовершенство систем учета потребляемой и передаваемой электроэнергии; - дефицит генерирующего оборудования; - отставание развития, высокая доля устаревших технологий в использовании топлива и электроэнергии; - радиусы обслуживания значительной части распределительных электрических сетей давно вышли за пределы экономически оправданных значений; - развитие нетрадиционных и возобновляемых источников энергии (НВИЭ); - возможность крупных потребителей электроэнергии использовать собственные источники электроэнергии (объекты малой энергетики).
Организационно-правовые факторы (X_3)	- реформирование электроэнергетической отрасли, отказ от государственного регулирования; - отсутствие стабильного и развитого законодательства; - недостаточен контроль, искажены отчетность и статистическое наблюдение за использованием энергоресурсов на региональном и муниципальном уровне управления; - отсутствие единой стратегии развития региональной электроэнергетики, предусматривающей механизм интеграции интересов всех предприятий энергетики; - разработка и реализация программ повышения энергоэффективности потребления электроэнергии, реализация шести инновационных проектов в области повышения энергоэффективности: «Считай, экономь и плати», «Новый свет», «Энергоэффективный квартал», «Малая комплексная энергетика», «Инновационная энергетика»; - низкая ответственность за хищение энергии и нерациональное использование.
Социальные факторы (X_4)	- энергорасточительное поведение населения как следствие низкой цены за электроэнергию и запрета отключения неплательщиков; - рост энерговооруженности домохозяйств (развитие и рост числе электроприборов в быту ведет к увеличению потребления электроэнергии населением); - недостаточная грамотность населения, слабая организационно-пропагандистская и рекламная деятельность в области энергосбережения; - кадровый потенциал предприятия, уровень квалификации кадров.

Факторы	Основные характеристики
Природно-климатические и экологические факторы (X ₅)	- истощаемость газа и угля как ресурсов для производства электроэнергии; - в процессе производства электроэнергии оказывается негативное воздействие на экологию (загрязнение продуктами сгорания, тепловое загрязнение, изъятие территорий, затопление площадей, электромагнитное воздействие); - суровый и холодный климат северных широт России, низкие температуры в зимние периоды увеличивают потребление электроэнергии населением и предприятиями.

1) Экономические факторы, влияющие на эффективное управление предприятиями энергетики:

- низкая инвестиционная привлекательность предприятий энергетики – является следствием высокой капиталоемкостью инвестиций в электроэнергетическую отрасль, длительным сроком окупаемости инвестиций, высоким риском вложения капитала;

- нестабильность цен на электроэнергию в связи с отказом от государственного регулирования тарифов – вызвана нерегулярностью суточных колебаний цен на электроэнергию на организованном оптовом рынке. В результате крайне сложно организовать процесс планирования производства даже в краткосрочном периоде [41, С. 21];

- рост цен на энергетические ресурсы (газ, уголь, мазут), используемые для производства электроэнергии - в связи с вступлением России в ВТО ожидается увеличение цен на газ на внутреннем рынке, следовательно, изменится соотношение цен на уголь и газ, что будет являться стимулом структурных изменений в топливном балансе электроэнергетики. В соответствии с Энергетической стратегией страны в структуре генерирующих мощностей предполагается значительно увеличить долю АЭС, а так же снизить долю природного газа в топливном балансе ТЭС, соответственно повысив использование угля [167, С. 42];

- отсутствие развитой инфраструктуры на электроэнергетическом рынке. К инфраструктурным организациям электроэнергетического рынка относятся энергосервисные компании; организации, обеспечивающие

функционирование технологической инфраструктуры электроэнергетического рынка; брокеры, связывающие производителей и потребителей электроэнергии; биллинговые компании;

- низкий уровень конкуренции на электроэнергетическом рынке согласно исследованию А.В. Трачука на электроэнергетическом рынке происходит вертикальная интеграция, т.е. «на рынке формируются две группы объединений: одна из них включает поставщиков топлива, генерацию и сбыт, а вторая группа ограничивается объединением генерации и сбыта» [140, С. 49]. В результате данных процессов увеличивается власть компаний, снижается конкуренция, увеличивается вероятность проведения манипуляций по созданию искусственного дефицита электроэнергии и роста цен;

- низкая энергоэффективность производства, транспортировки и потребления электроэнергии - российская экономика обладает гигантским потенциалом в сфере энергосбережения, примерно 45% электроэнергии можно сэкономить [20, С. 152];

- низкая платежная дисциплина потребителей электроэнергии.

2) Технологические факторы, влияющие на эффективное управление предприятиями энергетики:

- развитие нетрадиционных и возобновляемых источников энергии (НВИЭ);

- возможность крупных потребителей электроэнергии использовать собственные источники электроэнергии (объекты малой энергетики);

- высокий износ генерирующего оборудования, трансформаторного оборудования, электрических сетей - по данным Федеральной службы государственной статистики России износ основных фондов производства и распределения электроэнергии в 2012 г. составляет 47,8 % [182];

- несовершенство систем учета потребляемой и передаваемой электроэнергии;

- дефицит генерирующего оборудования - высокий износ основных производственных фондов в электроэнергетике и дефицит инвестиций в отрасль на фоне растущего электропотребления приводит к дефициту электроэнергии [128];

- отставание развития, высокая доля устаревших технологий в использовании топлива и электроэнергии, что ведет к росту затрат на производство и транспортировку электроэнергии. Данный фактор определяется неконкурентоспособностью по показателям эффективности и надежности продукции ряда предприятий энергетического машиностроения и электротехнической промышленности, а также недостаточным уровнем конкуренции на рынке инжиниринговых услуг [23, С. 44];

- истощаемость газа и угля как ресурсов для производства электроэнергии – в 2009 г. 65,7 % электроэнергии было произведено с использованием органического топлива (уголь, газ, мазут) [183], т.к. органическое топливо является истощаемым ресурсом для обеспечения энергетической безопасности России необходимо увеличивать удельный вес производства электроэнергии с использованием возобновляемых источников электроэнергии;

- радиусы обслуживания значительной части распределительных электрических сетей давно вышли за пределы экономически оправданных значений, что приводит к необоснованно высоким уровням потерь энергии [80, С. 49].

3) Организационно-правовые факторы, влияющие на эффективность управления предприятиями энергетики:

- разработка и реализация программ повышения энергоэффективности потребления электроэнергии - экономика России имеет низкую энергоэффективность [57, С. 16], в результате чего Правительство РФ распоряжением от 17.11.2008 № 1662-р утвердило следующее: «В целях устранения энергетических барьеров социально-экономического развития

Российской Федерации и использования потенциала энергосбережения необходимо снизить энергоемкость валового внутреннего продукта к 2020 году не менее чем на 40 процентов по отношению к уровню 2007 года» [1];

- реализация шести инновационных проектов в области повышения энергоэффективности: «Считай, эконошь и плати», «Новый свет», «Энергоэффективный квартал», «Малая комплексная энергетика», «Инновационная энергетика»;

- реформирование электроэнергетической отрасли, отказ от государственного регулирования приводит к тому, что отрасль развивается в постоянно изменяющейся внешней и внутренней среде, что осложняет процесс планирования и принятия управленческих решений;

- отсутствие стабильного и развитого законодательства — одним из итогов реформирования электроэнергетической отрасли является создание свободного электроэнергетического рынка, имеющего свое правовое поле. Однако, не возможно заранее предусмотреть вопросы и процессы, требующие законодательного регулирования, поэтому пока не сформирован стабильный электроэнергетический рынок, нормы законодательства будут изменяться в соответствии с проблемами рынка, а несовершенство законодательство сдерживать развитие электроэнергетики;

- недостаточен контроль, искажены отчетность и статистическое наблюдение за использованием энергоресурсов на региональном и муниципальном уровне управления;

- отсутствие единой стратегии развития региональной электроэнергетики, предусматривающей механизм интеграции интересов всех субъектов электроэнергетического рынка;

- низкая ответственность за хищение энергии и нерациональное использование.

4) Социально-экономические факторы, влияющие на эффективность управления предприятиями энергетики:

- энергорасточительное поведение населения как следствие низкой цены за электроэнергию и запрета отключения неплательщиков;
- недостаточная грамотность населения, слабая организационно-пропагандистская и рекламная деятельность в области энергосбережения [80, С. 49];
- рост энерговооруженности домохозяйств (развитие и рост числа электроприборов в быту ведет к увеличению потребления электроэнергии населением);
- кадровый потенциал предприятий энергетики, уровень квалификации кадров.

5) Природно-климатические и экологические факторы, влияющие на эффективность управления предприятиями энергетики:

- истощаемость газа и угля как ресурсов для производства электроэнергии;
- в процессе производства электроэнергии оказывается негативное воздействие на экологию (загрязнение продуктами сгорания, тепловое загрязнение, изъятие территорий, затопление площадей, электромагнитное воздействие);
- суровый и холодный климат северных широт России, низкие температуры в зимние периоды увеличивают потребление электроэнергии населением и предприятиями.

Таким образом, эффективность управления – это сложная, многогранная категория, которая отражает особенности многих явлений и факторов. Эффективность управления определяет степень достижения предприятием поставленных целей в кратчайший срок при наивысших качественных и количественных показателях и наименьших затратах ресурсов. Описанные в параграфе наборы факторов являются основными импульсами эффективности управления предприятиями энергетики. Учет основных факторов внешней и внутренней среды, позволяет системно

обозначить принципиальные направления развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде, разработать и обосновать методику оценки развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

2.3 Методика оценки развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде

Выбор способа и метода оценки развития инструментов управления предприятием зависит от индивидуальных особенностей хозяйствующего субъекта и тех альтернатив, которые содержатся в сценарных прогнозах развития предприятия; от объема доступной и достаточной информации для принятия решений управленческого характера, структуры управленческого аппарата предприятия [95, С. 40].

Развитие инструментов управления предприятиями основано на интенсификации использования производственных ресурсов, повышение управляемости персоналом и оперативной деятельности предприятия, сокращению времени на выполнение управленческого воздействия при одновременном повышении качества выполняемых работ. Таким образом, можно оценить развитие инструментов управления через эффективность управления предприятием.

Оценка эффективности управления любого предприятия является сложнейшим вопросом, т.к. для его решения необходимо использовать системное и структурное моделирование в реальных условиях определенного процесса или объекта, а также прогнозировать его состояние в будущем при различных изменяющихся параметрах внешней и внутренней среды.

Эффективность можно выразить с использованием сложных и комплексных категорий, которую не описать одной величиной, параметром или свойством, даже при условии объединения данных атрибутов в систему и установления между ними определенных отношений. Систему управления

можно назвать эффективной, если она обеспечивает достижение заданной или желаемой цели деятельности предприятия при оптимальных затратах различного рода ресурсов [162].

Единого мнения по вопросу эффективности управления предприятием нет. Г.Э. Слезингер при определении эффективности управления хозяйствующего субъекта придерживается информационного подхода, согласно которому за критерий эффективности принимается объем условных единиц информации, вырабатываемой структурами управления предприятия, в единицу времени. Использование данного подхода вызывает необходимость определения наукой надежных и конкретных методов учета объема информации, соединение информационного метода с подходами измерений производительности труда [39].

В практике управления предприятиями США имеет широкое распространение оценка эффективности управления по объему заработанной прибыли. В данном случае необходимо учитывать, что эффективная система управления предприятием обеспечивает не только желаемый объем прибыли и уровень рентабельности, но также генерирует определенный социальный эффект. Измерить и определить социальный эффект не возможно, однако его роль в оценке эффективности системы управления предприятием велика [52, С. 200].

Согласно экономической теории эффективность управления выражается на основе поставленных задач как функция достигнутых результатов от объема использованных ресурсов. Хачатуров Т.С., автор методологии расчета эффективности общественного производства, утверждает, что экономическая и социальная эффективность определяется как отношение полученного эффекта к затраченным на его достижение ресурсам [99, С. 22]. Американский ученый Хейне П. придерживается мнения о том, что эффективность можно выразить через отношение ценности результата к ценности затрат [13].

В научных публикациях выделяют два подхода к моделированию эффективности управления предприятием: механическая и гуманистическая. «Механическая модель» основана на рассмотрении организации как механизма для реализации поставленных целей, состоящего из основных факторов производства: средств труда, трудовых ресурсов, сырья и материалов. Теоретической основой данного подхода является труды школы научного управления, основоположниками которой являются Ф. Тэйлор и М. Вебер. Центральной идеей данного подхода является анализ технико-экономических связей и взаимосвязи различных производственных факторов. А главная задача руководства предприятия в рамках данного подхода заключается в оптимальной группировке всех частей системы и достижение максимальной результативности при достижении целей [124].

«Гуманистическая» модель рассматривает организацию как трудовой коллектив, который производит продукцию на основе идей о разделении труда, кооперации труда, а также предусматривает, что центральным фактором производства является человек. Составными частями модели являются следующие параметры: внимание к персоналу, мотивация персонала, коммуникации, предоставление возможности участия в принятии управленческих решений. Задачи субъекта управления состоят в развитии взаимоотношений между персоналом, координации процессов реализации планов и производственных задач за счет личного воздействия на персонал. Главным критерием оценки эффективности управления предприятием является рост производительности труда за счет развития персонала. Основная идея состоит в том, что если все внутренние процессы управления персоналом организованы надлежащим образом, то все намеченные цели предприятия по выпуску продукции и прибыли выполняются своевременно и с наименьшими затратами [96].

Согласно мнению Дьяковой О.В. «гуманистическая» и «механическая» модели имеют единую основу – цели предприятия определены, известны и

принимаются всеми участниками управленческого воздействия. Недостаток их заключается в том, что необходимо учитывать разнообразные и разноплановые интересы не только акционеров и менеджеров, но и работников и их семей, контрагентов предприятия, органов государственной власти, и всех, кто заинтересован в функционировании организации. Формирование способности предприятия определять и удерживать определенный баланс между разнонаправленными целями: повышение прибыли и рентабельности деятельности предприятия, соблюдение интересов персонала и покупателей, защита окружающей среды [52].

Никитчук С.С., Рубин Э.Е. выделили следующие подходы к оценке эффективности управления предприятием: целевой подход, эталонный подход, стоимостно-ориентированный подход, подход на основе интегральных показателей [95]. Основным подходом к оценке эффективности управления организацией является целевой подход, в основу которого положено определение целей и идентификация ключевых факторов успеха (т.е. наборы областей, развитие и успех в которых обеспечивает успешность бизнеса предприятия). Эталонный подход к оценке эффективности управления организацией используется в том случае, когда доступна информация из различных источников для сравнения и определения эталонных значений целей, достигнутых другими структурными подразделениями или организациями. В основу стоимостно-ориентированного подхода заложена ориентация на финансово-экономические показатели деятельности организации и применяется субъектами управления для принятия основных решений. Более полно отражает эффективность управления предприятием подход, основанный на интегральных показателях, т.к. учитывает исполнение всех типов целей: долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных, ориентирован на всех заинтересованных категорий (работников, клиентов, собственников).

В публикациях по проблемам менеджмента предприятием также уделяется внимание методикам оценке эффективности систем управления предприятия и оценке эффективности инструментов управления предприятием.

Так, Каплан Р. и Нортон Д. предлагают оценивать эффективность управления компанией с помощью системы сбалансированных показателей, включающей четыре составляющих: финансы (доходность основного капитала ROCE), клиенты (лояльность клиентов, современная доставка), внутренние бизнес-процессы (качество процесса, временной цикл процесса), обучение и развитие персонала (навыки и умения персонала) [60, С. 34].

Браун Марк Г. в исследовании раскрывает идею оценки эффективности управления компанией с помощью системы сбалансированных показателей, которая включает в себя шесть групп показателей: финансовая эффективность, степень удовлетворенности клиентов, качество товаров/услуг, эффективность деятельности поставщиков, технологическая и операционная эффективность, степень удовлетворенности клиентов [30, С. 61].

Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. проводят оценку эффективности деятельности предприятия на основе ресурсно-потенциального подхода, согласно которому интегральная эффективность функционирования системы в целом есть функция реализации потенциала системы: $\mathcal{E} = f(P_d - I_b) \rightarrow \max_n Y_n$, где P_d — потенциальные возможности системы; I_b — уровень использования возможностей системы; Y_n — удовлетворение потребностей [117, С. 289-290].

Оценка эффективности управления, согласно разработкам А. Б. Рязанцева и О. С. Щукина, проводится по стратегической модели управления на основе менеджмента качества (TQM), которая состоит из двух блоков: инновационного аудита системы менеджмента качества и анализа финансово-экономических показателей организации [119, С.292].

По мнению Дьяковой О.В. оценку эффективности управления предприятием и его структуры управления следует проводить с помощью трех групп показателей. Первая группа показателей отражает эффективность управленческой системы через объемы производства, объемы капитальных вложений, сроки внедрения новой техники, затраты на управление. Вторая группа показателей отражает затраты и результаты труда управленческого персонала через расходы на содержание управленческого аппарата, расходы на содержание зданий, расходы на переподготовку управленческих кадров. При оценке эффективности управления организацией можно использовать качественные и количественные методы оценки. Причем, можно использовать нормирование характеристик аппарата управления: производительность труда, адаптивность управления, оперативность управления, надежность управления. Третья группа показателей отражает технико-организационный уровень структуры управления и ее рациональность через нормативы управляемости, сбалансированность прав и ответственности между субъектами управления, степень централизации управленческих функций [52].

В научной публикации Казначеевой Н.Л. и Моргунова А.В. выделено два различных подхода к оценке эффективности инструментов управления. Первый метод оценки эффективности инструментов управления основан на определении отношения результатов деятельности к затратам на нее. Данный метод позволяет оценивать экономическую результативность использованного инструмента управления по сравнению к показателям деятельности предприятия. Второй метод оценки эффективности инструментов управления основан на общей оценке эффективности деятельности предприятия до использования инструмента и после него. При применении данного метода необходимо помнить, что если система управления предприятием эффективна, то и используемый в рамках нее инструмент управления также будет эффективен [59, С. 49].

Таким образом, совокупный эффект от использования инструментов управления организации определяется как сумма следующих видов эффектов:

- экономический (сокращение расходов на управление предприятием);
- социальный (повышение лояльности персонала и его мотивации к труду);
- маркетинговый (укрепление позиций на рынке, рост доли рынка);
- информационный (своевременное и безошибочное формирование отчетов, обоснованное принятие управленческих решений);
- организационный (повышение квалификации персонала, увеличение оперативности принятия и реализации управленческих решений) [59, С. 49].

Мамонова О.А. предлагает проводить оценку экономическую эффективности системы управления предприятием с внутренней стороны путем анализа финансово-экономического состояния предприятия (коэффициенты ликвидности, коэффициенты устойчивости финансового состояния, коэффициенты деловой активности, коэффициенты рентабельности); и внешней стороны путем оценки рыночной стоимости бизнеса. Данная модель оценки экономической эффективности предприятия и действующей системы управления в большей степени адаптирована к рыночным условиям постоянно меняющейся внешней конкурентной среды [86].

Никитина Л.Н. и Чеченова Л.М. предлагают проводить оценку эффективности организационной структуры управления предприятием с помощью трех групп показателей: показатели, характеризующие эффективность структуры управления, выражающиеся через конечные результаты деятельности организации; показатели, характеризующие содержание и организацию структуры управления; коэффициенты, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень [94].

Также оценку эффективности систем управления предприятием можно проводить с использованием качественных методов. Например, с помощью бального метода анализа, предложенного Феликсом-Риггсом, согласно которому для мониторинга направлений деятельности предприятию необходимо удерживать внимание на ряде факторов. Уровень приближения к заданному состоянию по каждому направлению является показателем, отражающим степень достижения цели. Данный подход предоставляет возможность сформировать итоговый показатель путем взвешивания отдельных критериев при помощи экспертных оценок. Состав критериев определяется экспертами, исходя из специфики деятельности конкретного предприятия [35].

