

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«ПЕРМСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ»

Пыткин А. Н.
Хисамова А. И.

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯМИ ЭНЕРГЕТИКИ**

Монография

Пермь
2014

ББК 65.291.21

П 95

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник
Пермского филиала Института экономики Уральского отделения РАН

Владимир Григорьевич Прудский;

доктор экономических наук, профессор кафедры конституционного и
финансового права Пермского института экономики и финансов

Игорь Юрьевич Загоруйко

Пыткин, А. Н., Хисамова, А. И.

П 95 Организационно-экономический механизм управления предприятиями
энергетики: монография / А.Н. Пыткин, А.И. Хисамова. – Пермь: АНО
ВО «Пермский институт экономики и финансов», 2014. – 208 с.

ISBN 978-5-904417-40-6

В монографии рассмотрены теоретические и методические аспекты формирования организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики, предложена концепция эффективного развития организационно-экономического механизма предприятий энергетики. Разработана методика оценки эффективности организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики.

Монография адресована руководителям предприятий энергетики, студентам экономических вузов и колледжей, магистрантам, аспирантам, слушателям курсов повышения квалификации и факультетов профессиональной переподготовки.

Монография рекомендована к использованию при формировании и развитии организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики.

ББК 65.291.21

П 95

© А.Н. Пыткин, А.И. Хисамова

© АНО ВО «Пермский институт экономики и финансов»

ISBN 978-5-904417-40-6

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	8
1.1 Понятие и сущность организационно-экономического механизма управления предприятием.....	8
1.2 Роль инструментов управления в организационно-экономическом механизме управления предприятием	21
1.3 Взаимосвязь стратегических и оперативных инструментов при формировании механизма управления предприятием.....	37
1.4 Основные направления развития организационно-экономического механизма управления предприятием	48
ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ЭНЕРГЕТИКИ ...	60
2.1 Оценка современного уровня развития предприятий энергетики.....	60
2.2 Анализ состояния и особенностей функционирования механизма управления предприятиями энергетики	75
2.3 Факторы и условия, влияющие на эффективное управление предприятиями энергетики	87
2.4 Методика оценки эффективности организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики	99
ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ЭНЕРГЕТИКИ .	118
3.1 Обзор подходов к совершенствованию механизмов управления предприятиями энергетики	118
3.2 Концепция эффективного развития механизма управления предприятиями энергетики	128
3.3 Модель организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики	141
3.4 Методические рекомендации по внедрению мероприятий по совершенствованию управления предприятиями энергетики	156
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	167
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	172

Вступительное слово авторов



*«Наука не в состоянии решить ни одного вопроса,
не поставив при этом десятка новых»*

Джордж Бернард Шоу

«Вид пропасти должен рождать мысли не о бездне, а о мосте»

Михаил Веллер

В монографии собраны и обобщены результаты многолетнего исследования об управлении предприятиями энергетики, сделана попытка в доступной форме и единых позиций изложить современное состояние механизма управления предприятиями энергетики и рассмотреть некоторые наиболее актуальные аспекты их развития. Авторы будут благодарны всем, кто найдет возможность прислать свои замечания и предложения по существу рассмотренный в монографии вопросов по адресу 614000, г. Пермь, ул. Куйбышева, д. 98А.

Авторы выражают искреннюю благодарность своим родным и близким, без поддержки которых данная работа никогда бы не вышла в свет.

ВВЕДЕНИЕ

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.

Проблемы эффективного управления предприятиями энергетики на современном этапе развития экономики стоят достаточно остро. Анализ практики менеджмента предприятиями энергетики показывает, что используемый ими организационно-экономический механизм управления несовершенен и не позволяет достигать поставленных целей. Основной причиной такого положения дел являются: недостаток опыта управления предприятием энергетики в условиях конкурентной среды, многообразие современных способов и методов управления, сложными и динамичными условиями внешнего окружения – все это сформировало новые экономические требования к механизму управления предприятиями энергетики.

Сложность проводимых реформ и глубина проблем развития энергетической сферы требует развития организационно-

экономического механизма управления предприятиями энергетики и определяет актуальность темы исследования.

Проблемы теории и практики управления предприятием получили свое развитие в исследованиях зарубежных и отечественных ученых: И. Ансоффа, О.И. Боткина, О.С. Виханского, И.Н. Герчиковой, А.Г. Грязновой, Н.С. Давыдовой, Ю.И. Ефимычева, Ф. Котлера, В.П. Кузнецова, Ю.А. Лебедева, А.М. Макарова, В.Д. Маркова, В.И. Некрасова, О.А. Романовой, Л.В. Стрелковой, А.И. Татаркина, У. Тейлора, С. Томпсона, Л.Л. Тонышевой, О.В. Трофимова, Ф.Е. Удалова, А. Файоля, Р.А. Фатхутдинова, и др.

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

Проблемы управления предприятиями энергетики освещены в трудах отечественных и зарубежных ученых: Д.М. Алиевой, Д.С. Бороухина, Ф.В. Веселова, В.А. Волконского, М.А. Вяткина, Л.Д. Гительмана, Е.Ж. Дамбаевой, Н.В. Зотович, Д.А. Козловского, Б.И. Кудрина, А.И. Кузовкина, А.А. Куклина, В.В. Литвак, Д.М. Магамедовой, А.А. Макарова, Л.Л. Моисеева, О.С. Попель, Б.Е. Ратникова, А.Г. Ромазановой, В.С. Самсонова, С.В. Сасима, В.Н. Сливного, К.С. Тимохова, В.Е. Фортова, Н.В. Чиженко, Д.А. Якимова, 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 организационно-экономического механизма управления предприятиями, недостаточно проработаны методические подходы к оценке эффективности организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики, не рассмотрена концепция эффективного развития механизма управления предприятиями энергетики.

Объектом исследования являются отечественные предприятия энергетики, осуществляющие производство, транспортировку, распределение и сбыт электроэнергии.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе развития механизма управления предприятиями энергетики.

Теоретико-методологической основой работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области управления предприятием. Информационно-эмпирическую базу исследования составили нормативно-правовые акты Российской Федерации, статистические данные, годовые отчеты предприятий энергетики, материалы периодической печати и ресурсы глобальной сети Internet.

В процессе исследования применялись общенаучные и специальные методы: научная абстракция, системный, логический, структурный и сравнительный анализ, монографического исследования и организационно-структурное моделирование.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1 Понятие и сущность организационно-экономического механизма управления предприятием

С середины XX века экономическая наука изучает действующие в экономике механизмы, в том числе и организационно-экономический механизм управления предприятием. В многочисленных публикациях концепция формирования организационно-экономического механизма управления занимает центральное место. Несмотря на достаточно длительный период изучения и значительное число работ по данной проблеме, исследователи так и не пришли к единому взгляду на понимание сущности организационно-экономического механизма управления.

Рыночная экономика разнообразна и многоукладна. В ней действует множество экономических систем, следовательно, и организационно-экономических механизмов управления, обеспечивающих развитие этих систем также много.

Ориентация предприятий на развитие рыночных отношений требует новых, нетрадиционных подходов к управлению: «ориентации на потребительский спрос, проведение научно-технической инновационной политики, стремление к нововведениям, оправданному риску являются основополагающими идеями рыночной философии управления» [34, с. 105].

Механизм управления – это основа любых управленческих решений. От него всецело зависит результат экономического поведения конкретного человека, группы людей, организации, общества.

Прежде чем определять состав механизма управления, необходимо рассмотреть трактовку данной категории в современной экономической науке. Современное наполнение категориальной сущности «механизма управления» весьма широко и многогранно. В классическом теоретическом представлении механизм управления рассматривается:

– как действие субъектов управления. Е. Вершигора определяет, что «...механизм управления есть совокупность целенаправленных действий руководителя и аппарата управления по согласованию совместной деятельности людей для достижения поставленных целей» [40].

– как некое управленческое воздействие. «Механизм управления есть организация воздействий, направленных на достижение целей» [70].

– как совокупность действий и методов воздействия. С точки зрения Р. Дафта, «...механизм управления представляет собой совокупность действий и методов воздействия на деятельность людей с целью побуждения их к достижению организационных целей» [62].

– как субъектно-объектные взаимосвязи. По мнению О. Лебедева и А. Каньковской, «...механизм управления характеризует многообразие связей субъектно-объектных отношений управления» [98].

С точки зрения Кузнецова И.А., механизм управления нужно рассматривать как систему управленческого воздействия на модернизирующиеся экономические отношения между субъектами управления, ведущими целенаправленную деятельность по управлению организацией на основе различных методов [93]. Управляющая система эффективна только в том случае, когда механизм управления имеет строго отлаженную методологическую структуру.

В самом широком смысле теории и практики управления механизм управления представляет собой процесс согласованного воздействия субъектов управления на явления и объекты окружающей деятельности. Ученые рассматривают этот механизм как совокупность средств и методов, с помощью которых сознательно изменяются экономические условия. Другие определяют развитие конкретной системы органов управления и проводимых ими мер, определяющих порядок жизнедеятельности всего общества и его составных звеньев.

Существует мнение, что механизм управления – это взаимодействие элементов управления и самоуправления, субъектов и объектов в управленческой деятельности. Одновременно не отвергается мнение, в котором механизм управления рассматривается как процесс

реализации в управленческой деятельности установленных норм и правил поведения [93].

Авторам представляется интересным мнение Кузнецова И.А., которое состоит в том, что механизм управления обеспечивает самоуправление предприятием, т.е. это реализация управленческого процесса, при котором объект и субъект управления совпадают (рис. 1).