Таким образом, все распространенные подходы к оценке эффективности инструментов управления подразделяются на четыре группы:

- 1) по степени достижения поставленных целей;
- 2) по соотношению результатов деятельности к затратам;
- 3) по степени соответствия эталону;
- 4) по степени удовлетворенности процессом его участников.

Преимуществом описанных методик оценки эффективности управления является использование финансовых и нефинансовых показателей и коэффициентов, характеризующих результаты деятельности предприятия и состояние системы управления. Однако, данные методики не уделяют должного внимания развитию бизнес-процессов предприятия, не совмещают оценку финансовых показателей и оценку развития бизнес-процессов предприятия.

Для устранения данных недостатков, предложено использовать методику оценки развития инструментов управления предприятием энергетики в конкурентной среде, основанную на двух критериях:

- развитие управленческих бизнес-процессов предприятия. С точки зрения процессно-ориентированной модели управления предприятием

бизнес-процесс является одним из значимых инструментов управления предприятием в современных условиях; уровень зрелости бизнес-процессов показывает, насколько деятельность предприятия определена, управляема, контролируема и эффективна;

- экономические показатели деятельности предприятия. Экономические показатели деятельности предприятия отражают, насколько эффективны и оправданы, с экономической точки зрения, применяемые инструменты управления предприятием в условиях конкурентной среды.

Логическая схема оценки развития инструментов управления предприятием энергетики в конкурентной среде представлена на рисунке 13.

Причем предлагаемая методика основана на двух способах изучения объектов:

- качественный метод оценки – это способ исследования, основанный на качественных сравнительных характеристиках и экспертных оценках исследуемых явлений и процессов [120, С. 16]. С помощью качественного метода проводится оценка развития бизнес-процессов предприятия;

- количественный метод оценки базируется на количественных сопоставлениях и исследовании степени чувствительности экономических явлений к изменению различных факторов [120, С. 16]. С помощью количественного метода проводится оценка экономических результатов деятельности предприятия.

Стадии жизненного цикла бизнес-процессов, выделенных Миняевой Е.В., подходят для оценки развития бизнес-процессов предприятия энергетики в конкурентной среде. Миняева Е.В. в исследовании описывает жизненный цикл бизнес-процесса предприятия и основные характеристики каждого этапа жизненного цикла: 1. Определение процесса – выявление входов, выходов, ресурсов, взаимодействие с другими процессами, его регламентация и стандартизация. Основная цель: достижение новых целей и решение задач. 2. Развитие процесса – адаптация процесса к требованиям

потребителей. 3. Стабильное функционирование процесса. 4. Снижение эффективности процесса – снижение показателей результативности и эффективности процессов по причине неудовлетворенности потребителей, что является причиной его ликвидации, либо коренного преобразования. 5. Ликвидация или реорганизация процесса – появление нового процесса, отсутствие необходимости в процессе [90, С. 125-126].



Рис. 13. Логическая схема оценки развития инструментов управления предприятием энергетики в конкурентной среде

Каждое предприятие, осуществляя свою деятельность и управляя ею, выделяет множество бизнес-процессов. Для оценки развития инструментов управления предприятиями будем оценивать только качество управленческих бизнес-процессов, т.к. в рамках данных процессов происходит формирование инструментов управления предприятием.

В качестве основных управленческих бизнес-процессов предприятия, подлежащих оценке, возьмем представленные в п. 1.3 работы: анализ состояния предприятия, факторов внешней и внутренней среды развития предприятия, факторов конкурентной среды предприятия; прогнозирование возможных изменений в конкурентной среде, составление сценариев развития предприятия; планирование мероприятий по развитию предприятия, определение программы действий; организация мероприятий по реализации стратегии предприятия; мотиваций персонала на выполнение стратегических целей и задач предприятия; координация основных мероприятий по развитию предприятия в конкурентной среде; учет и анализ выполнения стратегических целей и задач предприятия, формирование отчетности; контроль за выполнением стратегических целей и задач в условиях конкурентной среды; регулирование деятельности предприятия с целью ликвидации отклонений, корректировки программы действий.

Далее описаны основные критерии, по которым определяется стадия жизненного цикла управленческих процессов (табл. 4).

Стадия 1: Определение процесса. Критерии – на данной стадии осуществляется выявление входов, выходов, ресурсов бизнес-процесса, его взаимодействие с другими процессами, регламентация и стандартизация бизнес-процесса. Бизнес-процесс направлен на достижение новых целей и решение новых задач.

Стадия 2: Развитие процесса. Критерии – на данной стадии происходит адаптация процесса к требованиям конкурентной среды; бизнес-процессы

оптимизируются, регламент бизнес-процесса актуализируется в соответствии с требованиями конкурентной среды.

Стадия 3: Стабильное функционирование процесса. Критерии – на данной стадии четко определено и выполняется распределение ролей и ответственности в бизнес-процессе.

Стадия 4: Снижение эффективности процесса. Критерии – на данной стадии происходит снижение показателей результативности и эффективности процессов по причине их не соответствия конкурентной среде, что является причиной его ликвидации, либо реинжиниринга.

Стадия 5: Ликвидация или реорганизация процесса. Критерии – на данной стадии происходит появление нового бизнес-процесса, реинжиниринг существующего бизнес-процесса или его ликвидация.

Табл. 4. Параметры определения стадии жизненного цикла УБП, расчет коэффициента К1

Стадия жизненного цикла УБП	Параметры отнесения	Баллы
Определение процесса	Осуществляется выявление входов, выходов, ресурсов бизнес-процесса, его взаимодействие с другими процессами, регламентация и стандартизация бизнес-процесса.	2
Развитие процесса	Происходит адаптация процесса к требованиям конкурентной среды; бизнес-процессы оптимизируются, регламент бизнес-процесса актуализируется в соответствии с требованиями конкурентной среды.	3
Стабильное функционирование процесса	Четко определено и выполняется распределение ролей и ответственности в бизнес-процессе.	4
Снижение эффективности процесса	Снижение показателей результативности и эффективности процессов по причине их не соответствия конкурентной среде, что является причиной его ликвидации, либо реинжиниринга.	1
Ликвидация или реорганизация процесса	Появление нового бизнес-процесса, реинжиниринг существующего бизнес-процесса или его ликвидация.	0

Для оценки развития бизнес-процессов выделено пять стадий их жизненного цикла. Описанная методика предполагает оценку управленческих бизнес-процессов предприятия на соответствие описанным критериям и определения их стадии жизненного цикла. В случае если бизнес-процесс соответствует первой стадии жизненного цикла, то присваивается 2 балла; вторая стадия – 3 балла; третья стадия – 4 балла; четвертая стадия – 1 балл; пятая стадия – 0 баллов. Количество присваиваемых баллов зависит от результативности стадии жизненного цикла бизнес-процесса для управления предприятием.

Используя эталонный подход к оценке развития инструментов управления и на основе анализа стадии жизненного цикла бизнес-процессов, можно определить, что третью стадию жизненного цикла бизнес-процесса можно взять за эталон, т.к. именно на этой стадии бизнес-процесс успешно функционирует и приносит максимальный эффект. Таким образом, проводится оценка девяти управленческих бизнес-процессов, если каждый из этих процессов будет находиться на третьей стадии жизненного цикла, то максимальный балл по данному критерию составит 36 баллов.

Оценку экономических показателей предлагается проводить с помощью метода «треугольника», разработанного и обоснованного Т.В. Хоронжевой [154]. Опираясь на концептуальный подход построения и проведения мониторинга по методу «треугольника», «золотое экономическое правило» и обоснования, подкрепленные теорией и практикой деятельности предприятий, Т.В. Хоронжевой построена следующая взаимосвязь динамики темпов роста показателей «треугольника» - большого и трех малых (табл. 5).

Большой треугольник построен классически по «золотому экономическому правилу», когда Темп роста прибыли $>$ Темп роста выручки $>$ Темп роста активов $>100\%$.

Построение малых треугольников отражает следующие взаимосвязи:

- первый малый треугольник: Темп роста выручки > Темп роста собственного капитала > Темп роста активов > 100%;
- второй малый треугольник: Темп роста чистой прибыли > Темп роста выручки > Темп роста собственного капитала > 100%;
- третий малый треугольник: Темп роста чистой прибыли > Темп роста собственного капитала > Темп роста активов > 100%.

Табл. 5. Оценка экономических показателей деятельности предприятия, расчет коэффициента K₂

Взаимосвязи между показателями деятельности предприятия	Баллы
Темп роста прибыли > Темп роста выручки > Темп роста активов > 100%	2
Темп роста выручки > Темп роста собственного капитала > Темп роста активов > 100%	1
Темп роста чистой прибыли > Темп роста выручки > Темп роста собственного капитала > 100%	1
Темп роста чистой прибыли > Темп роста собственного капитала > Темп роста активов > 100%	1

В рамках методики предлагается анализировать динамику данных показателей за три последних года и присваивать следующие оценки: при соблюдении большого треугольника – по 2 балла; при соблюдении каждого малого треугольника – по 1 баллу. Таким образом, максимальная оценка экономических показателей (K₂) составляет 45 баллов.

Совмещая результаты оценки по двум блокам: развитие управленческих бизнес-процессов предприятия и оценка экономических показателей деятельности предприятия, формируется матрица, на основе которой выделяется три уровня развития инструментов управления предприятием энергетики в конкурентной среде: высокий, средний и низкий (см. рис. 14).

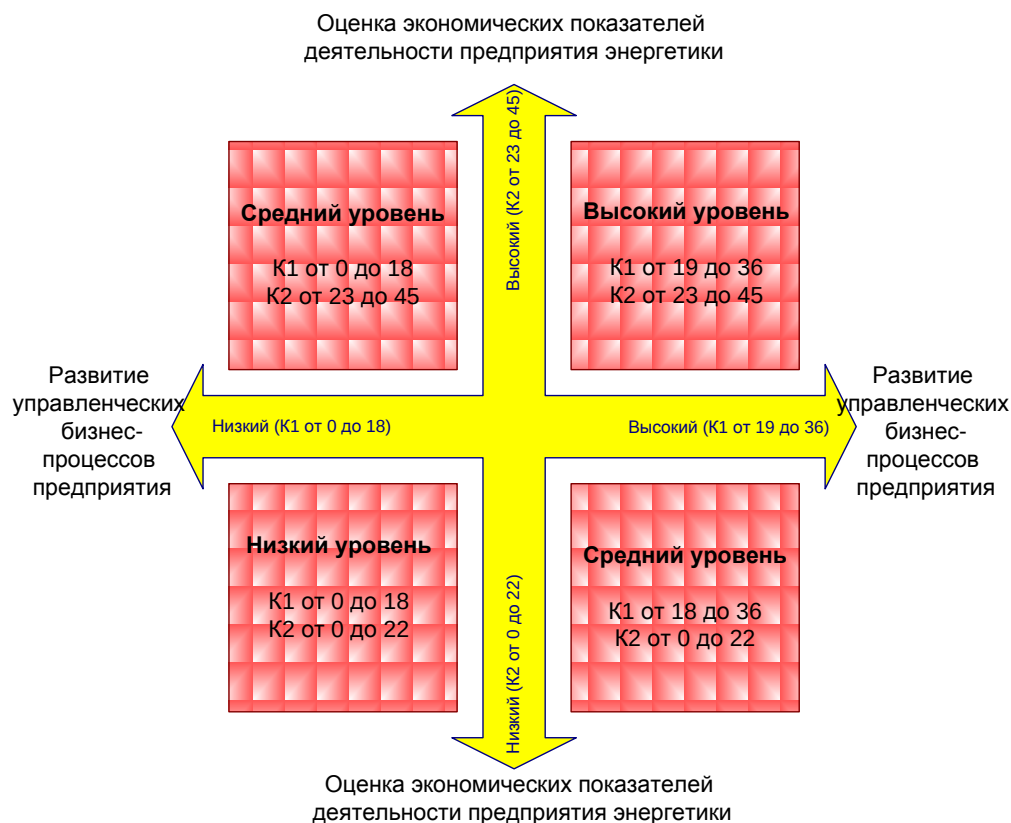


Рис. 14. Результаты оценки развития инструментов управления
предприятиями энергетики к конкурентной среде

Предлагаемая методика оценки развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде была апробирована на примере предприятий, осуществляющих свою деятельность на территории Пермского края: ОАО «Русгидро» (№ 1), ОАО «ТГК-9» (№ 2), ОАО «ОГК-1» (№ 3), ОАО «Э.ОН.Россия» (№ 4), ОАО «Пермэнергосбыт» (№ 5). Расчеты представлены в Приложении 1, полученные результаты представлены на рисунке 15 и таблице 6.

Табл. 6. Оценка развития инструментов управления предприятиями
энергетики в конкурентной среде

Наименование предприятия	K1	K2	Оценка
ОАО «Русгидро»	14	5	Низкий уровень
ОАО «ТГК-9»	12	0	Низкий уровень
ОАО «ОГК-1»	14	0	Низкий уровень
ОАО «Э.ОН.Россия»	21	11	Средний уровень
ОАО «Пермэнергосбыт»	5	2	Низкий уровень

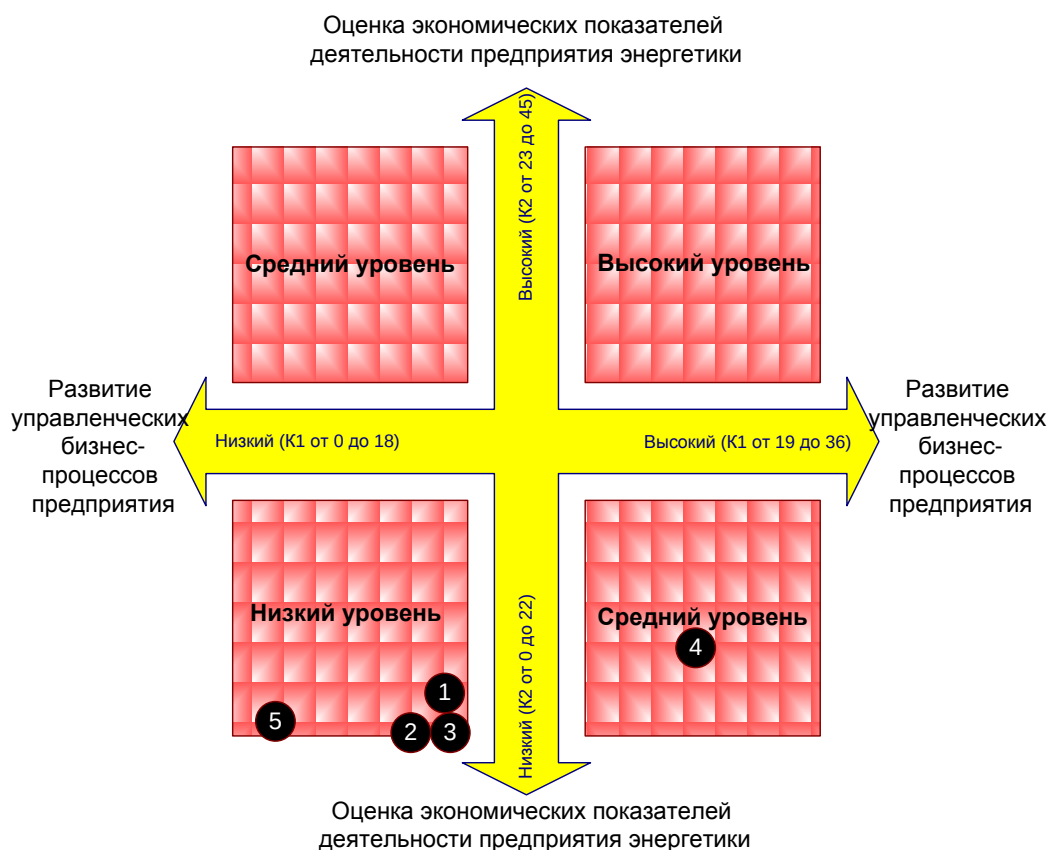


Рис. 15. Результаты оценки развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде в Пермском крае

Из рисунка 15 следует, что все предприятия энергетики, работающие на территории Пермского края, имеют низкий уровень развития инструментов управления в конкурентной среде, исключение составляет ОАО «Э.ОН. Россия», имеющее средний уровень развития инструментов управления предприятия энергетики в конкурентной среде.

Низкий уровень развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде в Пермском крае обусловлен завершением реформирования электроэнергетики, высокая динамика параметров внешней среды, выходом экономики России из состояния экономического кризиса, несовершенство корпоративного управления предприятием.

Разработанная методика оценки развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде обладает следующими отличительными особенностями:

- совмещает в себе качественную оценку управленческих бизнес-процессов предприятия и количественную оценку экономических результатов деятельности предприятия; таким образом, объединяет в себе оценку финансовых показателей и оценку развития управленческих бизнес-процессов предприятия;

- использует простой математический аппарат и доступные данные, что обеспечивает высокую оперативность и низкую стоимость подготовки информационного массива;

- полученные результаты оценки является наглядными и простыми в интерпретации;

- по итогу оценки развития инструментов управления предприятием энергетики в конкурентной среде выявляются основные проблемы и направления развития инструментов управления предприятием.

По итогу изучения методических основ оценки развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде сделаны следующие выводы:

- в Пермском крае функционирует множество электроемких предприятий, которые в период экономического роста активно потребляли электроэнергию, в результате чего Пермский край испытывал дефицит электроэнергии в 2007-2008 гг. Высокий износ сетей и генерирующих мощностей, наличие двух дефицитных энергоузлов ведет к отказу в технологическом присоединении потребителей к распределительным сетям, увеличению ценовой нагрузки, сдерживанию темпов промышленного развития и градостроительства, ограничению возможностей освоению территорий и роста предпринимательской активности;

- эффективность управления – это сложная, многогранная категория, которая отражает особенности многих явлений и факторов. Эффективность управления определяет степень достижения предприятием поставленных

целей в кратчайший срок при наивысших качественных и количественных показателях и наименьших затратах ресурсов;

- на эффективность управления предприятиями энергетики в конкурентной среде влияют следующие группы факторов: технологические, организационно-правовые, социально-экономические, природно-климатические и экологические. Учет основных факторов внешней и внутренней среды, позволяет системно обозначить принципиальные направления развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде;

- в исследовательских работах по проблемам управления рассмотрены методики оценки эффективности управления предприятием. Преимуществом описанных методик оценки эффективности управления является использование финансовых и нефинансовых показателей и коэффициентов, характеризующих результаты деятельности предприятия и состояние системы управления. Однако, данные методики не уделяет должного вниманию качеству бизнес-процессов предприятия, не совмещают оценку финансовых показателей и качества бизнес-процессов предприятия;

- для оценки развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде предложена методика, основанная на двух критериях: развитие бизнес-процессов предприятия; оценка экономических показателей деятельности предприятия; предприятия энергетики, работающие на территории Пермского края, имеют низкий и средний уровень эффективности инструментов управления в конкурентной среде;

- выявленные проблемы и низкий уровень развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде определяют необходимость формирования механизма эффективного развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

ГЛАВА 3. МЕХАНИЗМ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ЭНЕРГЕТИКИ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ

3.1 Концепция эффективного развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде

Кардинальные изменения условий деятельности предприятий энергетики, вызванные реформами в российской электроэнергетике и созданием конкурентной среды на электроэнергетическом рынке, требуют развитие инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде. Успех рыночных преобразований в электроэнергетике во многом обусловлен теми изменениями, которые происходят в механизмах функционирования предприятий энергетики.