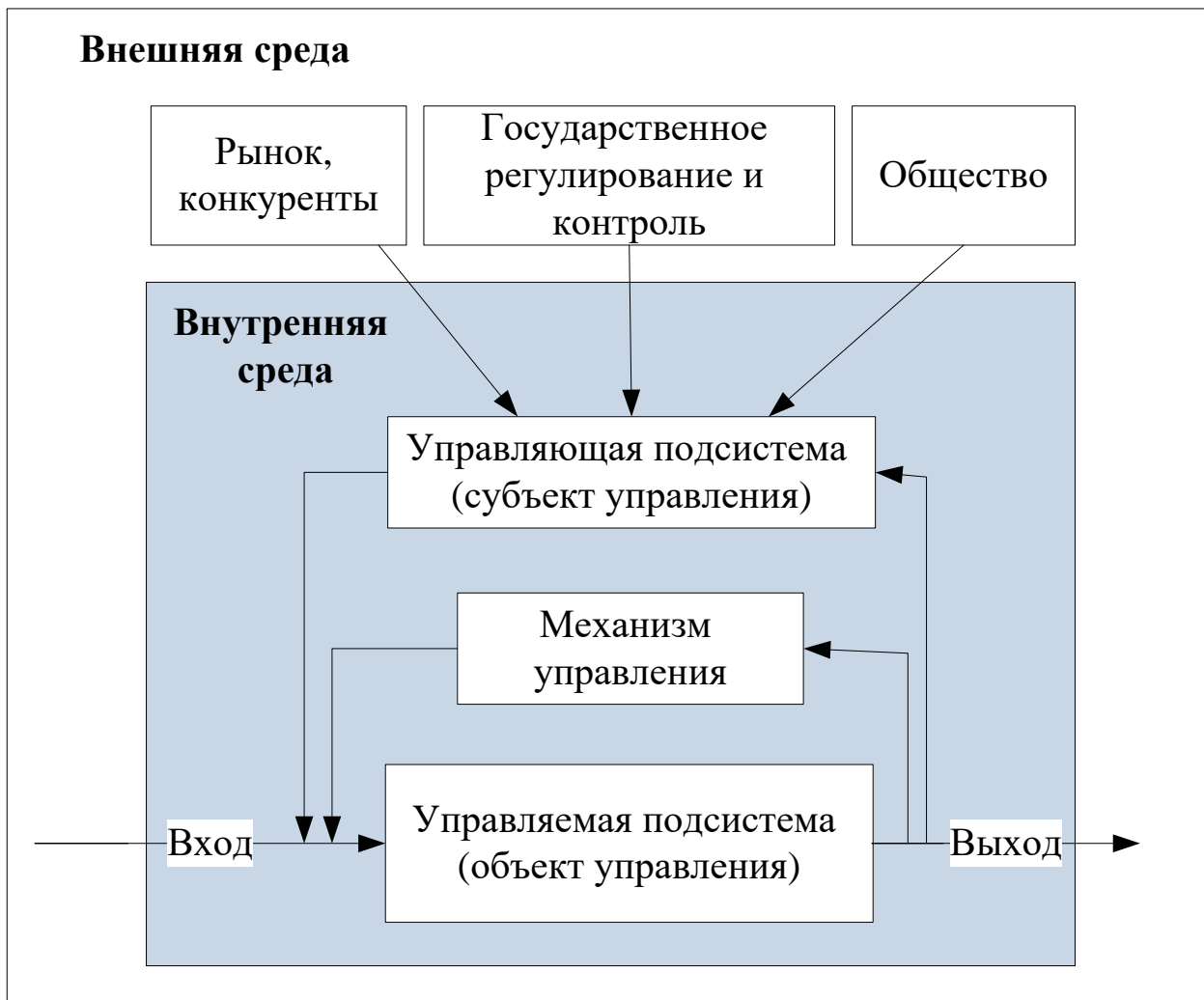


Рисунок 1 – Место механизма управления в системе управления предприятием

На рис. 1 представлено место механизма управления в системе управления предприятием. Согласно рисунку, во внутренней среде предприятия с учетом факторов внешней среды формируется механизм управления, с помощью которого субъект управления оказывает воздействие на объект управления. Однако может реализовываться процесс самоуправления. Например, реализация какого-либо бизнес-

процесса описана регламентом предприятия, работники выполняют данный бизнес-процесс самостоятельно, без участия руководителя предприятия, т.к. основные вопросы прописаны в соответствующем документе. В случае если возникает ситуация, которая не прописана в регламенте, процесс самоуправления прекращается и необходимо вмешательства субъекта управления (руководителя предприятия или руководителя подразделения).

В общем виде механизм управления можно представить как совокупность организационного и экономического механизмов.

Бражникова Л.Н. описывает идею о том, что «экономический механизм управления основывается на системе экономических законов, принципов, методов управления и таких рычагов хозяйственной деятельности, как цели, прибыль, развитие отношений собственности и т.п. Экономический механизм управления направлен на решение конкретных проблем взаимодействия и реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности. Такой механизм объективно обусловлен осуществлением хозяйственной деятельности фирмы в рыночных условиях, когда результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена» [34].

В специальной литературе экономический механизм рассматривается как рыночный, сочетающий саморегулирование деятельности хозяйствующих субъектов с регулируемыми функциями государства. Известно также мнение других ведущих ученых, которые определяют экономический механизм не простым набором экономических рычагов и инструментов, а как их систему, т.е. взаимосвязанное и взаимообусловленное сочетание конкретных экономических регуляторов [24].

Экономические методы основываются на товарно-денежных отношениях рыночной экономики. Описывая экономический механизм необходимо согласиться с мнением Астахановой В.И. о том, что «в условиях рыночной системы хозяйствования и сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения увеличивается роль экономических методов управления, они высту-

пают важнейшим условием создания целостной и эффективной системы управления экономикой предприятия» [21].

Формирование и развитие экономических механизмов всегда связано с функционированием различных организационных систем.

Бурков В.Н., Кондратьев В.В. под базовым механизмом организационного управления (механизмом функционирования реальных организационных систем) понимают «достаточно сложный набор процедур, правил, положений, инструкций, регламентирующих поведение лиц, готовящих и принимающих решения на всех этапах функционирования организации» [36].

Организационный механизм управления включает в себя: функции управления; организационную структуру управления; кадры; технику и технологию управления; управленческие решения; научную организацию труда; правовые основы управления; иррациональные факторы управления и т.п. К важнейшим элементам организационного механизма управления в менеджменте относятся цели, принципы, функции, методы управления, кадры, техника, технологии, информация и структуры управления организациями. Если в такой системе хотя бы один из элементов окажется малоэффективным, то влияние несовершенства этого элемента будет испытывать вся система управления организацией [34].

Совокупность организационного и экономического механизма образует организационно-экономического механизм управления, который рассматривается широко в публикациях современных ученых.

С точки зрения Ломакиной И.Л. «организационно-экономический механизм управления служит центром производственной, инновационной, коммерческой, финансовой и другой деятельности и рассматривается как средство приведения в действие и обеспечения стабильного функционирования систем управления производством, научно-техническим прогрессом, материально-техническим снабжением и эффективным использованием производственных ресурсов» [101, с. 186].

Федорович В.О., исследуя сущность и структуру организационно-экономического механизма отношений собственности, дает следующее определение: «организационно-экономический механизм

управления собственностью представляет собой разноуровневую иерархическую систему основных взаимосвязанных между собой элементов и их типовых групп (субъектов, объектов, принципов, методов и инструментов и т.п.), а также способов их взаимодействия, включая интеграцию и дезинтеграцию, в ходе и под влиянием которых гармонизируются экономические отношения (интересы) государства, собственников (участников и акционеров), кредиторов и персонала, включая представителей высшего менеджмента корпорации, и общества» [185].

Шилова Т.А. в своей работе «Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности предприятия» пишет, что «под организационно-экономическим механизмом обеспечения конкурентоспособности предприятия следует понимать совокупность методов и способов, которые дают возможность предприятию иметь устойчивое положение на рынке, привлекать и сохранять потребителей при реализации основной цели своей деятельности» [236].

Новиков А.В. под организационно-экономическим механизмом управления малым предприятием понимает систему функциональных механизмов управления, совокупность элементов (инструментов, методов, способов, правил и процедур) управления, которые могут стать механизмами управления после того как у малого предприятия появятся соответствующие производственные, организационные и прочие структуры [120, с. 152].

В работе Магамедовой Д.М. и Рамазановой А.Г. организационно-экономический механизм устойчивого развития рассматривается как совокупность взаимосвязанных организационно-экономических методов, рычагов и средств, регулирующих экономические отношения поставщиков, потребителей и региональных властей с целью реализации синергизма их взаимодействия [103, с. 135].

Зотович Н.В. в диссертационном исследовании, посвященном формированию организационно-экономического механизма управления предприятиями, дает следующее определение: «организационно-экономический механизм управления предприятием – это совокупность действий предприятий, организационных структур, конкретных методов управления, а так же управляющего воздействия акционеров,

инвесторов, в рамках существующих институциональных норм и государственного регулирования, в направлении достижения целей предприятия [72]».

Гупанова Е.Ю. отмечает, что по своему содержанию организационно-экономический механизм управления представляет собой совокупность взаимосвязанных организационных, экономических, административно-правовых и других рычагов и методов целенаправленного воздействия на объект управления для обеспечения надежного функционирования системы управления качеством. Организационно-экономический механизм управления нужно рассматривать как целенаправленный процесс решения частных задач функционирования системы управления на основе устойчивой совокупности методов, норм и правил формирования и регулирования отношений элементов организационной структуры [56, с. 46].

Так, А. Кульман утверждает, что «экономический механизм определяется либо природой исходного явления, либо конечным результатом серии явлений», и уточняет, что «составляющими элементами механизма всегда одновременно выступают и исходное явление, и завершающие явления, и весь процесс, который происходит в интервале между ними» [96, с. 12]. Другими словами, любой организационно-экономический механизм есть определенная совокупность или последовательность экономических явлений.

И.Т. Балабанов под организационно-экономическим механизмом предприятия понимает финансовый механизм – «систему действия финансовых рычагов, выражающуюся в организации, планировании и стимулировании использования финансовых ресурсов» [25].

Баканов Д.С., Махметова А.Е. описывают организационно-экономический механизм управления предприятиями как многоуровневую иерархическую систему основных взаимосвязанных между собой элементов и их типовых групп (субъектов, объектов, принципов, методов и инструментов и т. п.), а также способов их взаимодействия, под влиянием которых гармонизируются экономические отношения государства, собственников, персонала, представителей высшего менеджмента [24, с. 95].