В условиях рыночной экономики и конкурентной среды, с учетом динамичной внешней и внутренней среды, главная задача инструментов управления состоит в удержании необходимого равновесия при изменении конкурентной среды на основе реализации определенных экономических, финансовых, организационных и иных действий. Для успешной реализации данной задачи необходимо создать концепцию развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

При построении концепции эффективного развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде целесообразно выделить основные элементы, составляющие его ядро. Таким ядром должны стать основные параметры управления как управленческого воздействия: среда (система управления), средства (механизм управления), действие (процесс управления). Именно эти основные параметры совместно с целями, задачами, функциями и принципами управления определяют основные направления развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде (см. рис. 16).

Выделение основных параметров управления как управленческого воздействия (среда, средства, действие) соответствует основным подходам к управлению предприятием:

- среда управления предприятием раскрывается в системном подходе к управлению и соответствует системе управления предприятием в конкурентной среде;

- средства управления раскрываются в ситуационном подходе к управлению предприятием и соответствуют механизмам управления предприятием энергетики в конкурентной среде;

- действие раскрывается в процессном подходе к управлению предприятием и соответствует бизнес-процессам управления предприятием энергетики в конкурентной среде.

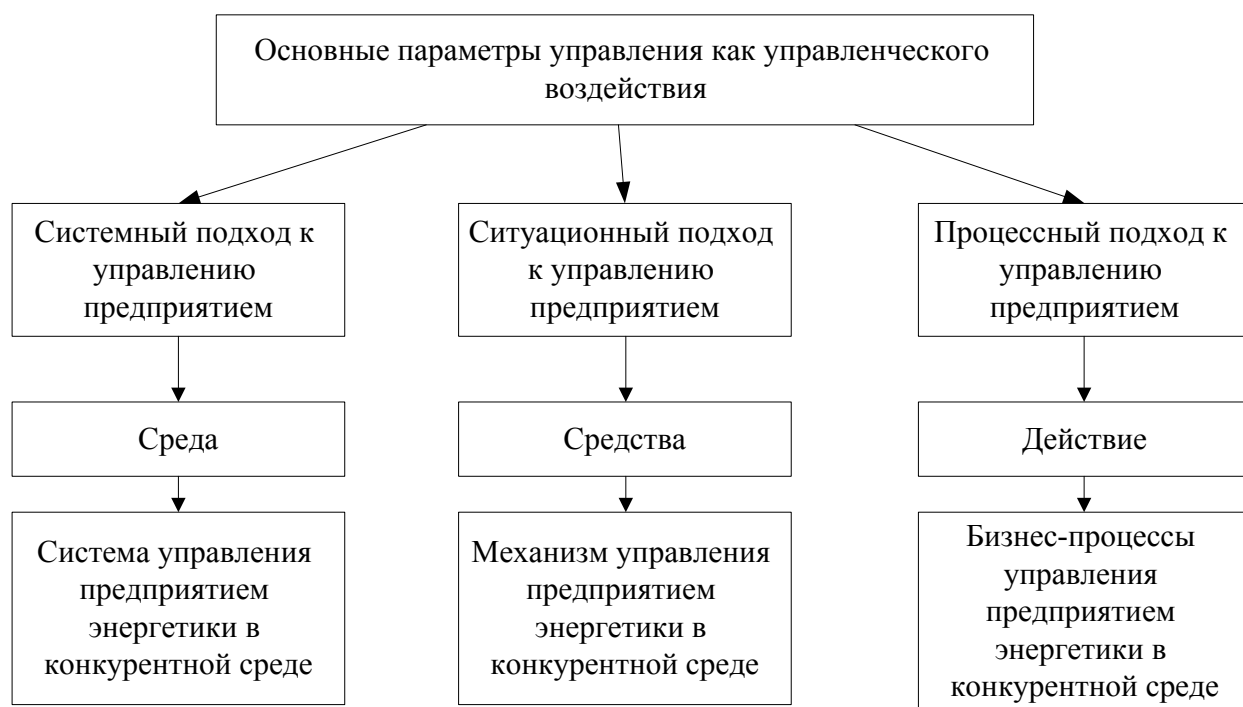


Рис. 16. Концепция эффективного развития инструментов управления предприятием энергетики в конкурентной среде

Для эффективного развития инструментов управления предприятием энергетики в конкурентной среде необходимо использовать все три подхода: системный, ситуационный и процессный; а также одновременно совершенствовать три составляющих управления:

- систему управления предприятием энергетики в конкурентной среде,
- механизм управления предприятием в конкурентной среде,
- бизнес-процессы управления предприятием энергетики в конкурентной среде.

На рисунке 17 представлена взаимосвязь составляющих концепции эффективного развития инструментов управления предприятием энергетики в конкурентной среде. Бизнес-процессы, система и механизм управления предприятием образуют треугольник, в котором находится внутренняя среда предприятия, и определяются цель, задачи, функции и принципы управления предприятием.

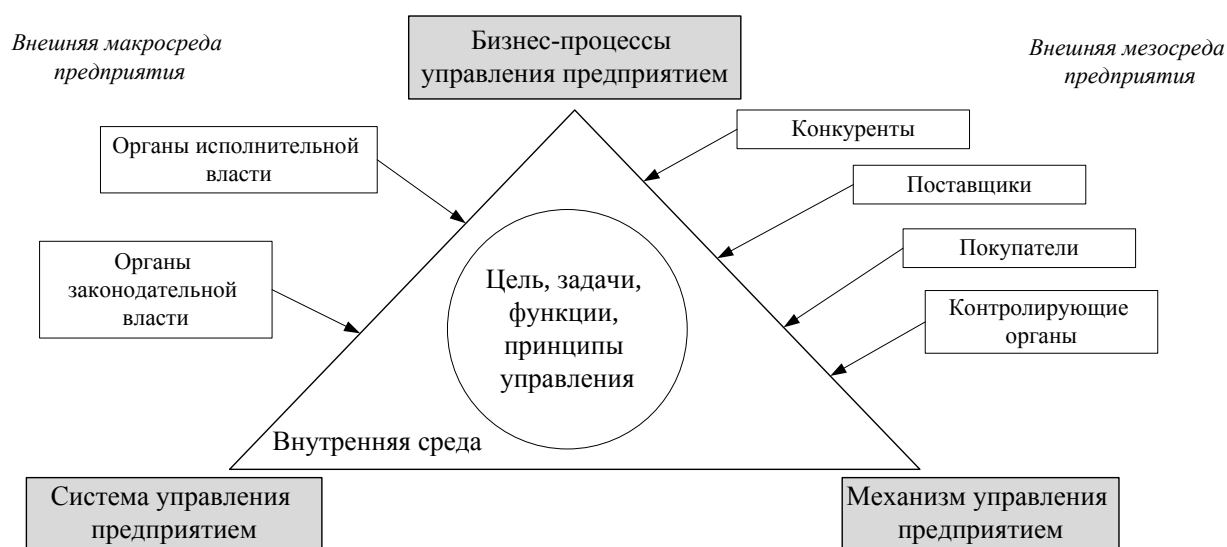


Рис. 17. Взаимосвязь составляющих концепции эффективного развития инструментов управления предприятием энергетики в конкурентной среде

За границами треугольника находятся внешняя мезосреда предприятия (конкуренты, поставщики, покупатели, контролирующие органы, технологии, конъюнктура электроэнергетического рынка) и внешняя макросреда предприятия (органы исполнительной власти, органы законодательной власти, состояние экономики страны и мира, уровень инфляции, валютный курс и др. факторы).

Таким образом, под воздействием внешней мезосреды и макросреды предприятия, осуществляется формирование внутренней среды предприятия

и определение цели, задач, функций и принципов управления предприятием – все это является базой развития бизнес-процессов, системы и механизма управления предприятием энергетики в конкурентной среде.

Основные вершины треугольника, компоненты внутренней и внешней среды предприятия необходимо связать непрерывными информационными потоками, что является предпосылкой развития инструментов управления предприятием энергетики в конкурентной среде.

Далее представлена реализация концепции эффективного развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде, которая предполагает:

- формирование структурной модели системы управления предприятиями энергетики в конкурентной среде;
- построение организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

Важной особенностью современной научной деятельности является подход к объектам исследования и проектирования как к системам. «Любая система представляет собой сложный комплекс взаимосвязанных элементов – подсистем, включающих в свою очередь системные составляющие более низкого порядка. Вся сеть систем различного порядка должна выстраиваться таким образом, чтобы способствовать реализации конечной цели, для которой это строение осуществляется, и иметь единство с внешней средой» [14, С. 79].

В соответствии с сущностью системного подхода система управления (система менеджмента) должна состоять из внешнего окружения и внутренней структуры. В 1995 г. Фархутдинов Р.А. в книге «Менеджмент конкурентоспособности товара» обосновал необходимость проектирования внутренней структуры системы управления из пяти подсистем [148, С. 18-19]:

1. научное обоснование;

2. целевая подсистема;
3. обеспечивающая подсистема;
4. управляемая подсистема;
5. управляющая подсистема.

На основе обобщения теоретико-методологических аспектов развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде разработана структурная модель системы управления предприятиями энергетики в конкурентной среде (см. рис. 18).

В соответствии с методологией системного подхода систему управления предприятием энергетики в конкурентной среде может быть представлена как сложная многоуровневая управленческая система, в которой выделены объект управления, субъект управления и основные структурные элементы.

Рассмотрение управления предприятиями энергетики в конкурентной среде в виде системы дает возможность выявить основные элементы, определить их внутренние и внешние взаимосвязи со средой и использовать как инструмент управления.

С точки зрения структурного подхода система управления предприятием представляет собой совокупность взаимосвязанных структурных элементов, обеспечивающих при их скоординированном взаимодействии реализацию поставленных целей [159, С. 85].

Данная система является открытой и активно взаимодействует с внешней (конкурентной) средой. К входу системы относится все, что предприятие получает для разработки и реализации стратегии развития предприятия энергетики в конкурентной среде (методические документы, трудовые, материальные, финансовые, информационные и трудовые ресурсы). Выход системы представлен управляемой переменной – эффективное управление предприятием энергетики в конкурентной среде.

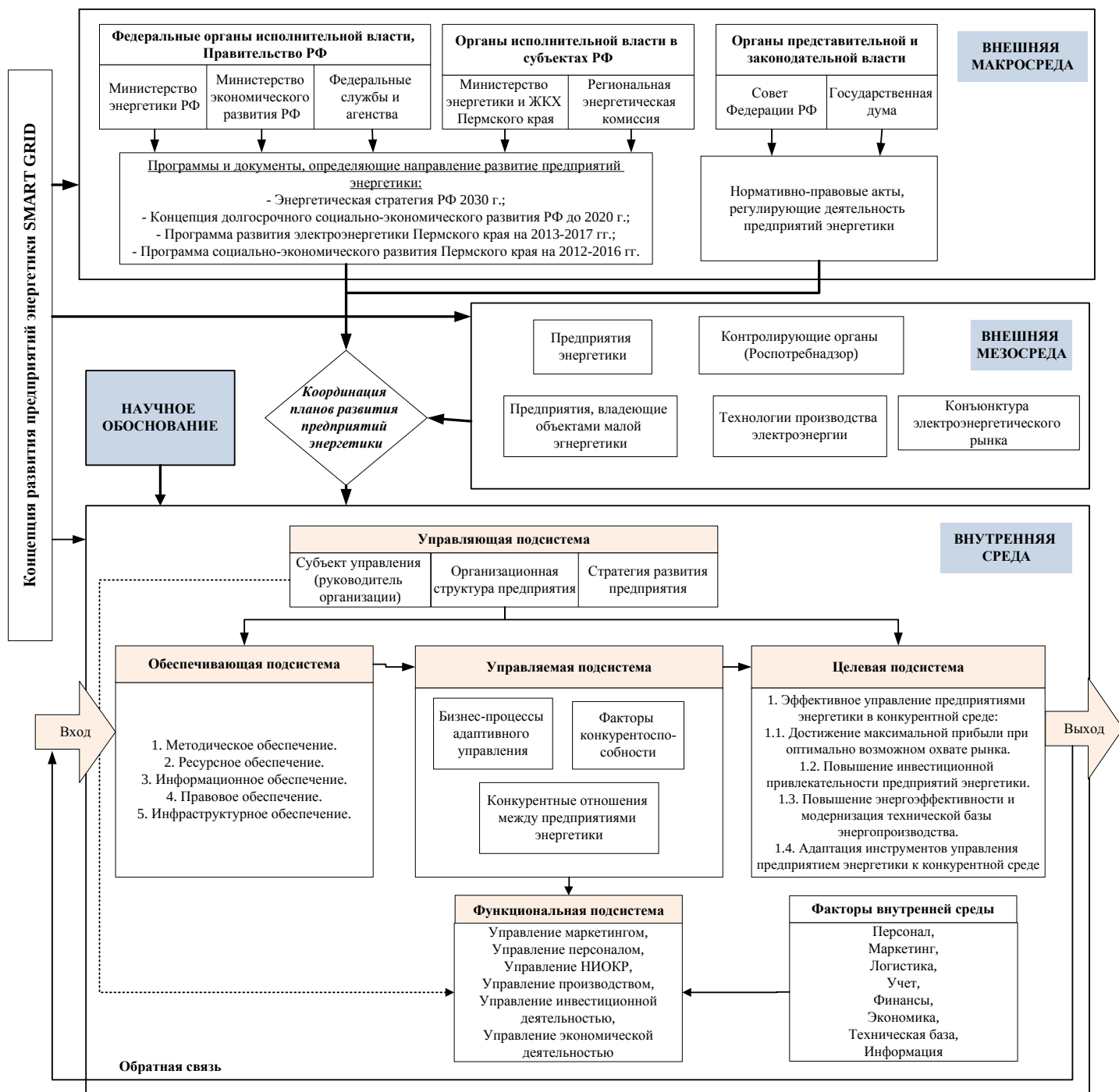


Рис. 18. Структурная модель системы управления предприятиями энергетики в конкурентной среде

С точки зрения системного подхода управление предприятиями энергетики в конкурентной среде включают следующие укрупненные элементы, которые неразрывно связаны между собой и составляют единое целое:

- внешняя макросреда;

- внешняя мезосреда;
- внутренняя среда;
- субъект управления (управляющая подсистема);
- объект управления (управляемая подсистема);
- целевая подсистема;
- обеспечивающая подсистема;
- функциональная подсистема;
- факторы внутренней среды;
- подсистему научного обоснования.

Внешняя макросреда предприятий энергетики представлена следующими факторами: экономической и политической ситуацией в стране и мире, правовым регулированием электроэнергетики, уровнем потребления электроэнергии населением и предприятиями, уровень энерговооруженности предприятий и населения.

В частности государство через законодательство формирует и поддерживает организационно-правовое поле предпринимательской деятельности предприятий энергетики. Непосредственно исполнительные органы власти на федеральном и региональном уровне (Министерство энергетики РФ, Министерство экономического развития РФ, Федеральные служба и агентства, Министерство энергетики и ЖКХ Пермского края, Региональная энергетическая комиссия) разрабатывают программы и документы, определяющие направления развития предприятий энергетики:

- Энергетическая стратегия РФ до 2030 г.;
- Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ до 2020 г.;
- Программа развития электроэнергетики Пермского края на 2013-2017 гг.;
- Программа социально-экономического развития Пермского края на 2012-2016 гг.

Органы представительной и законодательной власти (Совет Федерации и Государственная дума) разрабатывает нормативно-правовые акты, регулирующие деятельности предприятий энергетики, основными из которых являются Федеральный закон от 26.03.2003 г. № 35 ФЗ «Об электроэнергетике», Федеральный закон от 23.11.2009 N 261-ФЗ "Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности».

Таким образом, государство в отношении предприятий энергетики реализует программно-целевое управление и регулирует предпринимательскую деятельность в данной сфере.

Внешняя мезосреда предприятий энергетики представлена отраслевыми факторами: развитие технологий выработки электроэнергии, развитие выработки электроэнергии с использование возобновляемых источников энергии, деятельность предприятий конкурентов, деятельность контролирующих органов, развитие инфраструктурных предприятий электроэнергетического рынка (энергосервисные компании, биллинговые компании, компании, оказывающие услуги по энергоаудиту и энергосбережению).

Внутренняя среда характеризуется наличием определенной величины капитала, эффективность маркетинга и менеджмента, НИОКР, техническая база предприятия, система бухгалтерского и управленческого учета, кадровый состав предприятия.

Субъект управления (управляющая подсистема) – группа подразделений и специалистов во главе с руководителями предприятий энергетики, которые на основе полученной информации, используя модели, методы, способы, приемы, теории управления предприятием в конкурентной среде, определяют цели, задачи, разрабатывают стратегию и тактику управления предприятием в конкурентной среде.

Управляющая подсистема включает в себя ряд компонентов.

- Организационная структура предприятия - состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации. Организационная структура предприятия должна быть взаимосвязана: с целями бизнеса, их содержанием и способом реализации; с характером деятельности с точки зрения технологии бизнес-процессов, функций, прав и ответственности; мотивов собственников и топ-менеджеров.

В современных крупных предприятиях энергетики используются дивизиональные структуры, в которых идет деление по автономным элементам и блокам, обслуживающим определенный рынок: по видам товаров и услуг, группам покупателей, географическим районам.

Суть дивизиональных структур сводится к следующему:

А) в предприятиях энергетики выделяется несколько организационно обособленных уровней: корпоративный центр; управление группами самостоятельных отделений; относительно самостоятельные производственные отделения, обособленные структурные подразделения с расширенными правами и ответственностью – бизнес-единицы, для которых можно идентифицировать конечный результат и оценивать усилия по его реализации;

Б) отделения имеют определенную хозяйственную самостоятельность;

В) образование отделений – бизнес-единиц, сопровождающееся передачей менеджерам прав и ответственности за операционную деятельность и отдельные функции. В тоже время ключевые функции – финансы, правовые вопросы, инвестиционное планирование, кадровая политика, общественные связи – сохраняется в корпоративном центре [41, С. 278-279].

- Технические и программные средства управления предприятием включают в себя современные информационные системы по учету затрат,

планированию деятельности предприятия, моделированию бизнес-процессов, оценки эффективности инвестиционных проектов, оценки финансового состояния деятельности предприятия.

- Стратегия развития предприятия энергетики в конкурентной среде. Основная цель стратегии – создание условий для адаптации деятельности предприятий энергетики в постоянно изменяющейся конкурентной среде. Главное направление в стратегии – это отражение глубины, масштаба и характера изменений, укрупненная оценка возможностей их осуществления с точки зрения ресурсов. Стратегическое планирование включает в себя: определение ключевых целей, разработку корпоративной и функциональной стратегии, выработку политики, позволяющей реализовать цели.

Объект управления (управляемая подсистема) состоит из следующих компонентов:

– бизнес-процессы адаптивного управления предприятия, которые позволяют подстраивать деятельность предприятия под действия конкурентной среды;

- факторы конкурентоспособности - финансовое положение предприятия, развитость базы НИОКР и уровень расходов на них, наличие передовой технологии, обеспеченность высококвалифицированными кадрами, обеспеченность информацией и др. факторы [127];

- конкурентные отношения между предприятиями энергетики.

В качестве средства контроля над управляемой подсистемой используются управленческие решения, призванные решать задачи, поставленные перед предприятием. Качество решаемых задач для достижения цели управления предприятиями энергетики в конкурентной среде обеспечивается наличием блока принятия решений, внутренней и внешней обратными связями [159, С. 91].