Организационно-экономический механизм состоит из элементов, так Федотович О.В., Баканов Д.С., Махметова А.Е. в научных публикациях отмечают, что в организационно-экономический механизм входят:

- формы и методы экономического управления с мотивацией систем стимулирования;
- формы и методы тактического и оперативного управления;
- инструменты и методы формирования системы управляющих параметров с элементами самоорганизации;
- системы обоснованных ограничений финансового и административного характера;
- информационные системы формирования законодательно-правовой и нормативной базы управленческих решений [24, 185].

Новоселова Е.С. и Шевченко Д.К. определяют организационно-экономический механизм как один из компонентов системы управления, представляющий собой сложную систему отношений, которая может быть дезагрегирована на отдельные элементы в соответствии с неоднородностью решаемых задач. Так, организационно-экономический механизм должен включать все составляющие, обеспечивающие относительную самостоятельность в решении возникшей проблемы или поставленной вышестоящим органом задачи, в том числе и элементы регулирования и координации; в процессе его действия происходит потребление ресурсов для получения того или иного результата, поэтому для него весьма актуальной является проблема эффективности [121, с. 338].

По мнению Сыщиковой Е.Н., организационно-экономический механизм управления предприятием - это совокупность следующих организационно-правовых и экономических компонент как форм и методов хозяйствования: экономический интерес, коммерческий расчет, материальное стимулирование, планирование, финансирование, ценообразование, налогообложение, управление качеством продукции, инновационная деятельность, организационная структура, которые находятся в системной взаимосвязи, образуют единое целое и ориентированы на устойчивое развитие предприятия [166, с. 54].

Таким образом, проанализировав определения категории «организационно-экономический механизм управления» можно сделать вывод, что большинство исследователей рассматривают организационно-экономический механизм как совокупность форм и методов (Сыщикова Е.Н., Кульман А., Гупанова Е.Ю., Зотович Н.В., Магамедова Д.М., Рамазанова А.Г., Шилова Т.А.). Однако есть исследователи, которые рассматривают организационно-экономический механизм как систему элементов (Баканов Д.С., Махметова А.Е., Балабанов И.Т., Федорович В.О., Кузнецов И.А.).

Новиков А.В. отмечает, что «анализ последних исследований в области организационно-экономического механизма управления показывает, что если авторы изучают экономические отношения на уровне предприятия в целом, или их отдельные аспекты на территориальном, региональном, отраслевом уровне, или в масштабах экономики страны или межгосударственных экономических отношений, или глобальных процессов, то авторы чаще всего рассматривают данную категорию как «систему...». Если же авторы рассматривают организационно-экономический механизм управления как один из аспектов деятельности предприятия или как отдельную функцию управления, тогда данная категория определяется чаще всего как «совокупность...» [120, с. 150].

На основе анализа научных публикаций, описывающих понятие и сущность организационно-экономического механизма управления предприятием, можно сделать следующие выводы:

– организационно-экономический механизм состоит из совокупности элементов: субъект управления, объект управления, цель управления, ресурсы для реализации управленческого воздействия, научное обоснование (научные подходы и принципы управления);

– взаимодействие совокупности элементов организационно-экономического механизма направлено на выполнение функций управления с целью достижения целей деятельности предприятия. Основные функции управления: анализ, прогнозирование, планирование, организация, мотивация, координация, учет и анализ, контроль, регулирование;

- в рамках организационно-экономического механизма для выполнения функций управления используются технологии и инструменты управления (совокупность приемов и способов управления);
- организационно-экономический механизм управления разрабатывается как проект, его сущность и алгоритмы прописываются в методической документации предприятия;
- организационно-экономический механизм обеспечивает как процесс управления, так и процесс самоуправления в деятельности предприятия.

На основе данных выводов можно сформулировать следующее определение. Организационно-экономический механизм управления предприятием – это документально регламентированный целенаправленный процесс решения частных задач функционирования предприятия, предполагающий управление и самоуправление на основе совокупности приемов, способов и норм формирования и регулирования отношений между элементами механизма 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. Организационно-экономический механизм управления предприятием, основанный на современных подходах и технологиях менеджмента, способствует 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 [63, с. 68].

Любой руководитель, который стремился реализовать поставленные перед ним задачи, ищет особые механизмы и 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 и другие. 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 согласованность 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 [63, 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 планиру-

ющие 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 [63, 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, под организационно-экономическим механизмом понимается документально регламентированный и целенаправленный процесс решения частных задач функционирования предприятия, предполагающий управление и самоуправление на основе совокупности приемов, способов и норм формирования и регулирования отношений между элементами механизма (субъектом и объектом управления, цель управления, научные подходы и принципы управления).

Организационно-экономический механизм управления предприятием является сложной системой, сочетающей в себе совокупность мер воздействия и средств оценки различных сторон его деятельности, направленных на достижение целей и реализацию задач функционирования предприятия. При этом организационно-экономический механизм управления предприятием является частью общего механизма управления, отвечающей за его конкурентное, долговременное, гармоничное развитие.

Уточненное понятие «организационно-экономический механизм управления предприятием» показывает спектр развития менеджмента и определяет глубину аналитических вопросов, связанных с использованием совокупности приемов и способов управления предприятием, является основой для определения роли инструментов управления в организационно-экономическом механизме управления предприятием.

1.2 Роль инструментов управления в организационно-экономическом механизме управления предприятием

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 состояние и развитие механизма управления предприятием. В условиях жесткой рыночной конкуренции подвижность и неопределенность является основными характеристиками внешней среды, приобретающие в последнее время широкомасштабный и системный характер.

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

Своевременное использование в соответствующих ситуациях инструментов управления предприятием позволяет выявить и обратиться 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.

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

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.

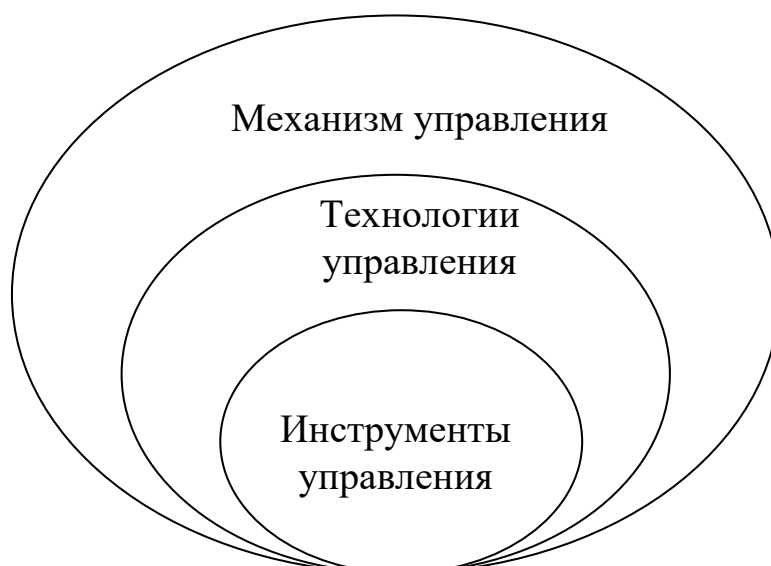


Рисунок 2 – Роль инструментов управления в менеджменте предприятия

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 процесс изменения внутренней и внешней среды предприятия.

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 (рис. 3).

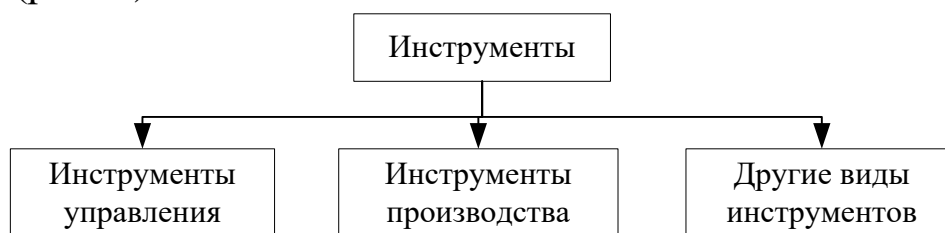


Рисунок 3 – Виды инструментов

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» [110].

В словаре Ожегова С.И. под инструментарием понимается совокупность инструментов, употребляемых в какой-нибудь специальной области [123]. Инструмент – это средство, способ, применяемый для достижения чего-либо [123].

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) [38].

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 [161].

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 [148].

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 [148].

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. [141]. 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 [142, 76].

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 [23].

По итогу анализа развития инструментов управления предприятиями в современных условиях 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 минимальное вмешательство 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 воздействием которой предприя-

тию необходимо приспособливаться, обеспечивая устойчивое и результативное развитие.

По итогам проведенного исследования научных публикаций об инструментах управления предприятиями сформулировано следующее определение. Под инструментами управления предприятием понимается совокупность приемов и способов, применяемых для достижения поставленных целей в условиях конкурентной среды, предполагающие приоритет экономических механизмов над организационными, минимальное вмешательство 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.

Анализируя природу процесса управления предприятием все инструменты управления можно разделить на две группы: инструменты управления прямого воздействия, инструменты управления обратного воздействия (рис. 4).