Целевая подсистема включает в себя главную цель – эффективное управление предприятиями энергетики в конкурентной среде. Данная цель достигается за счет решения следующих задач:

- достижение максимальной прибыли при оптимально возможном охвате рынка;
- повышение инвестиционной привлекательности предприятий энергетики;
- повышение энергоэффективности и модернизация технической базы энергопроизводства;
- адаптация и развитие инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

В состав обеспечивающей подсистемы входят следующие компоненты:

- нормативно-методическое обеспечение представляет собой совокупность документов организационного, распорядительного, нормативного, технического, экономического характера, которая устанавливает правила и требования, формирующую основу для решения управленческих задач предприятий энергетики (разработка, согласование методических рекомендаций и инструкций);

- ресурсное обеспечение предполагает формирование научного подхода к организации и осуществлению процессов ресурсосбережения, использование научных обоснованных методов прогнозирования и оптимизации управленческих решений, определение потребностей в различных видах ресурсов, определение источников и форм обеспечения ресурсами);

- информационное обеспечение включает в себя:

А) информация о потребителях, их потребностях, параметрах рынках и конкуренции: мониторинг состояния конкуренции на электроэнергетическом рынке, спрос на электроэнергию, цены на электроэнергию,

Б) информация о внешней среде предприятий энергетики и его основных конкурентах,

В) информация о конкурентных преимуществах и слабых сторонах предприятия и его конкурентов,

Г) внутреннюю информацию (об организационно-техническом уровне предприятия энергетики, о финансовом положении предприятия, о персонале, о качестве систем управления, об уровне конкурентоспособности).

- Правовое обеспечение (нормативно-правовая база деятельности предприятия энергетики).

Функциональная подсистема состоит из следующих компонентов.

- Управление маркетингом. Маркетинговая деятельность предприятий энергетики направлена на изучения спроса и активного воздействия на него; маркетинг участвует в разных бизнес-процессах компании: производстве, инвестиционной деятельности, сбыте. В современных публикациях выделяют такое понятие как энергетический маркетинг, который включает в себя такие специфические виды деятельности как исследование субъектов электроэнергетических рынков, формирование ценовой политики в сфере электроснабжения, разработка новых видов энергетических услуг, управление спросом на электрическую энергию.

Предприятия энергетики – это коммерческие организации, выполняющие важнейшую общественную функцию, формируют базовый элемент инфраструктуры региона и систему его жизнеобеспечения. В связи с этим энергетический маркетинг является социально этичным, т.е. основан на идеи сбалансированности трех факторов при выполнении целей и задач собственников и менеджмента энергокомпаний: прибыли, потребностей покупателей, интересов региона и общества, охрана окружающей среды [41, С. 364].

- Управление персоналом. В современном мире огромное значение в развитии организации предприятий придается человеческому капиталу. Управление персоналом на предприятиях энергетики направлено на решение следующих задач: создание привлекательной корпоративной среды, мотивирующей персонал в полной мере реализовывать свой профессиональный потенциал; осуществлять адресные инвестиции в наиболее квалифицированные и перспективные кадры; разработать и внедрить корпоративные стандарты управления, отвечающие современным требованиям производства.

- Управление НИОКР (разработка технического задания, проведение теоретических и экспериментальных исследований, оформление результатов НИР).

- Управление инвестиционной деятельностью (проведение технико-экономического обоснования инвестиционного проекта, оценка эффективности инвестиций).

- Управление производственной деятельностью (совершенствование технологических процессов выработки электроэнергии, техническое обслуживание и ремонт оборудования, материально-техническое обеспечения производства).

- Управление экономической деятельностью – включает в себя такие важные направления деятельности как управление прибылью, повышение эффективности использования ресурсов, управление затратами, обеспечение платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия.

- Подсистема учета и отчетности (учет выполнения бюджетов, маркетинговый учет, учет реализации бизнес-плана, учет затрат и себестоимости, оперативный учет).

Подсистема научного обоснования позволяет рассмотреть механизмы действия экономических законов и законы организации, соблюдать научные подходы к управлению предприятиями энергетики в конкурентной среде,

применяя современные модели и методы. При решении вопросов по любой подсистеме возникает необходимость обосновывать процесс принятия решений.

Внутренняя обратная связь обеспечивает качество принимаемых решений и связана с динамизмом деятельности предприятия, требующей быстроты реакции на изменения внутренней и конкурентной среды. Основой такой реакции являются модели, методы, приемы решения конкретных практических задач, которые позволяют повышать эффективность управления предприятием энергетики в конкурентной среде.

Если фактические результаты не соответствуют ожидаемым, то управляющая система вносит коррективы в тактику и стратегию управления предприятием энергетики в конкурентной среде, совершенствует инструменты управления предприятием. Данные действия обеспечивают наличие внешней обратной связи.

В диссертационной работе выделены основные положения развития инструментов управления предприятиями энергетики к конкурентной среде:

- самоорганизация процесса выработки электроэнергии объектами большой и малой энергетики, самоорганизация деятельности энергосбытовых компаний, конкуренция на электроэнергетическом рынке;
- реализация на каждом уровне управления предприятиями энергетики (макро-, мезо-, и микроуровне) концепции развития Smart Grid;
- государственная организация координации планов развития предприятий энергетики: объектов большой и малой энергетики, сетевых компаний;
- приоритет развития объектов малой энергетики над развитием объектов большой энергетики;
- активизация деятельности потребителей по повышению эффективности потребления электроэнергии; строительство и использование объектов малой энергетики.

Таким образом, концепция развития инструментов управления предприятием энергетики в конкурентной среде состоит в использовании трех подходов к управлению предприятием: системного, ситуационного и процессного; а также одновременно совершенствования трех составляющих управления: системы управления предприятием энергетики в конкурентной среде, механизма управления предприятием в конкурентной среде, бизнес-процессов управления предприятием энергетики в конкурентной среде.

С точки зрения структурного подхода система управления предприятием представляет собой совокупность взаимосвязанных структурных элементов, обеспечивающих при их скоординированном взаимодействии реализацию поставленных целей. Структурная модель системы управления предприятиями энергетики в конкурентной среде дает возможность определить основные составляющие элементы, определить их взаимосвязи с конкурентной средой, а также сбалансировать инструменты управления предприятиями энергетики на макро-, мезо-, и микроуровне для обеспечения их эффективного функционирования в условиях конкурентной среды.

Инструменты управления предприятием реализуются в рамках соответствующего организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики в конкурентной среде, который представлен в следующем разделе работы.

3.2 Организационно-экономическая модель развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде

Высокая актуальность, обширность и многосторонность проблемы развития предприятий энергетики определяет необходимость при развитии инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде сочетать научные подходы и принципы: системного подхода, организационного моделирования, программно-целевого управления.

Формирование организационно-экономического механизма требует системного подхода для успешного решения задач, без учета которых реализация целей будет неполной; определить и сбалансировать между собой функции и задачи управления, права и ответственность субъектов управления, использовать в комплексе организационные формы управления и систему мотивации и стимулирования персонала [70, С. 55].

В рамках исследования под организационно-экономическим механизмом управления предприятиями энергетики в конкурентной среде понимается совокупность специфичных способов и методов управления и самоуправления, обеспечивающие эффективное управление предприятием и приспособление отдельных структурных параметров и элементов системы управления предприятия к изменяющимся условиям конкурентной среды.

Таким образом, организационно-экономический механизм управления нужно рассматривать как целенаправленный процесс решения частных задач функционирования системы управления с учетом специфики предприятий энергетики и конкурентной среды на основе устойчивой совокупности методов, норм и правил формирования и регулирования отношений элементов организационной структуры.

Несмотря на реформирование электроэнергетики, разделение естественной монополии на отдельные компании, формирование конкурентного рынка электроэнергии, полностью устранить государственное управление и регулирование предприятий энергетики не возможно. Это вызвано высокой социальной и экономической значимостью предприятий энергетики в развитии общества, т.к. электроэнергия сопровождает и обеспечивает быт населения, развитие предприятий, регионов и страны (см. рис. 19).

В связи с этим, в организационно-экономическом механизме управления предприятием в конкурентной среде выделяют три уровня управления:

национальный уровень (уровень государства), региональный уровень, локальный уровень (уровень предприятия).

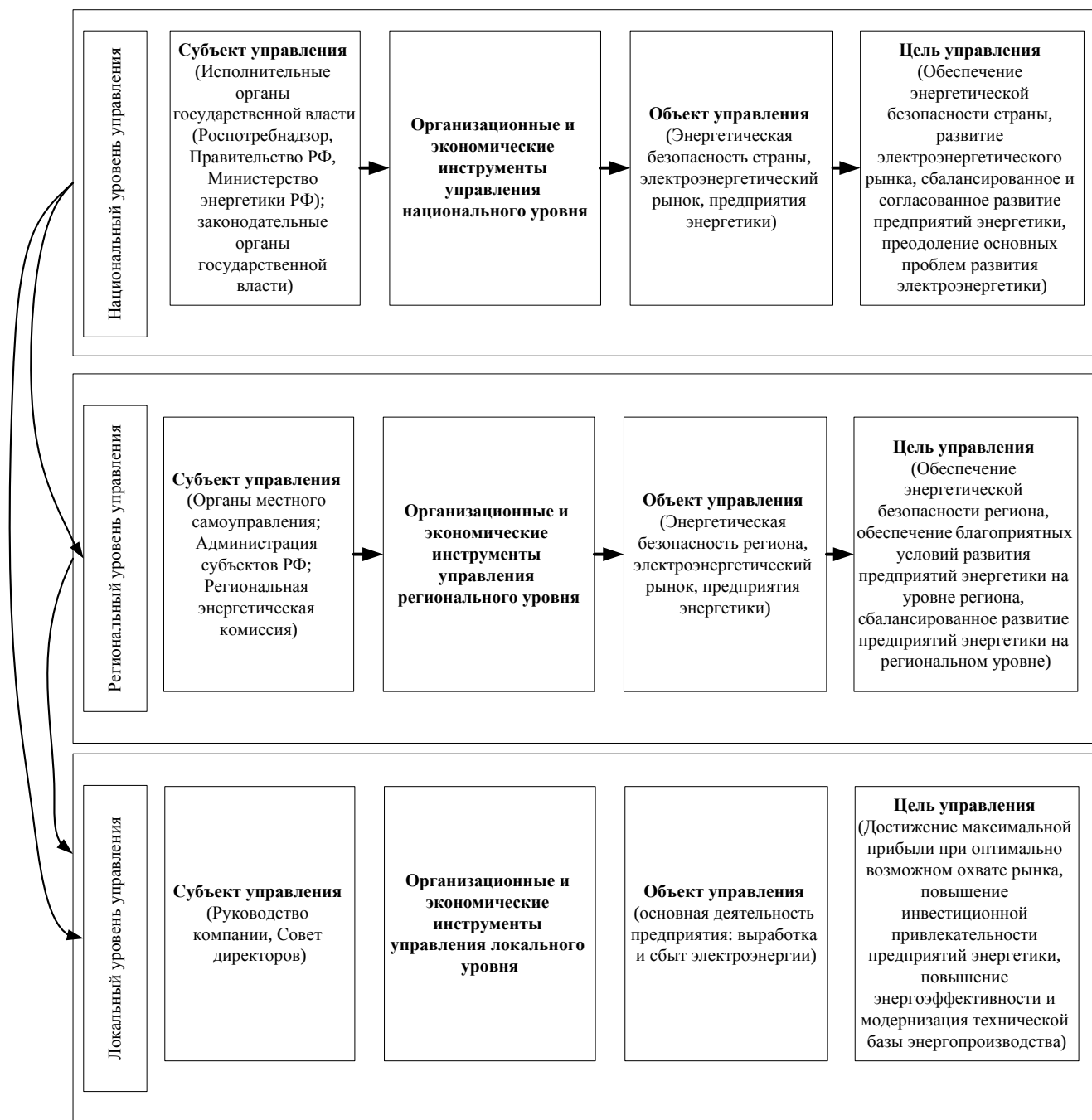


Рис. 19. Организационно-экономический механизм управления предприятиями энергетики в конкурентной среде

Необходимо отметить, что на каждом уровне управления выделены субъект управления, инструменты управления, объект управления, цели

управления. При этом инструменты управления предприятием делятся на организационные и экономические.

Под экономическими инструментами управления понимаются приемы и способы воздействия на объект управления с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). Под организационными инструментами управления предприятием понимаются приемы и способы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

Субъектом управления на национальном уровне являются органы исполнительной власти (Правительство РФ, Министерство энергетики РФ) и законодательные органы власти. Объектом управления на национальном уровне является энергетическая безопасность страны, электроэнергетический рынок, предприятия энергетики.

Целью управления на национальном уровне является обеспечение энергетической безопасности страны, развитие электроэнергетического рынка, сбалансированное и согласованное развитие предприятий энергетики, преодоление их основных проблем развития.

К организационным инструментам управления на национальном уровне относится:

- разработка нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность электроэнергетики и электроэнергетического рынка;
- формирование стратегических направлений развития электроэнергетики;
- разработка стратегии развития электроэнергетического рынка;
- формирование требований к уровню энергетической безопасности страны и регионов;

- разработка программы повышения энергоэффективности; организация системы энергосбережения на национальном уровне;
- координация планов развития субъектов электроэнергетики на национальном уровне;
- разработка и реализация шести инновационных проектов в области повышения энергоэффективности «Считай, эконошь, плати», «Новый свет», «Энергоэффективный квартал», «Малая комплексная энергетика», «Инновационная энергетика».

К экономическим инструментам управления на национальном уровне относится:

- разработка и финансирование инвестиционной программы развития электроэнергетики;
- определение направлений и предоставление в пользование федерального имущества;
- предоставление гарантийного обеспечения при кредитовании; субсидирование процентов по кредиту;
- предоставление льгот по налогообложению.

Субъектом управления на региональном уровне являются органы местного самоуправления (Администрация субъектов РФ, региональная энергетическая комиссия). Объект управления – энергетическая безопасность на уровне региона, розничный электроэнергетический рынок, предприятия энергетики.

Целью управления на уровне региона является обеспечение энергетической безопасности региона, обеспечение благоприятных условий развития предприятий энергетики на региональном уровне, скоординированное развития предприятий энергетики на региональном уровне.

К организационным инструментам управления на региональном уровне относится:

- разработка программы развития электроэнергетики на уровне региона;
- разработка региональной программы повышения энергоэффективности;
- координация планов развития субъектов электроэнергетики на региональном уровне;
- организация системы энергосбережения на региональном уровне;
- составление Единого топливно-энергетического баланса региона.

К экономическим инструментам управления на региональном уровне относится:

- разработка и финансирование региональной инвестиционной программы развития электроэнергетики;
- определение направлений и предоставление в пользование имущества субъектов РФ;
- предоставление гарантийного обеспечения при кредитовании; субсидирование процентов по кредиту;
- предоставление льгот по региональным налогам.

Субъектом управления на уровне предприятия является руководство компании, совет директоров. Объектом управления на уровне предприятия является основная деятельность предприятия: выработка и сбыт электроэнергии.

Целью управления на локальном уровне является достижение максимальной прибыли при оптимально возможно охвате рынка, повышение инвестиционной привлекательности предприятия энергетики, повышение энергоэффективности и модернизация технической базы энергопроизводства.

К организационным инструментам управления предприятиями относится:

- внутрикорпоративные механизмы управления компанией;
- механизмы управления технологической и технической базой предприятия;

- механизмы управления персоналом;
- механизмы управления спросом на электроэнергию методами энергетического маркетинга;
- разработка ценовой стратегии для минимизации стоимости электроэнергии
- сертификация и стандартизация электроэнергии, проведения энергоаудита, составление энергопаспорта;
- внедрение концепции управления предприятием Smart Grid;
- развитие систем автоматизированного учета потребляемой и передаваемой электроэнергией.

К экономическим инструментам управления предприятиями относятся:

- информационные модели формирования затрат и финансовых результатов;
- имитационные и экономико-математические модели управления прибылью и финансовыми ресурсами;
- оптимизация политики налогообложения;
- установление дифференцированных тарифов;
- диверсификация и освоение смежных к энергетике видов бизнеса;
- развитие специальных методов финансирования проектов по повышению энергоэффективности, например, энергосервисный контракт.

При выборе инструментов управления на национальном и региональном уровне субъекты управления ориентируются на состояние, перспективы и тенденции развития предприятий энергетики. При выборе инструментов управления на локальном уровне субъекты управления ориентируются на действия субъектов на национальном и региональном уровне, а также на действие конкурирующих предприятий энергетики (см. приложение 2).

Сформированный организационно-экономический механизм управления предприятиями энергетики в конкурентной среде обеспечивает эффективное взаимодействие элементов систем управления на национальном,

региональном и локальном уровне и результативное использование инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

Безусловно, на каждом уровне управления эффективность инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде должна быть высока. Низкая эффективность инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде на одном из уровней управления отрицательно сказывается на эффективности управления электроэнергетикой в целом, ставит под угрозу энергетическую безопасность, надежное электроснабжение потребителей.

Организационно-экономический механизм управления предприятием в конкурентной среде разрабатывается как проект (технология управления), его сущность и алгоритм работы описываются в организационно-методической документации, обязательность его использования устанавливается нормативной документацией.

Анализируя представленные в работе организационно-экономический механизм управления предприятиями энергетики в конкурентной среде можно заметить, что на национальном и региональном уровне используются государственные методы управления, на локальном – рыночные методы управления. Безусловно, развитие рыночных отношений в экономике России и в электроэнергетике ведет к снижению использования государственных методов управления и увеличению рыночных методов управления предприятием энергетики в конкурентной среде.

В диссертационной работе одним из базовых положений концепции развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде является реализация на каждом уровне управления предприятиями энергетики (макро-, мезо-, и микроуровне) концепции развития Smart Grid.

Smart Grid в большинстве стран государственные структуры рассматривают как идеология национальный программ развития

электроэнергетики, компании – производители оборудования и технологии – как будущая основа совершенствования бизнеса; предприятия энергетики – как основу для реализации инновационного совершенствования деятельности. Целостную функционально-технологическую характеристику данной концепции наиболее полно описывает следующее определение, сформулированное в Институте инженеров электротехники и электроники: Smart Grid представляет собой концепцию цельной, интегрированной, саморегулирующейся и самовосстанавливающей системы электроэнергетики, обладающей сетевым строением и содержащей в себе всех потребителей электроэнергии, всех производителей электроэнергии, магистральные и распределительные сети, управляемые в режиме реального времени автоматизированным устройством [181].

Министерство США рассматривает Smart Grid как автоматическую систему, в которой осуществляется двухсторонний поток электроэнергии и информации энергетическими объектами. За счет использования современных технологий, инструментов и методов Smart Grid наполняет предприятия энергетики знаниями и подходами, резко увеличивающие результативность работы отрасли [176].

В настоящее время остро стоит вопрос реализации и внедрение концепции Smart Grid в России, что обусловлено большими территориями осуществления деятельности предприятий энергетики, потребность в инвестиционных ресурсах на фоне низкой инвестиционной привлекательности предприятий энергетики. Многие ученые в настоящее время разрабатывают механизмы реализации и внедрения концепции Smart Grid в России, однако данный вопрос настолько сложен, что до сих пор не найдены способы его реализации. В диссертационной работе предложена организационная схема разработки и реализации концепции Smart Grid в России, состоящая из четырех уровней управления (см. рис. 20).