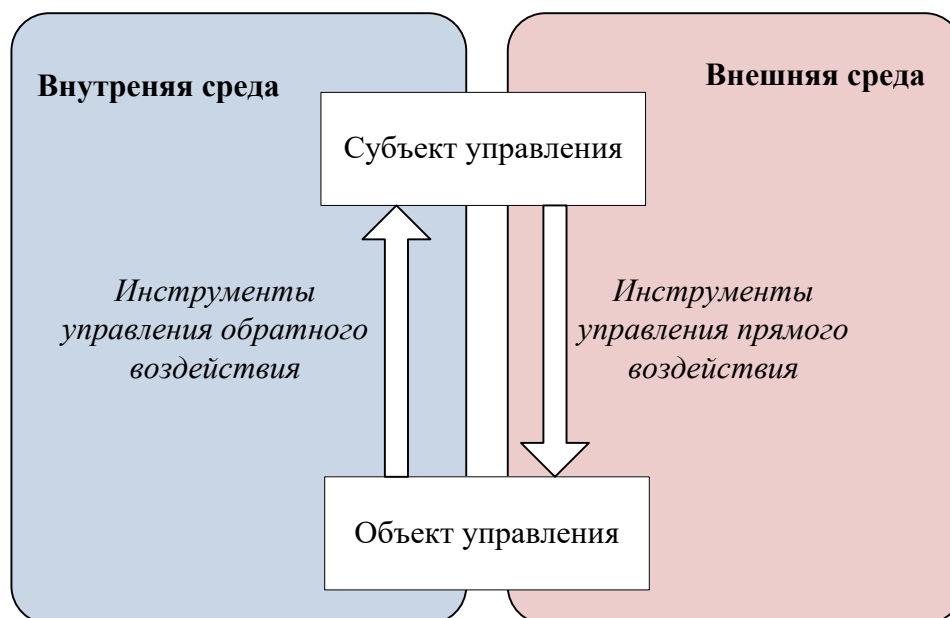


Рисунок 4 – Инструменты управления прямого и обратного воздействия

Инструменты управления прямого воздействия – это совокупность приемов и способов, с помощью которой 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 внешнюю среду косвенного воздействия. Во внешней среде необходимо обращать внимание на конкурентов, потребителей, поставщиков, различные институты (кредитные организации, страховые организации, финансовые организации, органы государственной власти).

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 дея-

тельностью 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 [111, 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 предприятием необходим комплексный подход, который расширит инструментарий управленческого воздействия на систему функциональных компонентов, увеличит конкурентоспособность предприятия и экономические результаты его деятельности.

На рис. 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, санкции и т.д.

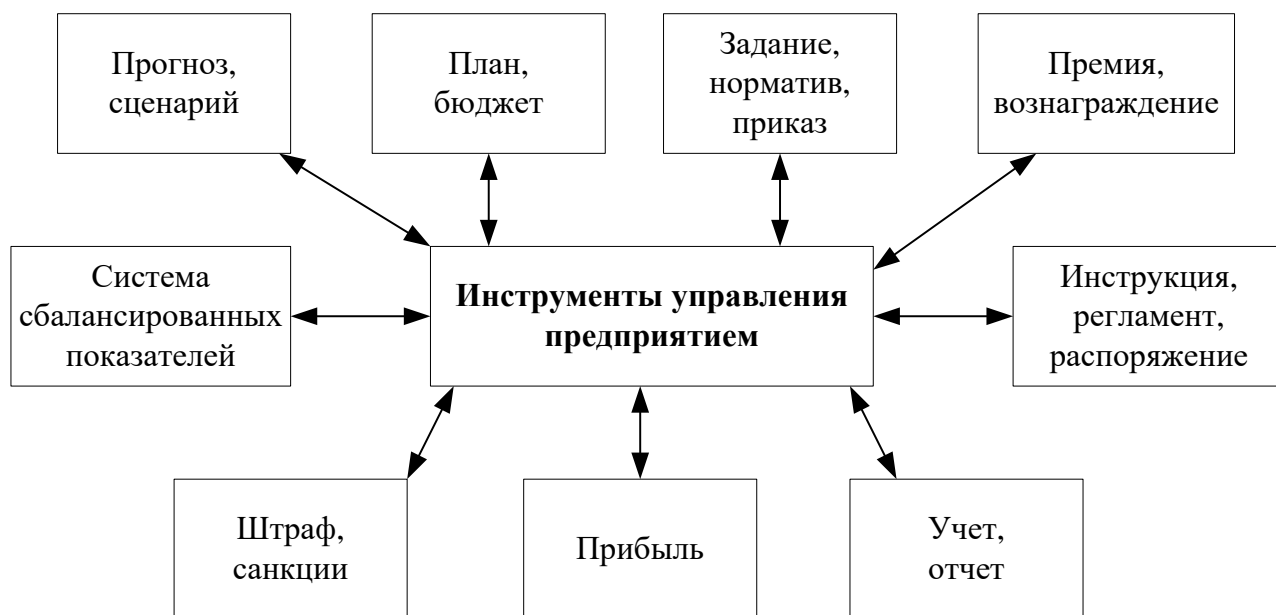


Рисунок 5 – Основные инструменты управления предприятием

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 предприятия;

- 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, руководитель предприятия 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.

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, бизнес-процессы, организационную структуру. 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 подходе 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.



Рисунок 6 – Этапы 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 выяв-

ленных 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 способов управленческого воздействия – экономических, административных, социально-психологических и воспитательных [23].

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 рис. 7.



Рисунок 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 информационными системами (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 (табл. 1).

Таким образом, описанные особенности формирования инструментов управления имеют следующие значения для предприятий: способствуют развитию инструментов управления предприятием; расширяют возможности использования информационных технологий в управлении предприятием; способствуют распределению ответственности за управление предприятием. Представленная классификация позволяет определить взаимосвязь стратегических и оперативных инструментов в механизме управления предприятием.