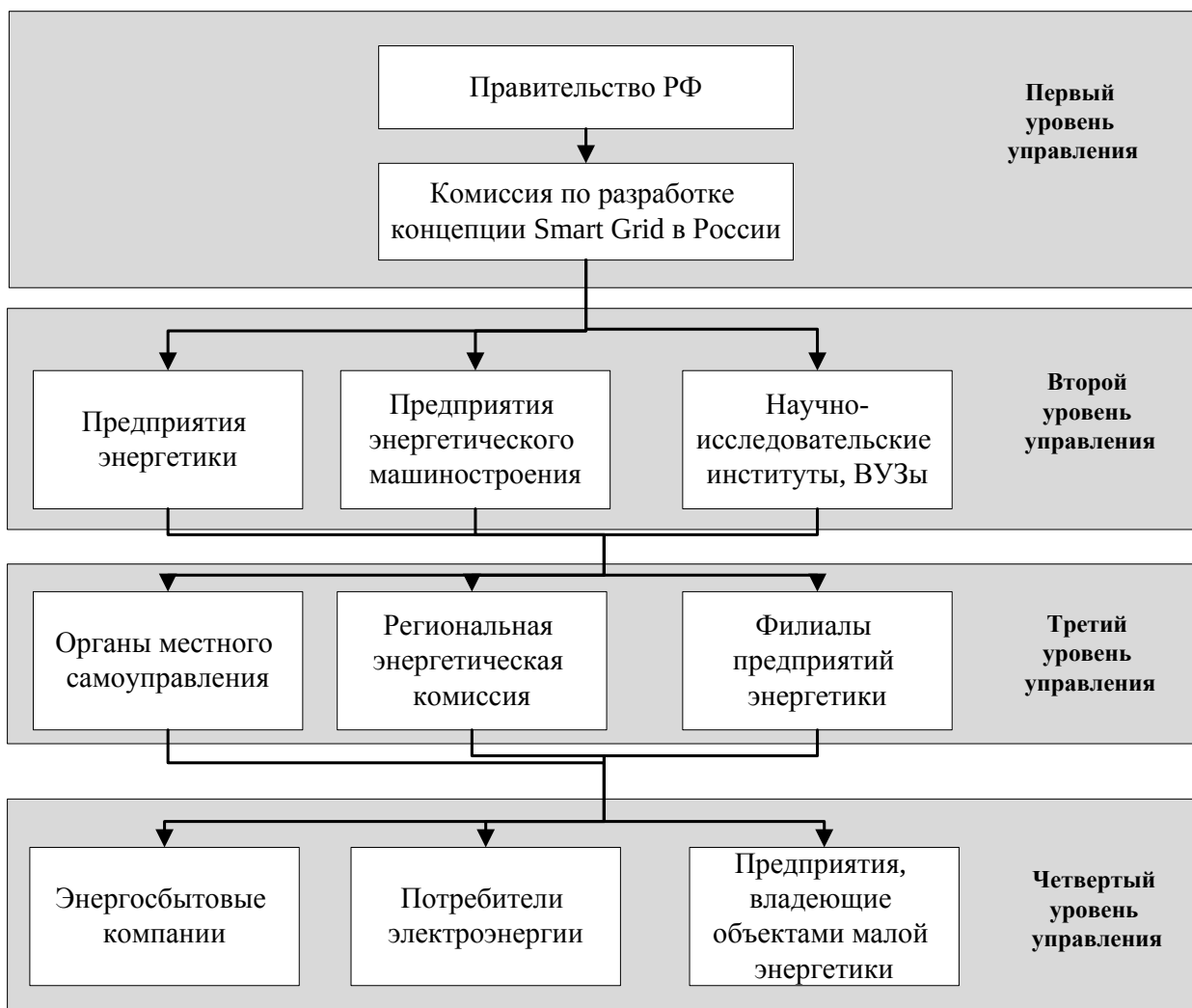


Рис. 20. Организационная схема разработки и реализации концепции Smart Grid в России

На первом уровне управления осуществляют деятельность Правительство РФ и специально созданный орган управления – Комиссия по разработке и реализации концепции Smart Grid в России. В состав комиссии входят представители предприятий энергетики, представители Министерства энергетики РФ, ученые и представители научно-исследовательских институтов. На втором уровне управления осуществляют деятельность предприятия энергетики, предприятия энергетического машиностроения, научно-исследовательские институты и ВУЗы. Первые два уровня относятся к стратегическому уровню управления, на них разрабатываются и утверждаются основные положения концепции Smart Grid в России, цели и

задачи реализации концепции, основные этапы внедрения. На третьем уровне управления осуществляют деятельность органы местного самоуправления, региональная энергетическая комиссия, филиалы предприятий энергетики. Данный уровень управления получает основные стратегические ориентиры реализации концепции Smart Grid, определяет каким образом можно их реализовать на уровне региона, определяет и координирует деятельности энергосбытовых компаний, потребителей электроэнергии, предприятий, владеющих объектами малой энергетики по реализации концепции Smart Grid. Третий и четвертый уровень управления относится к оперативному управлению разработки и реализации концепции Smart Grid в России.

На стратегическом уровне разработки и реализации концепции Smart Grid в России реализуются следующие направления деятельности:

- осуществление действий, способствующих успешному разрешению вопросов, связанных с умными сетями, ускорению процесса планирования и реализации инициатив;
- увеличение обмена знаниями и ускорение процесса обучения посредством обмена знаниями об умных сетях;
- обеспечение возможностей сотрудничества в области НИОКР для поддержки проектов по внедрению инноваций в электроэнергетику;
- переориентация генеральных подрядчиков на продукцию отечественного машиностроения;
- создание программы поддержки и развития российских заводо-изготовителей, специализирующихся на энергетическом машиностроении и производства высоковольтного оборудования;
- совершенствование законодательной базы в области защиты отечественных производителей;
- стимулирование российских разработчиков на создание нового импортозамещающего оборудования и продукции;

- стимулирование частных инвестиций в строительство малых когенерационных электростанций на местных видах топлива;
- развитие государственных механизмов правовой и технологического регулирования и контроля над текущей производственно-технологической деятельностью предприятий энергетики, над планированием комплексного инновационно-технологическим развития;
- оценка и учет зарубежного опыта разработки и реализации концепции Smart Grid в России;
- определение четкого стратегического видения электроэнергетики будущего и планомерный переход к энергетике будущего, которые определены и зафиксированы методическими документами и национальными программами развития электроэнергетики;
- совершенствование энергетической инфраструктуры регионов как основы их ускоренного социально-экономического развития;
- стимулирование инновационно-инвестиционной деятельности предприятий энергетики;
- привлечение инвестиционных ресурсов в предприятия энергетики;
- повышение энергетической и экономической эффективности отрасли (повышение коэффициента полезного действия тепловых электростанций, снижение потерь в электрических сетях, оптимизация загрузки генерирующих мощностей);
- продолжение работ по созданию единого информационного пространства органов государственной власти и местного самоуправления регионов для обеспечения оперативного и эффективного управления предприятиями энергетики и процессом электроснабжения потребителей;
- формирование телекоммуникационной, программно-технической и информационно-аналитической среды, обеспечивающей органы государственной власти всех уровней информацией, необходимой для обоснованного принятия решений;

- развития единой системы интеграции науки и бизнеса, позволяющей сформировать должный уровень спроса электроэнергетики на научно-технические достижения и эффективных экономических стимулов к их применению, а также формирование отечественного рынка научно-технических услуг с высоким уровнем конкуренции;

- формирование в топливно-энергетическом комплексе инновационную инфраструктуру (развитие центров обмена технологиями, технопарки, венчурные фонда, бизнес-инкубаторы и т.д.).

На оперативном уровне разработки и реализации концепции Smart Grid в России реализуются следующие направления деятельности:

- предоставление муниципальным и исполнительным руководителям предприятий энергетики для организации собраний и осуществления организованных и скоординированных действий для сокращения выбросов углекислого газа;

- продвижение полученного положительного опыта реализации пилотного инновационного проекта в электроэнергетики;

- строительство ГТУ малой мощностей (до 30 МВт) для комбинированного электроснабжения;

- реализация пилотных инновационных проектов развития электроэнергетики;

- обновление энергетического оборудования электростанций всех типов и систем транспорта, передачи и распределения электрической и тепловой энергии;

- усиление технологической дисциплины и порядка соблюдения регламентов, правил эксплуатации и сервисного обслуживания энергетического оборудования;

- повышение уровня профессиональных компетенций технического персонала предприятий энергетики;

- развитие единой региональной сети передачи данных в системе органов государственной власти и местного самоуправления регионов;
- внедрение новых информационных технологий в практику управленческой деятельности.

Отличительной чертой предлагаемой организационной схемы разработки и реализации концепции Smart Grid в России является:

- все участники процесса разработки и реализации концепции Smart Grid в России разделены на два уровня управления – стратегический и оперативный, каждый из которых подразделены на два уровня;
- определены основные направления деятельности по разработки и реализации концепции Smart Grid в России на стратегическом и оперативном уровне управления.

Предлагаемая организационная схема разработки и реализации концепции Smart Grid в России позволяет разделить всех участников процесса на разные уровни управления и определить их основные направления деятельности, скоординировать и упорядочить процесс разработки и реализации концепции Smart Grid в России.

Таким образом, при формировании организационно-экономического механизма выделяется три уровня управления: национальный (уровень страны), региональный (уровень региона) и локальный (уровень предприятия). На каждом уровне управления в организационно-экономическом механизме выделяют различные объект управления, субъект управления, инструменты управления, цели управления. Организационно-экономический механизм управления предприятиями энергетики в конкурентной среде обеспечивает эффективное взаимодействие элементов систем управления на национальном, региональном и локальном уровне и результативное использование инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

3.3 Методические рекомендации по внедрению мероприятий по развитию инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде

По результатам проведенного исследования предложены методические рекомендации по внедрению мероприятий по развитию инструментов управления предприятием энергетики в конкурентной среде.

Во второй главе работы представлена методика оценки развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде, согласно которой выделяются три уровня развития: низкий, средний и высокий. Следовательно, для каждого уровня развития определены следующие основные направления совершенствования инструментов управления предприятием энергетики.

Предприятия энергетики, которые имеют низкий уровень развития инструментов управления предприятием, получили низкие оценки по обоим критериям: развитие управленческих бизнес-процессов предприятия и экономические показатели деятельности предприятия. Такие предприятия работают в условиях динамично изменяющейся среды и не успевают провести в соответствие инструменты управления предприятием к требованиям конкурентной среды для обеспечения устойчивых экономических показателей деятельности предприятия. Предприятия данной категории обладают низким организационно-техническим развитием, низким уровнем качества управления всеми процессами деятельности.

Для совершенствования инструментов управления таким предприятиям энергетики рекомендуется реализовать следующие действия:

- внедрить программный продукт, позволяющий автоматизировать контроль производственных процессов, систему планирования деятельности предприятия для повышения эффективности использования ресурсов;

- создать коллегиальный орган из числа менеджеров высшего и среднего звена, наделив их функциями анализа и контроля эффективности функционирования инструментов управления в рамках их отделов;

- проводить корректировки инструментов управления согласно тенденциям развития рынка и периодически проводить мероприятия бенчмаркетинга.

Предприятия, которые имеют средний уровень развития инструментов управления, можно разделить на две категории.

Первая категория – это предприятия, которые имеют близкие к эталонным оценки развития управленческих бизнес-процессов предприятия, однако, показатели их экономического развития неустойчивы. Такие предприятия имеют траекторию развития инструментов управления от низкого уровня развития к среднему, поэтому необходимо время на то, чтобы изменения, произошедшие в инструментах управления, отразились на экономических показателях предприятия.

Вторая категория – это предприятия, которые имеют низкие оценки по критерию развитие управленческих бизнес-процессов предприятия и высокие оценки по критерию экономические показатели деятельности предприятия. Такие предприятия движутся по нисходящей траектории развития инструментов управления – от высокого уровня развития к среднему, т.е. предприятие обладает устойчивыми показателями экономического развития, а также имеет несоответствия в параметрах инструментов управления предприятием и состоянием конкурентной среды.

Для совершенствования инструментов управления предприятиям энергетики, обладающие средним уровнем развития, рекомендуется реализовать следующие мероприятия:

- провести совершенствование организационной структуры предприятия;

- проводить периодически совещания по анализу и корректировке действий, направленных на развитие инструментов управления предприятия и повышению эффективности деятельности предприятия;
- внедрить новые ресурсосберегающие технологии;
- рекомендуется применять более сложные программные продукты для автоматизации процессов планирования и управления предприятием (ERP, MRP, MRPII);
- повысить мотивацию персонала, сделать акцент на развитии, разработать «Положение о стимулировании развития сотрудников», создать условия для развития человеческого капитала и повышения эффективности использования потенциала сотрудников;
- проводить периодически обновления в системе и механизме управления предприятием в соответствии с тенденциями рынка.

Предприятия, имеющие высокий уровень развития инструментов управления, обладают развитыми управляющими бизнес-процессами и устойчивыми экономическими показателями деятельности предприятия. Таким предприятиям необходимо удерживать свое положение, обеспечивая себе устойчивые связи с окружением, осуществлять своевременные и адекватные запросам среды изменения в параметрах инструментов управления предприятием.

Для совершенствования инструментов управления предприятиям энергетики, обладающим высоким уровнем развития инструментов управления, рекомендуется реализовать следующие мероприятия:

- непрерывно проводить мониторинг рынка и конкурентной среды, осуществлять мероприятия по бенчмаркетингу;
- автоматизировать процессы планирования и управления деятельностью предприятия, применять более сложные программные продукты для автоматизации процессов планирования и управления предприятием (ERP, MRP, MRPII);

- обеспечить коммуникационный процесс о состояниях конкурентной среды и параметрах инструментов управления предприятием; постоянно проводить изменения в зависимости от тенденций рынка и конкурентной среды.

Таким образом, предложенные мероприятия позволяют каждой категории предприятий энергетики совершенствовать свои инструменты управления, адаптировать их к условиям конкурентной среды.

Основными субъектами конкуренции на электроэнергетическом рынке в текущих условиях являются предприятия, генерирующие электроэнергию, предприятия-потребители электроэнергии, энергосбытовые предприятия. На основе проведенного исследования, для каждой конкурентной группы сформулированы основные направления развития инструментов управления предприятием.

Так, приоритетными направлениями развития генерирующих компаний являются:

- использование возможностей развития в конкурентных секторах: реализация электрической энергии, реализация мощности;
- диверсификация клиентской базы за счёт выхода на конечных потребителей электроэнергии и мощности;
- участие в розничных рынках электрической энергии;
- обеспечение диалога с государственными органами по вопросам развития рынков электрической энергии и мощности РФ в целях обеспечения их максимальной либерализации, прозрачности, достижения полноценной конкуренции на них;
- внедрение концепции управления предприятием Smart Grid;
- формирование на базе предприятий энергосервисных компаний, предоставляющие комплексные услуги энергоснабжения и энергосбережения.

Приоритетными направлениями развития предприятия - потребителя электроэнергии, владеющего собственными генерирующими установками, являются:

- развитие надежности автономного электроснабжения;
- широкое использование экономических и экологических эффектов от использования объектов малой энергетики;
- комбинированное производство (когенерация) тепла и электрической энергии;
- сооружение дублирующих систем производства электроэнергии (например ветроэнергетическая установка – дизель-генератор);
- формирование потребителем электроэнергии оптимальной стратегии на электроэнергетическом рынке: использование объекта малой энергетики в период пиковой нагрузки и высоких цен на рынке.

Приоритетными направлениями развития энергосбытовых компаний являются:

- внедрение современных методик управления взаимоотношения с клиентами – потребителями электроэнергии;
- развитие он-лайн сервисов компании;
- предложение широкого спектра энергосберегающих продуктов;
- диверсификация и освоение смежных к энергетике бизнесов.

В диссертационной работе к наиболее прогрессивным инструментам управления предприятиями энергетики в конкурентной среде относятся следующие методы и способы: методы управления спросом на электроэнергию, энергомаркетинг, составление Единого топливно-энергетического баланса региона, программы и проекты по повышению энергоэффективности экономики.

Основная идея управления спросом состоит в планомерном и целенаправленном воздействии предприятий энергетики на объемы и структуры потребления электроэнергии в регионе. Цели управления спросом

могут быть различными: снижение пика электропотребления, замещение провала электропотребления, смещение нагрузки, общее энергосбережение, общий рост нагрузки.

Различные механизмы управления спросом:

- различные тарифные меню;
- компенсация (возврат) потребителям значительной части денежных средств, потраченных на покупку новых энергоэффективных моделей бытовой техники и источников света (для замены устаревших аналогов);
- информационные программы, формирующие у потребителей «энергосберегающее» сознание и привлекающие их к участию в программах управления спросом на энергию и мощность.

Основные виды тарифов устанавливаемых энергоснабжающими компаниями для потребителей:

- дифференцированные тарифы по времени суток и сезоном года;
- инвертированный (прогрессивный) блочный (ступенчатый) тариф, при котором электроэнергия дорожает по мере увеличения ее потребления;
- прерываемые тарифы (за негарантированное обслуживание), в соответствии с которыми потребитель получает скидку в тарифе и абонентской плате за снижение потребления до заранее оговоренного уровня или его полное прекращение по уведомлению энергосистемы;
- стимулирующий тариф (для специальных целей), дающий скидку за участие в программах управления спросом, реализуемых энергосбытовой компанией;
- исторический тариф, при котором стоимость электроэнергии растет при превышении исторически сложившегося уровня электропотребления;
- тариф частичной потребности, вводимый для потребителей,купающий у энергосистемы лишь часть необходимой для них электроэнергии, например для собственников промышленных ТЭЦ и электрогенераторов;

- тариф за совпадающую потребность, когда плата за мощность взимается по нагрузке в момент системного пика;

- тариф для низкодоходных потребителей, представляющий скидку гражданам с малым доходом [18, С. 44].

Информационные программы являются важным звеном в поддержке политики повышения эффективности. Среди них:

- оснащение энергоемких электроприборов и систем наглядными указателями о наиболее экономичных режимах работы, а также наличие сведений о том, какое место по энергоэффективности занимает прибор в ряду подобных изделий и за какой срок окупятся дополнительные затраты при покупке данной энергосберегающей модели;

- публикации в прессе и выпуск специализированной печатной продукции (буклетов и рекламных листовок о необходимости энергоресурсосбережения и эффективных и рациональных методах потребления энергии и воды в квартире). Подобного рода материалы лаконичные, наглядные и убедительные, так как содержат соответствующие расчеты или хотя бы краткое их обоснование;

- регулярные передачи, краткие сообщения, рекламные материалы на радио и телевидение;

- демонстрационные проекты;

- проведение семинаров, конференций, рабочих встреч, специальных занятий в образовательных учреждениях, включая дошкольные и школьные;

- организация центров работы с потребителями, где клиенты энергоснабжающей компании могут ознакомиться с наиболее экономичными моделями энергопотребляющего оборудования, энергосберегающими способами ведения домашнего хозяйства, получить исчерпывающую информацию о программах управления спросом и энергосбережения [18, С. 47].

Таким образом, управление спросом на электроэнергию требует комплексное использование всех рычагов управления энергопотреблением и энергосбережением, обязательность получения выгоды всеми участниками данных процессов.

Особое внимание следует уделить одному из приоритетных направлений государственной политики модернизации – снижению энергоемкости всех сфер экономики. В ноябре 2009 г. принят закон «Об энергосбережении и повышении энергоэффективности», в котором предусмотрены следующие рычаги достижения поставленной цели:

- мотивационные механизмы и экономические стимулы, способствующие энергосбережению и повышению энергоэффективности. Например, при экономии предприятием электроэнергии и высвобожденной мощности законодательство разрешает такому предприятию продать мощность, а вырученные средства направить на покупку энергосберегающего оборудования. Это позволит сократить дорогостоящее строительство генерации и сдержать рост энерготарифов;

- организационные меры, такие как обязательное энергетическое обследование (энергоаудит) предприятий, формирование и контроль реализации программ энергосбережения на основе целевых показателей энергоэффективности;

- государственная поддержка энергосберегающих мероприятий, в том числе внедрения государственной информационной системы в области энергосбережения;

- новая форма правовых отношений – энергосервисный контракт, предмет которого является деятельность, направленная на энергосбережение и повышения эффективности использования энергоресурсов; экономия ресурсов в свою очередь становится гарантией доходности инвестиций и условием привлечения кредитов [155, С. 58].

Принятый закон особенно актуален в условиях роста объемов строительства и ввода в эксплуатацию новых объектов жилья и коммунальной инфраструктуры, реконструкции основных фондов, так как формирует новый уровень требований к архитектурным, функционально-технологическим, конструктивным и инженерно-техническим решениям в части обеспечения энергоэффективности еще на этапе проектирования объектов.

В настоящее время в России существуют следующие государственные проекты в сфере энергосбережения и повышения энергоэффективности:

- «Считай, экономь и плати» - программа массовой установки приоров учета и регулирования электропотребления;
- «Новый свет» - программа замены ламп накаливания на энергосберегающие источники освещения;
- «Энергоэффективный квартал» - программа модернизация системы энергоснабжения микрорайонов и небольших городов с последующим тиражирование полученного опыта на всю территорию страны;
- проект применения энергоэффективных технологий в государственных учреждениях;
- «Малая комплексная энергетика» - проект обеспечения энергоэффективных оборудованием объектов локальной энергетики;
- «Инновационная энергетика» - программа разработки и реализации прорывных энергетических решений.

Таким образом, путем разработки и реализации данных проектов государство расставляет приоритеты в развитие предприятий энергетики и потребителей электроэнергии.

Развитие инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде позволит получить следующие эффекты:

- на макроэкономическом уровне: повышение энергоэффективности предприятий энергетики за счет эффективного использования

энергоресурсов; появление возможности у предприятия-потребителя электроэнергии, владеющего объектом малой энергетики, формировать стратегию поведения на рынке электроэнергетики тем самым оптимизировать стоимость потребляемой электроэнергии; снижение потребностей предприятий энергетики в инвестициях (развитие объектов малой энергетики снижает нагрузку на электрические сети, снижает потребность в генерирующих мощностях объектов большой энергетики); повышение надежности электроснабжения потребителей (предприятия, владеющие объектами малой энергетики, повышают независимость от электроэнергетической системы, самостоятельно обеспечивают себя электроэнергией); рост конкуренции на электроэнергетическом рынке между объектами большой и малой энергетики; синергетический эффект взаимодействия государственных органов и предприятий энергетики; скоординированное развитие предприятий энергетики: объектов большой и объектов малой энергетики.

- на микроэкономическом уровне: увеличивается управляемость деятельности предприятия энергия, происходит адаптация деятельности предприятия к условиям конкурентной среды; обеспечивается согласованность результатов операций в рамках процесса; сокращается время на выполнение процесса при одновременном повышении качества выполняемых работ; сокращение количества совещаний для выработки решений, сокращение бюрократии управления и аппарата управления, что сокращает накладные расходы и повышает финансовые результаты деятельности предприятия.

Таким образом, по итогу третьей главы можно сделать следующие основные выводы:

- концепция развития инструментов управления предприятием энергетики в конкурентной среде состоит в использовании трех подходов к управлению предприятием: системного, ситуационного и процессного; а

также одновременно совершенствования трех составляющих управления: системы управления предприятием энергетики в конкурентной среде, механизма управления предприятием в конкурентной среде, бизнес-процессов управления предприятием энергетики в конкурентной среде;

- структурная модель системы управления предприятием энергетики в конкурентной среде представляет собой совокупность взаимосвязанных структурных элементов, обеспечивающих при их скоординированном взаимодействии реализацию поставленных целей. С точки зрения системного подхода к управлению структурная модель включает следующие укрупненные элементы, которые неразрывно связаны между собой и составляют единое целое: внешняя макросреда; внешняя мезосреда; внутренняя среда; субъект управления (управляющая подсистема); объект управления (управляемая подсистема); целевая подсистема; обеспечивающая подсистема; функциональная подсистема; факторы внутренней среды; подсистему научного обоснования.

- структурная модель системы управления предприятиями энергетики в конкурентной среде дает возможность определить основные составляющие элементы, определить их взаимосвязи с конкурентной средой, а также сбалансировать инструменты управления предприятиями энергетики на макро-, мезо-, и микроуровне для обеспечения их эффективного функционирования в условиях конкурентной среды;

- инструменты управления предприятием реализуются в рамках соответствующего организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики в конкурентной среде. При формировании организационно-экономического механизма выделено три уровня управления: национальный (уровень страны), региональный (уровень региона) и локальный (уровень предприятия). На каждом уровне управления в организационно-экономическом механизме выделяют различные объект управления, субъект управления, инструменты управления, цели управления.

Организационно-экономический механизм управления предприятиями энергетики в конкурентной среде обеспечивает эффективное взаимодействие элементов систем управления на национальном, региональном и локальном уровне и результативное использование инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде;

- выявлены следующие основные положения развития инструментов управления предприятиями энергетики к конкурентной среде: самоорганизация процесса выработки электроэнергии объектами большой и малой энергетики, самоорганизация деятельности энергосбытовых компаний, конкуренция на электроэнергетическом рынке; реализация на каждом уровне управления предприятиями энергетики (макро-, мезо-, и микроуровне) концепции развития Smart Grid; государственная организация координации планов развития предприятий энергетики: объектов большой и малой энергетики, сетевых компаний; приоритет развития объектов малой энергетики над развитием объектов большой энергетики; активизация деятельности потребителей по повышению эффективности потребления электроэнергии; строительство и использование объектов малой энергетики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результативность деятельности российских предприятий на современном этапе определяют не только уровень спроса на производимую продукцию, состояние основных производственных фондов, наличие необходимых финансовых и трудовых ресурсов, но и состояние и развитие инструментов управления предприятием. В условиях жесткой рыночной конкуренции подвижность и неопределенность является основными характеристиками внешней среды, приобретающие в последнее время широкомасштабный и системный характер.

В первой главе работы проведено исследование теоретико-методологических основ формирования инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде. В результате исследования сформулировано следующее определение. Под инструментами управления предприятием в конкурентной среде понимается совокупность приемов и способов, применяемых для достижения поставленных целей в условиях конкурентной среды, обеспечивающих процесс закономерного изменения внутренней среды предприятия, предполагающие приоритет экономических механизмов над организационными, отсутствие вмешательства государства в деятельность экономических субъектов и адаптацию деятельности предприятия к конкурентной среде.

Данное определение способствует более глубокому пониманию сущности управления предприятием в конкурентной среде, показывает спектр возможностей развития менеджмента предприятия, определяет глубину аналитических вопросов, связанных с формированием инструментов управления предприятием в конкурентной среде.

Анализ теории и практики управления предприятием показывают, что в современных условиях спектр инструментов управления предприятием постоянно расширяется, что вызвано необходимостью повышения эффективности управления предприятием в условиях конкурентной среды.

Умение эффективно формировать инструменты управления предприятием является ключевой компетенцией менеджмента предприятия, которая позволит сформировать и удерживать конкурентное превосходство в условиях рынка.

На основе обобщения теоретико-методологических аспектов управления и практики развития предприятий энергетики сформулированы особенности развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде: технологические особенности предприятий энергетики, особенности оперативного и диспетчерского управления энергетической системы, многомерность процесса управления предприятиями энергетики.

Выполненный в диссертационной работе анализ тенденций развития конкурентной среды предприятий энергетики позволил дополнить выявленные особенности двумя положениями. Во-первых, применяемые инструменты управления предприятиями энергетики в современных условиях направлены на активизацию позиции потребителя в отношении снижения потребления электроэнергии и повышения энергоэффективности потребления электроэнергии. Во-вторых, инструменты управления предприятиями энергетики в конкурентной среде носят двухсторонний характер. С одной стороны, инструменты управления предприятиями энергетики обеспечивают адаптацию деятельности предприятия под изменения конкурентной среды на электроэнергетическом рынке; с другой стороны, инструменты управления предприятиями энергетики позволяют предприятию занимать активную позицию и оказывать воздействия на конкурентную среду, тем самым подстраивая ее под свои цели и задачи.

Выявленные в диссертационной работе особенности оказывают влияние на выбор инструментов управления и позволяют сформировать эффективные инструменты управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

Развитие инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде связано со структурными преобразованиями

отечественной экономики и реформированием электроэнергетики; модернизацией (реконструкцией) и обновлением производственных фондов предприятия; постоянно возрастающей потребностью экономики и общества в энергетических ресурсах; высокой энергоемкостью экономики.

Благодаря использованию бизнес-процессов развития инструментов управления предприятием в конкурентной среде достигается оптимальный уровень протекания внутренних процессов на предприятии, происходит изменение структурных параметров и элементов системы управления предприятием, а само предприятие приобретает свойство выживаемости в конкурентной среде.

Во второй главе работы проведен анализ современного уровня развития инструментов управления предприятиями энергетики, в результате чего сделаны следующие выводы. В Пермском крае функционирует множество электроемких предприятий, которые в период экономического роста активно потребляли электроэнергию, в результате чего Пермский край испытывал дефицит электроэнергии в 2007-2008 гг. Высокий износ сетей и генерирующих мощностей, наличие двух дефицитных энергоузлов ведет к отказу в технологическом присоединении потребителей к распределительным сетям, увеличению ценовой нагрузки, сдерживанию темпов промышленного развития и градостроительства, ограничению возможностей освоению территорий и роста предпринимательской активности.

В результате исследования выявлено, что на эффективность управления предприятиями энергетики в конкурентной среде влияют следующие группы факторов: технологические, организационно-правовые, социально-экономические, природно-климатические и экологические. Учет основных факторов внешней и внутренней среды, позволяет системно обозначить принципиальные направления развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

В исследовательских работах по проблемам управления рассмотрены методики оценки эффективности управления предприятием. Преимуществом описанных методик оценки эффективности управления является использование финансовых и нефинансовых показателей и коэффициентов, характеризующих результаты деятельности предприятия и состояние системы управления. Однако, данные методики не уделяет должного вниманию качеству бизнес-процессов предприятия, не совмещают оценку финансовых показателей и качества бизнес-процессов предприятия.

Для оценки развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде предложена методика, основанная на двух критериях: развитие управленческих бизнес-процессов предприятия; оценка экономических показателей деятельности предприятия. Отличительной чертой предложенной методики является совмещение оценки экономических результатов деятельности предприятия и оценки уровня развития управленческих бизнес-процессов предприятия. Предложенная методика использует простой математический аппарат и доступные данные, что обеспечивает высокую оперативность и низкую стоимость подготовки информационного массива; полученные результаты являются наглядными и простыми в интерпретации; по итогу оценки выявляются основные направления развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

Описанная методика оценки эффективности инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде была апробирована на примере предприятий, осуществляющих свою деятельность на территории Пермского края: ОАО «Русгидро», ОАО «ТГК-9», ОАО «ОГК-1», ОАО «Э.ОН.Россия», ОАО «Пермэнергосбыт». Предприятия энергетики, работающие на территории Пермского края, имеют низкий и средний уровень развития инструментов управления в конкурентной среде.

Проведенный в диссертационной работе анализ практики управления предприятиями энергетики позволил выявить следующие проблемы: масштаб деятельности предприятий энергетики распространяется на многие регионы России, что осложняет процесс управления деятельностью предприятия, т.к. необходимо учитывать региональные особенности среды, в которой оно функционирует; отсутствует реальный центр координации и развития отрасли, в первую очередь технологический, после реформирования РАО ЕЭС России; в Энергетической стратегии развития энергетики до 2030 года нет четкого видения и понимания будущей «картины» единой энергетической системы; отсутствует механизм управления развитием и функционированием энергетической системой в будущем; разделение сфер ответственности и принятия решений в энергетическом секторе; недостаточен контроль, искажены отчетность и статистическое наблюдение за использованием энергоресурсов на региональном и муниципальном уровне управления; в «Программе развития электроэнергетики Пермского края на 2013-2017 гг.» главный акцент сделан на техническое состояние электроэнергетики, экономическим вопросам развития внимание почти не уделяется; отсутствует прогноз передачи электроэнергии за пределы региона; не отражено, каким образом при составлении программы учитываются мероприятия по повышению энергоэффективности экономики; отсутствует прогноз цен на электроэнергию.

Выявленные проблемы и низкий уровень эффективности инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде подчеркивают актуальность темы исследования и определяют необходимость формирования модели системы управления предприятиями энергетики в конкурентной среде, определения организационных и экономических инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

Концепция развития инструментов управления предприятием энергетики в конкурентной среде состоит в использовании трех подходов к

управлению предприятием: системного, ситуационного и процессного; а также одновременно совершенствования трех составляющих управления: системы управления предприятием энергетики в конкурентной среде, механизма управления предприятием в конкурентной среде, бизнес-процессов управления предприятием энергетики в конкурентной среде.

С точки зрения структурного подхода система управления предприятием представляет собой совокупность взаимосвязанных структурных элементов, обеспечивающих при их скоординированном взаимодействии реализацию поставленных целей. С точки зрения системного подхода управление предприятиями энергетики в конкурентной среде включают следующие укрупненные элементы, которые неразрывно связаны между собой и составляют единое целое: внешняя макросреда; внешняя мезосреда; внутренняя среда; субъект управления (управляющая подсистема); объект управления (управляемая подсистема); целевая подсистема; обеспечивающая подсистема; функциональная подсистема; факторы внутренней среды; подсистему научного обоснования.

Структурная модель системы управления предприятиями энергетики в конкурентной среде дает возможность определить основные составляющие элементы, определить их взаимосвязи с конкурентной средой, а также сбалансировать инструменты управления предприятиями энергетики на макро-, мезо-, и микроуровне для обеспечения их эффективного функционирования в условиях конкурентной среды.

Инструменты управления предприятием реализуются в рамках соответствующего организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики в конкурентной среде. При формировании организационно-экономического механизма выделено три уровня управления: национальный (уровень страны), региональный (уровень региона) и локальный (уровень предприятия). На каждом уровне управления в организационно-экономическом механизме выделяют различные объект

управления, субъект управления, инструменты управления, цели управления. Организационно-экономический механизм управления предприятиями энергетики в конкурентной среде обеспечивает эффективное взаимодействие элементов систем управления на национальном, региональном и локальном уровне и результативное использование инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

В диссертационной работе выделены следующие основные положения развития инструментов управления предприятиями энергетики к конкурентной среде:

- самоорганизация процесса выработки электроэнергии объектами большой и малой энергетики, самоорганизация деятельности энергосбытовых компаний, конкуренция на электроэнергетическом рынке;
- реализация на каждом уровне управления предприятиями энергетики (макро-, мезо-, и микроуровне) концепции развития Smart Grid;
- государственная организация координации планов развития предприятий энергетики: объектов большой и малой энергетики, сетевых компаний;
- приоритет развития объектов малой энергетики над развитием объектов большой энергетики;
- активизация деятельности потребителей по повышению эффективности потребления электроэнергии; строительство и использование объектов малой энергетики.

Развитие инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде позволит получить следующие эффекты:

- на макроэкономическом уровне: повышение энергоэффективности предприятий энергетики за счет эффективного использования энергоресурсов; появление возможности у предприятия-потребителя электроэнергии, владеющего объектом малой энергетики, формировать стратегию поведения на рынке электроэнергетики тем самым

оптимизировать стоимость потребляемой электроэнергии; рост конкуренции на электроэнергетическом рынке между объектами большой и малой энергетики; синергетический эффект взаимодействия государственных органов и предприятий энергетики; скоординированное развитие предприятий энергетики: объектов большой и объектов малой энергетики.

- на микроэкономическом уровне: увеличивается управляемость деятельности предприятия энергия, происходит адаптация деятельности предприятия к условиям конкурентной среды; обеспечивается согласованность результатов операций в рамках процесса; сокращается время на выполнение процесса при одновременном повышении качества выполняемых работ; сокращение количества совещаний для выработки решений, сокращение бюрократии управления и аппарата управления, что сокращает накладные расходы и повышает финансовые результаты деятельности предприятия.

Таким образом, разработанные в диссертационной работе теоретические и методические положения направлены на развитие инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде. Внедрение их в практику управления предприятиями энергетики будут содействовать их эффективному развитию, повышению экономических показателей деятельности и инвестиционной привлекательности, решению основных проблем адаптации к новым условиям развития конкурентной среды электроэнергетического рынка.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

I. Законодательная и нормативная база

1. Госстандарт РФ. ГОСТ Р ИСО 9001-96. Системы качества. Модель обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, монтаже и обслуживании - М., 1997. – 34 с.
2. Госстандарт РФ. ГОСТ Р ИСО 9000-2008. Система менеджмента качества: основные положения и словарь – М., Стандартинформ, 2009. – 35 с.
3. Об утверждении долгосрочной целевой программы «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности Пермского края на 2010-2015 гг.»: Постановление Правительства Пермского края от 16.09.2010 г. № 649-п
4. Об утверждении концепции социально-экономического развития РФ на период до 2020 г.: Распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р // "Собрание законодательства РФ", 24.11.2008, N 47, ст. 5489.
5. Об утверждении Программы и Схемы развития электроэнергетики Пермского края на 2011-2015 гг.: Постановление Правительства Пермского края от 07.09.2010 г. № 603-п
6. Об утверждении Программы и Схемы развития электроэнергетики Пермского края на 2012-2016 гг.: Постановление Правительства Пермского края от 30.09.2011 г. № 719-п
7. Об утверждении Программы и Схемы развития электроэнергетики Пермского края на 2013-2017 гг.: Постановление Правительства Пермского края от 27.04.2012 г. № 246-п
8. Об утверждении энергетической стратегии России до 2030 года: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 13.11.2009 г. №. 1715-р

9. Об электроэнергетике: Федеральный Закон от 26.03.2003 № 35-ФЗ в ред. ФЗ РФ от 18.07.2011 № 242-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2003. – № 13. – Ст.1177 Собрание законодательства Российской Федерации. – 2011. – № 30. – Ст.4590

10. Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 23 ноября 2009 г. № 261-ФЗ в ред. ФЗ от 27.07.2010 N 237-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2009. – С2. - Ст. 5711; Собрание законодательства РФ. – 2009. – С2. - Ст. 5711.

II. Научная и учебная литература

11. Алексеева Н.А., Боткин О.И. Анализ эффективности региональной экономики с позиции мезоэкономики / Н.А. Алексеева, О.И. Боткин // Экономика региона. 2008. № 1. С. 58-63.

12. Алиева Д.М. Управление устойчивым развитием региональной электроэнергетики в условиях формирования конкурентного рынка// Региональная экономика: теория и практика. –М.: Финансы и кредит, 2007, № 7.

13. Алле, М. Условия эффективности в экономике.–М.: НИЦ «Наука для общества»,1998.–301 с.

14. Алферова Т.В., Третьякова Е.А., Буйлин А.В. Производственный менеджмент на предприятиях фармацевтической отрасли / Т.В. Алферова, Е.А. Третьякова, А.В. Буйлин. – Екатеринбург: Изд-во Института экономики УрО РАН, 2008. – 265 с.

15. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 272 с.

16. Анпилов С.М. Формирование методического инструментария управления устойчивым развитием строительного предприятия [Текст] / С.М. Анпилов // Основы экономики, управления и права. 2012. № 6. С. 61-70.
17. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ.: Экономика, 2007. – 519 с.
18. Антонов Н. Проблемы управления электропотреблением в бытовом секторе / Н. Антонов // Энергорынок – № 01(73). - 2010. – С. 42-49.
19. Астаханова В.И. Исследование методов управления / В.И. Астахова // Вопросы региональной экономики. – 2010. – № 4. – С. 31-39
20. Ахметджанова Л. К вопросу об инвестициях в электроэнергетику / Л. Ахметджанова // Транспортное дело России – 2009. - № 9. – С. 152-153.
21. Баканов Д.С. Исследование инструментов в механизме управления предприятием газовой промышленности [Текст] / Д.С. Баканов // Вестник Тамбовского государственного университета им. Г.Р. Державина. Серия: Гуманитарные науки. 2012. Т.107. №3. С. 71-73.
22. Баканов Д.С., Махметова А.Е. О содержании организационно-экономического механизма управления предприятиями газовой промышленности / Д.С. Баканов, А.Е. Махметова // Вестник ТГУ. – 2011. – выпуск 12 (104) – С. 92-95
23. Баскова А.Р. Воспроизводство основных фондов в электроэнергетики России / А.Р. Баскова // Актуальные проблемы экономики и права. – 2011. - № 1 – С. 43-50.
24. Беккер Й., Вилков Л., Таратухин В., Кугелер М., Роземанн М. Менеджмент процессов. — М.: Эксмо, 2008.
25. Бороухин Д.С. Устойчивое развитие системы электроэнергетики в условиях модернизации экономики России / Д.С. Бороухин. – Автореф.на соискание уч.степени канд.экон.наук. – 08.00.05 – Апатиты, 2011 – 23 с.
26. Боткин О.И., Боткин И.О., Маликова Д.М. Государственное участие в сфере устойчивого экономического и социального развития

общества / О.И. Боткин, И.О. Боткин, Д.М. Маликова // Вестник Удмуртского университета. 2011. № 2-3. С. 8-13.

27. Боткин О.И., Некрасов В.И., Рябцун В.В. Методология исследования и управления развитием региональной сетевой экономики / О.И. Боткин, В.И. Некрасов, В.В. Рябцун // Экономика региона. 2007. № 2. С. 163-176.

28. Боткин О.И., Орефков И.В. Формирование тарифов на электрическую энергию в региональных энергосистемах России: проблемы выбора оптимальной модели тарифообразования / О.И. Боткин, И.В. Орефков // Экономика региона. 2010. № 1. С. 146-153.

29. Бражникова Л.Н. Концепция формирования организационно-экономического механизма управления предприятиями ЖКХ / Л.Н. Бражникова // Экономика промышленности. – 2008. - № 3. – С. 104-108

30. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Марк Грем Браун; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.

31. Бурков В.Н., Кондратьев В.В. Механизмы функционирования организационных систем. М.: Наука, 1981 - 384 с.

32. Буч О.В. Процессный подход к управлению предприятием: аутсорсинг бизнес-процессов / О.В. Буч // Вестник МГТУ. 2008. Т. 11. № 2. С. 264-267.

33. Быстров, В. Стратегическое управление. Как оценить эффективность? / В. Быстров // Экономика и жизнь. - 2009. - № 28. - С. 31.

34. Вершигора Е. Менеджмент / Учеб. пособия для учащихся сред. спец. учеб. заведений экон. профиля (2 изд., перераб. и доп.) // Е.Е. Вершигора. Москва, 2003. – 256 с.

35. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы: Пер. с англ. — М.: Инфра — М, 1996.

36. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2006. – 296 с.
37. Влияние энергетического фактора на экономическую безопасность Российской Федерации / Л.Л. Богатырев, В.В. Бушуев, А.А. Куклин, А.Н. Татаркин и др. Екатеринбург: Изд. Урал. Ин-та, 1998. 288 с.
38. Волконский В.А., Кузовкин А.И. Конкуренция и регулирование в управлении электроэнергетикой (теоретический подход) // Проблемы прогнозирования. 2007. № 4. С. 54-73.
39. Воропаева О.В., Аллахвердиева Э.А. Пути повышения эффективности управления деятельностью предприятия// Вестник КАСУ. 2006. №4. С. 42-43.
40. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. 4-е издание, переработанное и дополненное / И.Н. Герчикова. – М. Издательство «Энити-Дана», 2007. – 499 с.
41. Гительман Л.Д., Ратников Б.Е. Энергетический бизнес: учебник – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 461 с.
42. Грачева Н.В. Управление циклом создания нового продукта как бизнес-процессов / Н.В. Грачева // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика. 2009. Т. 7. № 10-1-1. С. 55-61.
43. Гребенников А.И. Необходимость долгосрочной стратегии структурных преобразований предприятий промышленности России / А.И. Гребенников // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2011. № 5. С. 87-90.
44. Грязнова А.Г. Основы менеджмента: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / А.Г. Грязнова, А.Ф. Джинджолия. – Москва: Экономист, 2008. – 427 с.
45. Грязнова А.Г., Мельник М.В., Бердников В.В. Развитие методов и приемов диагностики состояния и перспектив развития бизнеса / А.Г.

Грязнова, М.В. Мельник, В.В. Бердников В.В. // Школа университетской науки: парадигма развития. 2010. Т. 1. №1. С. 6-11.

46. Давыдова Н.С. Бережливое производство как фактор повышения конкурентоспособности предприятия / Н.С. Давыдова // Инженерный вестник Дона. 2012. Т.20. №2. С. 720-727.

47. Давыдова Н.С. Гармонизация интересов субъектов экономической деятельности в промышленно развитом регионе в условиях кризиса / Н.С. Давыдова // Вестник ИНЖЕКОНа. Серия: Экономика. 2009. №7. С. 100-107.

48. Давыдова Н.С. Организационно-экономические основы управления промышленно развитым регионом в условиях кризиса / Н.С. Давыдова // Вестник Ижевского государственного технического университета. 2009. №3. С. 111-114.

49. Дамбаева Е.Ж. Электроэнергия как специфический товар / Е.Ж. Дамбаева // Известия ИГЭА – 2010. - №2 (70). – С. 78-81

50. Дафт Р.Л. Менеджмент / Учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Ричард Дафт [пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина] – М., 2009 – 489 с.

51. Дедов О.А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием: учеб. Пособие / О.А. Дедов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 248 с.

52. Дьякова О.В. Анализ существующих подходов к оценке эффективности управления строительным предприятием / О.В. Дьякова // Инженерный вестник Дона. 2011. Т. 17. №3. С. 199-208.

53. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы. Регламентация и управление. — М.: Инфра-М, 2005.

54. Ефимычев Ю.И., Бодрикова О.А. Прогноз как инструмент развития региона / Ю.И. Ефимычев, О.А. Бордикова // Вестник

Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2012. № 2-2. С. 105-108.

55. Ефимычев Ю.И., Трофимов О.В., Ефимычев А.Ю., Шипилов А.Г. Модернизация предприятий промышленности: концепция, стратегии и механизмы реализации / Ю.И. Ефимычев, О.В. Трофимов, А.Ю. Ефимычев, А.Г. Шипилов // Креативная экономика. 2011. № 11. С. 31-36.

56. Зайцева О. А., Радугин А. А., Радугин К. А., Рогачева Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие. М., 1998.

57. Закиров Д.Г. Управление энергоэффективности в регионе. – Пермь: Астер, 2007 г. – 384 С.

58. Зотович Н.В. Организационно-экономический механизм управления предприятиями энергетики / Н.В. Зотович: Дис. ... кандидата экон. Наук. – Ижевск. – 2010 – 177 с.

59. Казначеева Н.Л. Моргунов А.В. Оценка эффективности внедрения сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического управления предприятием / Н.Л. Казначеева, А.В. Моргунов // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2009. №1. С. 48-52.

60. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2006. – 320 с.

61. Каранух И.В. Инструментарий управления знаниями на предприятии / И.В. Карнаух // Научные ведомости Белгородского государственного университета. 2011. Т. 18. № 7-1. С. 41-48.

62. Касьянов В.С. Концептуальное обоснование развития организации на основе управления бизнес-процессами / В.С. Касьянов // Вестник Ставропольского государственного университета. 2006. № 1. С. 38-48.

63. Кобец Б., Волкова И. Smart Grid: концептуальные положения // Б. Кобец, И. Волкова / Энергорынок № 03(75) 2010. – С. 67-72.
64. Кобец Б.Б., Волкова И.О. Smart Grid за рубежом как концепция инновационного развития электроэнергетики // Энергоэксперт. - 2010. - № 2.
65. Козловский Д.А. Управление электроэнергетикой на принципах маркетинга / Д.А. Козловский - Автореф.на соискание уч.степени канд.экон.наук. – г. Москва. – 2008. – 23 с.
66. Комплексная методика диагностики энергетической безопасности территориальных образований в Российской Федерации (вторая редакция) / А.И. Татаркин, А.А. Куклин, А.Л. Мызин, А.В. Калина и др. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2002. 80 с.
67. Конкуренция и предпринимательство / Пер. с англ. под. ред. Проф. А.Н. Романова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 239 с.
68. Контроллинг: учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
69. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2007. – 656 с.
70. Кручинина Н.В. Совершенствование организационно-экономического механизма управления природоохранной деятельностью предприятий АПК / Н.В. Кручинина // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2008. - № 05. – С. 55-59
71. Кудрин Б.И. Децентрализация энергетики – спасение для страны, монопольное мышление – путь в никуда // Инновации в электроэнергетике. 2009. № 3. С. 38-43.
72. Кудрин Б.И. Стратегия электроэнергетики и стратегия электрики России до конца XXI века // Журнал «Вести в Электроэнергетики». № 3. 2012. С. 18-29.

73. Кузнецов В.П. Методологические аспекты корпоративного управления: монография / В.П. Кузнецов, Д.Н. Лапаев; М-во образования и науки Российской Федерации, ГОУ ВПО «Череповецкий гос.ун-т». Нижний Новгород, 2011.

74. Кузнецов И.А. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений в современных рыночных условиях / И.А. Кузнецов // Социально-экономические явления и процессы. – 2010. - № 6. – С. 103-106

75. Кузнецова Л.Н. Стандартизация бизнес-процессов как направления повышения эффективности деятельности организации / Л.Н. Кузнецова // Учет и статистика. 2009. № 15. С. 77-83.

76. Куклин А.А., Мызин А.Л., Калина А.В., Мезенцев П.Е., Пыхов П.А. Состояние и проблемы энергетической безопасности регионов России // Энергетика: экология, надежность, безопасность: Материалы докладов 12 всеросс. науч. конф. 6-8 декабря 2006 г. Томск: Изд-во ТПУ, 2006. С. 15-18.

77. Латыпов Д.В. Требования к инструментарию и технологии экономического управления предприятием в условиях рынка [Текст] / Д.В. Латыпов // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2009. №12. С. 52-55.

78. Лебедев О. Т., Каньковская А. Р. Основы менеджмента / Учебное пособие. — СПб.: ИД «МиМ», 1997. – 179 с.

79. Лебедев Ю.А., Летягина Е.Н., Сидоренко Ю.А. К вопросу об оценке энергоэффективности регионов / Ю.А. Лебедев, Е.Н. Летягина, Ю.А. Сидоренко // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2012. № 40 (40). С. 109.

80. Литвак В.В. Основы регионального энергосбережения (научно-технические и производственные аспекты). – 2-е изд., испр. – Томск: Изд-во НТЛ, 2007. – 288 с.

81. Магомедова Д.М., Рамазанова А.Г. Организационно-экономический механизм управления устойчивым развитием региональной

электроэнергетики в условиях рыночных преобразований // Вестник Дагестанского государственного университета. 2011. Вып. 5. С. 135 – 140.

82. Макаров А.А., Веселов Ф.В., Волкова Е.А., Макарова А.С.. Методические основы разработки перспектив развития электроэнергетики – М.: ИНЭИ РАН, 2007 – 103 с.

83. Макаров А.М. Галямова Э.Ф. Модель управления развитием предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями / А.М. Макаров, Э.Ф. Галямова // Практический маркетинг. 2012. № 2. С. 13-20.

84. Макаров А.М. Механизм стратегического управления интеллектуальным капиталом организации / А.М. Макаров // Практический маркетинг. 2005. № 9. С. 23-26.

85. Макоколюев Б.И. Анализ и планирование электропотребления. – М.: Энергоатомиздат, 2008. – 296 с.

86. Мамонова О.А. Модель оценки экономической эффективности системы управления предприятием / О.А. Мамонова // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. 2011. № 24. С. 352-356.

87. Маркс К., Энгельс Ф. Собр. соч.: в 39 т. М., 1955–1981. (т. 23, с. 384)

88. Матвеев В.А. Системный подход в управлении промышленным предприятием / В.А. Матвеев // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2011. № 4. С. 93-96.

89. Милехина Л.А. Совершенствование бизнес-процессов промышленного предприятия / Л.А. Милехина // Вестник Саратовского государственного технического университета. 2010. Т.2. № 1. С. 246-252.

90. Миняева Е.В. Методы совершенствования бизнес-процессов / Е.В. Миняева // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2010. № 1. С. 125-129.

91. Мисхожев Э.Р. Формирование структурной модели механизма управления экономической устойчивостью. Предприятия / Э.Р. Мисхожев // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2011. № 6. С. 46-53.
92. Моисеев Л.Л., Сливной В.Н. Современные проблемы развития энергетических систем и прогнозирования чрезвычайных ситуаций // Фундаментальные исследования. 2005. № 10. С. 38-39.
93. Нечаева Т.В., Ложкомоева Е.Н. Эффективность организационно-экономического механизма управления предприятием: теория и практика количественной оценки / Т.В. Нечаева, Е.Н. Ложкометова // Вестник Московского государственного университета приборостроения и информатики. Серия: Социально-экономические науки. 2013. № 46. С. 104-114.
94. Никитина Л.Н. Чеченова Л.М. Оценка эффективности организационной структуры управления предприятиями легкой промышленности на базе корреляционно-регрессионного анализа / Л.Н. Никитина, Л.М. Чеченова // Инновации. 2010. № 3. С. 99-102.
95. Никитчук С.С., Рубин Э.Е. Анализ основных подходов к определению оценки эффективности управления предприятием / С.С. Никитчук, Э.Е. Рубин // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. 2011. Т.4. №3. С. 39-43.
96. Никифорова А. О. Соотношение роста производительности и заработной платы / О.А. Никифорова // Общество и экономика. 2008. № 8. С.95.
97. Овчаренко Н.А. Конкурентная среда как управляемый носитель конкурентных процессов в промышленности страны [Текст] / Н.А. Овчаренко // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2010. № 4. С. 68-75.

98. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / Российская Академия наук; Российский фонд культуры; - 2-е изд., испр. и доп. – М.: АЗЪ, 1994.
99. Ольве Н.Г., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. – М.: ИД «Вильямс», 2003. – 304 с.
100. Павлов Д.В. Особенности моделирования учетных бизнес-процессов // Экономический анализ: теория и практика. 2009. № 16(145). С. 45-51.
101. Павлов К.В., Шишкина Е.М., Шишкин М.И. Социально-экономические особенности функционирования хозяйственной системы в глубинных регионах / К.В. Павлов, Е.М. Шишкина, М.И. Шишкин / Региональная экономика: теория и практика. 2006. № 1. С. 26-30.
102. Павлова Е.А. Конкурентная среда и ее развитие на товарных рынках России. Автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Воронежский государственный университет. – г. Воронеж, 2008 – 26 с.
103. Парасоцкая Н.Н. Бизнес-процессы как способ повышения эффективности принимаемых управленческих решений / Н.Н. Парасоцкая // Все для бухгалтера. 2010. №6. С. 19-23
104. Пермский край в цифрах. 2010; Краткий статистический сборник/Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пермскому краю. - Пермь, 2010. – 195 с.
105. Ползунова Н.Н., Краев В.Н. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. – М.: Академический проспект; Трикта, 2006. – 288 с.
106. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ. Под. ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
107. Портер М.Э. Конкуренция [Текст] / М.Э. Портер. М.: Вильямс, 2002. – 496 с.

108. Пыткин А.Н. Роль инвестиций в повышении эффективности работы топливно-энергетического комплекса: монография / А.Н. Пыткин, А.А. Луканин, А.А. Зотов. – Пермь: Перм. ЦНТИ, 2003. – 229 с.
109. Пыткин А.Н., Блаженкова Н.М. Взаимосвязь эффективности и результативности деятельности хозяйственной организации / А.Н. Пыткин, Н.М. Блаженкова // Журнал экономической теории. 2008. №3. С. 133-139.
110. Пыткин А.Н., Мыльникова Е.М. Система оперативного управления производством как фактор повышения конкурентоспособности предприятия в современных экономических условиях / А.Н. Пыткин, Е.М. Мыльникова // Вестник Челябинского государственного университета. 2010. №2. С. 106-109.
111. Пыткин А.Н., Поносова Е.В. Ключевые направления применения теории управления в менеджменте промышленных предприятий / А.Н. Пыткин, Е.В. Поносова // Вестник Челябинского государственного университета. 2012. №24. С. 79-82.
112. Пыткин А.Н., Ушаков Д.В. Теоретические основы локальных систем корпоративного управления предприятием / А.Н. Пыткин, Д.В. Ушаков // Экономика региона. 2007. №1. С. 133-137.
113. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 1025 с.
114. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 495 с.
115. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2013: Стат. сб. / Росстат. – М., 2013. – 996 с.
116. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах; пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. М.: Аудит; ЮНИТИ, 1997. 221 с.

117. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменджмент в системе рыночных отношений: Учебное пособие. М.: ИНФРА — М, 1996. – 296 с.
118. Рябова, Е.В. Формирование инструментария управления предприятием в современных экономических условиях [Текст] / Е.В. Рябова // Вектор науки ТГУ. Тольятти, 2011. № 4 (18). С. 307-310.
119. Рязанцев А.Б., Щукин О.С. Интегрированная оценка эффективности управления предприятием (на примере ЗАО «ВЗПП-МИКРОН») / А.Б. Рязанцев, О.С. Щукин // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2011. №1. С. 292-295.
120. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 536 с.
121. Самсонов В.С. Экономика предприятий энергетического комплекса: Учеб. для вузов / В.С. Самсонов, М.А. Вяткин. – 2-е изд. – М.: Высш.шк., 2003. – 416 с.
122. Самсонов В.С., Вяткин М.А. Экономика предприятий энергетического комплекса: учеб. М., 2001. – 254 с.
123. Сасим С.В. Формирование механизма повышение эффективности электроэнергетики России в долгосрочной перспективе / С.В. Сасим. – Автореф.на соискание уч.степени канд.экон.наук. – г. Москва. – 2010. – 29 с.
124. Сатдыкова Р.Р. Резервы роста производительности труда управленческого персонала// Экономические проблемы образования и общества: Сб. научных трудов/ Под общ. ред. В.А. Якушиной. Уфа: БГУ, 2007. С. 12-17.
125. Слободин М. Энергоэффективность - залог успешного развития/ М. Слободин // Энергорынок. – 2009. - № 1. С.15-18.
126. Смирнов С.В., Поташев Г.А. Оценка эффективности организационных структур систем управления предприятием и их потенциал

/ С.В. Смирнов, Г.А. Поташев // Вестник государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2007. №2. С. 75-78.

127. Смолянова Е.Л. К вопросу о классификации факторов и резервов обеспечения конкурентоспособности предприятия / Е.Л. Смолянова, В.Б. Малицкая // Вестник ТГУ, выпуск 2(70), 2009. С. 336-344.

128. Солодовников С.А., Подпрятova В.В. Неисчерпаемый ресурс энергоэффективности / С.А. Солодовников, В.В. Подпрятova // Вестник научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2008. № 4. С. 82-85.

129. Социология: Энциклопедия / Сост. А.А. Грицанов, В.Л. Абушенко, Г.М. Евелькин, Г.Н. Соколова, О.В. Терещенко, 2003 г. – 187 с.

130. Стативка В.С., Шабаев В.Н. Показатели и критерии оценки эффективности системы управления автопредприятием / В.С. Стастивка, В.Н. Шабаева // Техничко-технологические проблемы сервиса. 2010. №12. С. 77-80.

131. Стрелкова Л.В., Макушева Ю.А. Планирование как эффективный инструмент управления предприятием в современных условиях / Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушев // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2010. № 3-2. С. 603-606.

132. Стрелкова Л.В. Рыночная среда и система целей предприятия / Л.В. Стрелкова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. 2004. №2. С. 150-155.

133. Стрыгина В. Систематизация бизнес-процесса «Наем персонала» // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2009. № 7. С. 24-29.

134. Татаркин А.Н. Мызин А.Л., Калина А.В., Литвинов В.Г. Дискриминантный анализ состояния безопасности энергосистем // Известия АН. Энергетика. 2004. № 4. С. 40-49.

135. Татаркин А.Н., Бушуев В.В., Куклин А.А., Мызин А.Л. и др. Классификация состояний безопасности региональных экономических и энергетических систем. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2003. 95 с.
136. Темиров К.В. Бизнес-процессы предприятия – резервы обеспечения качества выпускаемой продукции // Экономические науки, 2008. № 38. С. 161 – 163.
137. Тихонов К.С. Государственный гарантии инвестиций в системе мер расширенного воспроизводства электроэнергетики // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2007. Т.5 № 4. Ч. 3
138. Тонышева Л.Л., Трофимова Ю.В. Социализация экономики региона: оценка уровня развития и инструменты регулирования / Л.Л. Тонышева, Ю.В. Трофимова // Современные проблемы и образования. 2011. № 6. С. 195-200.
139. Тонышева Л.Л. Инновационное предпринимательство: природа и выбор бизнес-модели / Л.Л. Тонышева // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. 2009. № 1. С. 39-43.
140. Трачук А.В. Влияние процессов вертикальной интеграции на оптовом рынке электроэнергии на рыночную концентрацию / А.В. Трачук // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2011. № 1. С. 47-50.
141. Трифонов Ю.В., Лебедев Ю.А., Летягина Е.Н. Воспроизводство основного капитала электроэнергетики / Ю.В. Трифонов, Ю.А. Лебедев, Е.Н. Летягин // Вестник Нижегородского университета им. Лобачевского. 2008. С. 146-150.
142. Трофимов О.В. Формирование эффективных инновационных стратегий предприятий: проблемы и решения / О.В. Трофимов // Экономические науки. 2010. №70. С. 71-74.

143. Трофимов О.В., Серова Л.Г. Механизм разработки стратегии развития предприятия на основе использования концепции количественных оценок / О.В. Трофимов, Л.Г. Серова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2013. №10 (58). С. 49.

144. Удалов Ф.Е. Стратегические, структурно-организационные и информационные проблемы управление производством на промышленных предприятиях / Ф.Е. Удалов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. 2004. № 2. С. 87-98.

145. Удалов Ф.Е., Алехина О.Ф., Кулагова И.А. Некоторые вопросы формирования стратегии развития промышленных предприятий / Ф.Е. Удалов, О.Ф. Алехина, И.А. Кулагова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2011. №1. С. 301-305.

146. Удалов Ф.Е., Рыбакова И.В. Инновационно-информационные проблемы стратегического развития промышленных предприятий / Ф.Е. Удалов, И.В. Рыбакова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2009. №01. С. 62-64.

147. Усик Н.Н. Управление процессом формирования конкурентной среды в России. Автореф. дисс. ... д-ра экон. наук. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет, 2008.

148. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. 4-е изд./ Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2003. – 491 с.

149. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учеб. Пособие. — М.: ТК Велби, 2003. — 256 с.

150. Фортов В.Е., Попель О.С. Энергетика в современном мире: Научное издание / В.Е. Фортов, О.С. Попель – Долгопрудный: Издательский Дом «Интеллект», 2011. – 168 с.

151. Хаджимуратова М.И. Организационно-экономический механизм функционирования и развития распределительно-сетевого комплекса

региона (на примере Чеченской республики) / М.И. Хаджимуратова - Автореф.на соискание уч.степени канд.экон.наук. – г. Грозный. – 2012. – 25 с.

152. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 1997. - 332с

153. Харрингтон Д., Эсселинг К., Ван Нимвеген Х. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб.: Азбука, 2002. – 487 с.

154. Хоронжевская Т.В. Мониторинг финансовой устойчивости развития предприятий промышленности / Т.В. Хоронжевская Т.В. Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. 2010. № 17. С. 97-99.

155. Цымбал С., Коптелов А. Интеллектуальные технологии в электроэнергетике / С. Цымбал, А. Коптелов // Энергорынок - № 04 (76). 2010. С. 57 – 59.

156. Цырук С.А. Об энергосбережении и энергоэффективности/ С.А. Цырук //Электрика. 2009. № 6. С. 3–7.

157. Чиженко И.В. Формирование механизмов устойчивого развития экономики электроэнергетических предприятий / И.В. Чиженко. – Автореф.на соискание уч.степени канд.экон.наук. – г. Москва. – 2008. – 29 с.

158. Шаматов И.К., Афанасьев А.А. Теоретические аспекты управления инновационными процессами на предприятии / И.К. Шаматов, А.А. Афанасьев // Экономика и управление. 2009. № 8. С. 52-54.

159. Шилова Е.В. Управление конкурентоспособностью фармацевтических промышленных предприятий: теоретические и методические аспекты: моногр. / Е.В. Шилова, Е.А. Третьякова. – Екатеринбург: Издательство Института экономики УрО РАН, 2011 – 198 с.

160. Шишкин М.И., Зимич О.Н. Роль контроля в управлении хозяйствующим субъектом / М.И. Шишкин, О.Н. Зимич // Вестник

Ижевского государственного сельскохозяйственной академии. 2007. №2. С. 33-36.

161. Шишкин М.И., Хайретдинов Р.Э. Совершенствование воспроизводственных процессов на основе улучшения инвестиционной активности в Республики Башкортостан / М.И. Шишкин, Р.Э. Хайретдинов // Вестник Башкирского государственного аграрного университета. 2011. №3. С. 91-96.

162. Шлычков В.В., Нестулаева Д.Р. Современные оценки эффективности управления промышленным предприятием / В.В. Шлычков, Д.Р. Нестулаева // Вестник Казанского государственного энергетического университета. 2009. Т.2. №2. С. 41-50.

163. Шмелева А.Н. К вопросу оценки и управления операционной эффективностью системы менеджмента качества промышленного предприятия / А.Н. Шмелева // Перспективы науки. 2011. № 16. С. 95-97.

164. Щербак А.В. Стратегическое управление и оптимизация бизнес-процессов организации / А.В. Щербак // Государственное управление. Электронный вестник. 2007. № 12. С. 121 – 127.

165. Экономическая безопасность России: уроки кризиса и перспективы роста / Под. ред. В.А. Черешнева, А.И. Татаркин, М.В. Федорова. Т.1. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2012. – 1312 с.

166. Экономическая безопасность Свердловской области / Под. науч. Ред. Г.А. Ковалевой и А.А. Куклина. Екатеринбург: Изд-во Урал. Ун-та, 2003. 455 с.

167. Электроэнергетика России 2030: Целевое видение / Под общ. Ред. Б.Ф. Вайнзихера. – М.: Альпина бизнес Букс, 2008. – 360 с.

168. Энергоэкономическое прогнозирование развития региона / Бурый О.В., Кукреш Л.Я. и др.; [отв. ред. В.Н. Лаженцев]; Ин-т соц.-экон. и энергет. проблем Севера КомиНЦ УрО РАН. – М. : Наука, 2008. – 365 с.

169. Якимов Д.А. Механизмы формирования и обеспечения устойчивости предприятий электроэнергетики / Д.А. Якимов. – Автореф.на соискание уч.степени канд.экон.наук. – 08.00.05 – Санкт-Петербург, 2004 – 19 с.

III. Иностранные источники

170. Adam R. Fremeth, Guy L. F. Holburn Information Asymmetries and Regulatory Decision Costs: An Analysis of U.S. Electric Utility Rate Changes 1980–2000. Journal of Law, Economics, and Organization Advance Access published February 2, 2010. p. 1-36.

171. Ansoff H.I. Corporate Strategy. Penguin Books, Middlesex, 1981.

172. Bredrup H. Performance measurement in a changing competitive industrial environment: breaking the financial paradigm. Trondheim, Norway, 2005

173. C. Larsen, C. HOE Seiding, C. Teller, A. Thorstenson An inventory control project in a major Danish company using compound renewal demand models. IMA Journal of Management Mathematics. 2008. 19. p. 145–162.

174. Deming W.E. Out of the crisis: quality, productivity and competitive position. Cambridge, Massachusetts, USA: Cambridge University Press, 1986.

175. Fan Li Singular value decomposition expansion for electrical demand analysis. IMA Journal of Mathematics Applied in Business and Industry. 2000. 11. p. 37-48.

176. Grits 2030. A National Vision for Electricity's Second 100 years. – Office of Electric Transmission and Distribution of USA Department of Energy, 2003.

177. M. Giulietti, J. Otero, M. Waterson Pricing behaviour under competition in the UK electricity supply industry. Oxford Economic Papers. 62 (2010), p. 478–503.

178. M. Skinner, C. A. Miles, S. Luttrell Access and advantage in investor-state arbitration: The law and practice of treaty shopping. Journal of World Energy Law & Business, 2010, Vol. 3, No. 3 p. 260 – 285.

179. Porter M.E. How Information Gives You Competitive Advantage / M.E. Porter, V.E. Millar // Harvard Business Review. 1985. № 85. (July-August). P. 149-160.

180. Smart Grit – European Technology platform for Electricity Network of the Future, 2005.

181. Smart Power Grit – Taking about a Revolution // IEEE Emerging Technology Portal, 2009.

IV. Интернет-ресурсы

182. Степень износа основных фондов в Российской Федерации на конец года по видам экономической деятельности по полному кругу организаций, в процентах за 2004-2011 гг. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Москва, [2014]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/fund/# (дата обращения 24.01.2014)

183. Структура производства электроэнергии в России за 1995-2009 гг., % [Электронный ресурс] . – Электрон. дан. – Москва, [2010]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/regl/b10_48/IssWWW.exe/Stg/d01/06-167.htm (дата обращения 20.04.2012)

184. Занятое население по видам экономической деятельности на основной работе, в среднем за год [Электронный ресурс]: Режим доступа - http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/labor_force/# (Дата обращения 14.08.2013)

185. Горинов, П.Е. Оценка эффективности управления: предмет, методы, инструменты [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Москва,

[2012]. – Режим доступа: http://audit.emd.ru/material/estimation_manageme
(Дата обращения – 02.08.2013)

186. Гагарский В. Бизнес-процессы: основные понятия / В. Гагарский
[Электронный ресурс] . – Электрон. дан. – Москва, [2010]. – Режим доступа:
<http://www.klerk.ru/boss/articles/309094/> (Дата обращения – 23.08.2013)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Оценка развития инструментов управления предприятиями энергетики
в конкурентной среде

Таблица 1 – Оценка развития управленческих бизнес-процессов

Название бизнес-процессов	Определение процесса	Развитие процесса	Стабильное функционирование процесса	Снижение эффективности процесса	Ликвидация или реорганизация процесса	ИТОГО
	2 балла	3 балла	4 балла	1 балл	0 баллов	
Анализ состояния предприятия, факторов внешней и внутренней среды предприятия		V				x
Прогнозирование возможных изменений в конкурентной среде, составление сценариев развития предприятия				V		x
Планирование мероприятий по развитию предприятия, определение программы действий				V		x
Организация мероприятий по реализации стратегии предприятия	V					x
Мотиваций персонала на выполнение стратегических целей и задач предприятия		V				x
Координация основных мероприятий по развитию предприятия в конкурентной среде				V		x
Учет и анализ выполнения стратегических целей и задач предприятия, формирование отчетности				V		x
Контроль за выполнением стратегических целей и задач в условиях конкурентной среды	V					x

Название бизнес-процессов	Определение процесса	Развитие процесса	Стабильное функционирование процесса	Снижение эффективности процесса	Ликвидация или реорганизация процесса	ИТОГО
	2 балла	3 балла	4 балла	1 балл	0 баллов	
Регулирование деятельности предприятия с целью ликвидации отклонений, корректировки программы действий	V					x
ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА	6	6	0	4	0	14

Таблица 2 – Оценка экономических показателей деятельности предприятий энергетики

Предприя тие	Показатель	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	Темп роста 2010 г. к 2009 г.	Темп роста 2011 г. к 2010 г.	Темп роста 2012 г. к 2011 г.	ИТОГО
Русгидро	Выручка	78 996,00	88 979,00	92 504,00	94 207,00	112,64	103,96	101,84	х
	Чистая прибыль	10 329,00	37 962,95	30 622,00	14 702,00	367,54	80,66	48,01	х
	Активы	475,51	551,32	660,29	753,78	115,94	119,77	114,16	х
	Собственный капитал	445,16	504,69	535,40	592,70	113,37	106,08	110,70	х
	<i>Большой треугольник</i>	х	нет	нет	да	х	х	х	х
	<i>Первый малый треугольник</i>	х	да	да	да	х	х	х	х
	<i>Второй малый треугольник</i>	х	нет	нет	нет	х	х	х	х
	<i>Третий малый треугольник</i>	х	нет	нет	нет	х	х	х	х
	ИТОГОВЫЕ БАЛЛЫ	х	1	1	3	х	х	х	5
ТГК-9	Выручка	40 800,72	46 064,39	47 454,56	47 051,79	112,90	103,02	99,15	х
	Чистая прибыль	4 214,86	474,53	- 5 682,30	857,74	11,26	- 1 197,46	- 15,09	х
	Активы	61 933,49	71 620,60	71 896,74	86 021,96	115,64	100,39	119,65	х
	Собственный капитал	39 952,81	40 427,33	34 745,10	35 602,85	101,19	85,94	102,47	х
	<i>Большой треугольник</i>	х	нет	нет	нет	х	х	х	х
	<i>Первый малый треугольник</i>	х	нет	нет	нет	х	х	х	х
	<i>Второй малый треугольник</i>	х	нет	нет	нет	х	х	х	х
	<i>Третий малый треугольник</i>	х	нет	нет	нет	х	х	х	х
	ИТОГОВЫЕ БАЛЛЫ	х	0	0	0	х	х	х	0
ОГК-1	Выручка	42 503,99	56 466,81	68 705,49	87 436,23	132,85	121,67	127,26	х
	Чистая прибыль	2 301,91	2 757,14	2 901,50	3 264,37	119,78	105,24	112,51	х
	Активы	44 735,49	69 149,82	65 195,39	81 121,39	154,57	94,28	124,43	х
	Собственный капитал	30 070,48	32 827,98	59 035,15	85 306,36	109,17	179,83	144,50	х

Предприя	Показатель	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	Темп	Темп	Темп	ИТОГО
	<i>Большой треугольник</i>	х	нет	нет	нет	х	х	х	х
	<i>Первый малый треугольник</i>	х	нет	нет	нет	х	х	х	х
	<i>Второй малый треугольник</i>	х	нет	нет	нет	х	х	х	х
	<i>Третий малый треугольник</i>	х	нет	нет	нет	х	х	х	х
	ИТОГОВЫЕ БАЛЛЫ	х	0	0	0	х	х	х	0
Э.ОНРосси я	Выручка	42 424,50	53 819,00	67 354,22	76 692,67	126,86	125,15	113,86	х
	Чистая прибыль	7 102,70	10 407,00	15 051,93	18 386,15	146,52	144,63	122,15	х
	Активы	86 055,00	95 894,36	114 682,18	129 046,09	111,43	119,59	112,52	х
	Собственный капитал	80 579,00	90 583,49	105 643,28	120 380,18	112,42	116,63	113,95	х
	<i>Большой треугольник</i>	х	да	да	да	х	х	х	х
	<i>Первый малый треугольник</i>	х	да	нет	нет	х	х	х	х
	<i>Второй малый треугольник</i>	х	да	да	нет	х	х	х	х
	<i>Третий малый треугольник</i>	х	да	нет	да	х	х	х	х
	ИТОГОВЫЕ БАЛЛЫ	х	5	3	3	х	х	х	11
Пермэнерг осбыт	Выручка	26 250,00	29 411,00	32 106,06	30 396,95	112,04	109,16	94,68	х
	Чистая прибыль	254,00	470,74	629,57	544,95	185,33	133,74	86,56	х
	Активы	2 589,92	3 002,70	3 335,15	3 115,43	115,94	111,07	93,41	х
	Собственный капитал	813,48	815,38	974,25	865,31	100,23	119,48	88,82	х
	<i>Большой треугольник</i>	х	нет	нет	нет	х	х	х	х
	<i>Первый малый треугольник</i>	х	нет	нет	нет	х	х	х	х
	<i>Второй малый треугольник</i>	х	да	нет	нет	х	х	х	х
	<i>Третий малый треугольник</i>	х	нет	да	нет	х	х	х	х
	ИТОГОВЫЕ БАЛЛЫ	х	1	1	0	х	х	х	2

Таблица 3 – Оценка развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде

Наименование предприятия	Оценка развития управленческих бизнес-процессов предприятия (Максимальная оценка 36 баллов)	Оценка экономических показателей деятельности предприятия (Максимальная оценка - 45 баллов)	Уровень развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде
Русгидро	14	5	Низкий уровень
ТГК-9	12	0	Низкий уровень
ОГК-1	14	0	Низкий уровень
Э.ОНРоссия	21	11	Средний уровень
Пермэнергосбыт	5	2	Низкий уровень

Инструменты управления предприятиями энергетики в конкурентной среде

Уровень управления	Организационные инструменты управления предприятиями энергетики в конкурентной среде	Экономические инструменты управления предприятиями энергетики в конкурентной среде
Национальный уровень	- разработка нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность электроэнергетики и электроэнергетического рынка; - формирование стратегических направлений развития электроэнергетики; - разработка стратегии развития электроэнергетического рынка; - формирование требований к уровню энергетической безопасности страны и регионов; - разработка программы повышения энергоэффективности; организация системы энергосбережения на национальном уровне; - координация планов развития субъектов электроэнергетики на национальном уровне; - разработка и реализация шести инновационных проектов в области повышения энергоэффективности «Считай, эконошь, плати», «Новый свет», «Энергоэффективный квартал», «Малая комплексная энергетика», «Инновационная энергетика».	- разработка и финансирование инвестиционной программы развития электроэнергетики; - определение направлений и предоставление в пользование федерального имущества; - предоставление гарантийного обеспечения при кредитовании; субсидирование процентов по кредиту; - предоставление льгот по налогообложению.
Региональный уровень	- разработка программы развития электроэнергетики на уровне региона; - разработка региональной программы повышения энергоэффективности; - координация планов развития субъектов электроэнергетики на региональном уровне; - организация системы энергосбережения на региональном уровне; - составление Единого топливно-энергетического баланса региона.	- разработка и финансирование региональной инвестиционной программы развития электроэнергетики; - определение направлений и предоставление в пользование имущества субъектов РФ; - предоставление гарантийного обеспечения при кредитовании; субсидирование процентов по кредиту; - предоставление льгот по региональным налогам.

Уровень управления	Организационные инструменты управления предприятиями энергетики в конкурентной среде	Экономические инструменты управления предприятиями энергетики в конкурентной среде
Локальный уровень	- внутрикорпоративные механизмы управления компанией; - механизмы управления технологической и технической базой предприятия; - механизмы управления персоналом; - механизмы управления спросом на электроэнергию методами энергетического маркетинга; - разработка ценовой стратегии для минимизации стоимости электроэнергии - сертификация и стандартизация электроэнергии, проведения энергоаудита, составление энергопаспорта; - внедрение концепции управления предприятием Smart Grid; - развитие систем автоматизированного учета потребляемой и передаваемой электроэнергии.	- информационные модели формирования затрат и финансовых результатов; - имитационные и экономико-математические модели управления прибылью и финансовыми ресурсами; - оптимизация политики налогообложения; - установление дифференцированных тарифов; - диверсификация и освоение смежных к энергетике видов бизнеса; - развитие специальных методов финансирования проектов по повышению энергоэффективности, например, энергосервисный контракт.