Таблица 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.

1.3 Взаимосвязь стратегических и оперативных инструментов при формировании механизма управления предприятием

В современных условиях развития механизмов управления предприятием становится актуальным вопрос взаимосвязи стратегических и оперативных инструментов. Стратегия предприятия определяет основные направления развития, успешность реализации которых и достижение высоких экономических показателей деятельности зависит от эффективности операционных инструментов управления. Актуальность и значимость исследования данного вопроса подтверждается публикациями различных ученых экономистов.

Так, Ташкинов А.Г. отмечает, что отсутствие взаимосвязи стратегических целей с тактическими задачами не позволяет предприятию формировать точный прогноз развития. Сегодня уже недостаточно принять правильное решение, важно принять его раньше всех и реализовать лучше всех. Для этого необходимо предвидеть основные варианты развития событий и заранее планировать свои действия. Традиционные финансово-экономические показатели являются уже неактуальными для оперативного и стратегического управления промышленным предприятием. Причиной этому всему становится незаинтересованность персонала в общем результате, а отсюда отсутствие мотивационной составляющей в обеспечении обратной связи с персоналом [169].

Ситников С.Г., не умаляя роли стратегического и текущего планирования, отмечает, что в достижении конечных технико-экономических показателей решающее значение принадлежит оперативному менеджменту; можно выработать перспективные программы экономического развития, воплотить их в планы, графики, нормативы и т.д., но не достичь желаемых результатов из-за нарушений в материальном обеспечении и сбоев в производстве, нарушений сроков поставок готовой продукции потребителям и т.д. Осуществление установок стратегического, текущего и оперативного планирования осуществляется в масштабе реального времени, т.е. всё это замыкается, в итоге, системой оперативного менеджмента [155].

Стратегическое управление помогает предприятию эффективно использовать имеющиеся у него преимущества и создавать новые по-

тенциалы успешной деятельности в перспективе. Оперативное управление направлено на оказание помощи менеджерам в достижении запланированных результатов, ориентировано на краткосрочный результат, поэтому его инструментарий принципиально отличается от методов и методик стратегического управления. Стратегическое управление определяет цели и задачи для оперативного управления, т.е. ставит нормативные рамки. Оба рассматриваемых направления отличаются по охватываемому временному горизонту: оперативное управление – до года, стратегическое управление – среднесрочный и долгосрочный период.

Основное различие между стратегическим и оперативным управлением заключается в том, что первый ориентирован на тенденции будущего, а последнее, напротив, «смотрит» в прошлое. Ниже перечислены их характерные отличия:

- стратегическое управление направлено на потенциал, а оперативное – на конкретный результат;
- объекты планирования и контроля в оперативном управлении совпадают, а в стратегическом они не идентичны;
- в оперативном управлении доминирует контроль со стороны, а в стратегическом – самоконтроль.

В реальной практике стратегическое и оперативное управление достаточно тесно взаимодействуют друг с другом в процессе реализации функций менеджмента [87]. Если между стратегическим и оперативным управлением отсутствует взаимосвязь, то такая ситуация называется «стратегическим разрывом» [81].

Ситник С.Г. представляет стратегический менеджмент следующим образом: *стратегический менеджмент = стратегическое планирование (на больших временных интервалах, например, 5 лет) + текущее планирование (год, квартал, месяц) + оперативно-календарное планирование (день, час) + оперативный менеджмент (в масштабе реального времени)*, понятие «стратегический менеджмент» становится более легитимным; при этом все составляющие должны иметь одинаковое развитие и использование [155].

Тирон Г.Г. в исследовании дает следующие определения:

- стратегическое управление - это совокупность управляющих воздействий на ключевые факторы, формирующие стратегию пред-

приятия, путем распределения и перераспределения ресурсов, адаптации и мобилизации рыночного потенциала предприятия для достижения поставленных целей и его устойчивого развития в долгосрочной перспективе;

- оперативное управление - это часть системы управления предприятием, позволяющая обеспечить своевременный выпуск готовой продукции, путем оптимального распределения заданий, своевременного доведения их до исполнителей, максимально эффективного использования всех ресурсов, и осуществления непрерывного контроля и регулирования хода производства в рамках стратегии предприятия [171].

Таким образом, стратегическое управление в первую очередь направлено на определение стратегии предприятия в среде функционирования, тогда как оперативное управление главным образом нацелено на формирование внутрисистемной концепции функционирования, с целью выйти на принятую линию поведения. То есть, стратегическое управление дает будущее видение предприятия во внешней среде, а оперативное – позволяет достичь желаемых результатов.

На основе анализа и обобщения публикаций в области стратегического и оперативного управления можно сформулировать следующие определения:

- стратегические инструменты управления – это совокупность приемов и способов, применяемых для достижения стратегических целей и задач за счет эффективного использования ресурсов и адаптации предприятия к изменению рыночной среды;

- оперативные инструменты управления – это совокупность приемов и способов, направленных на обеспечение своевременного выполнения краткосрочных задач деятельности предприятия за счет эффективного планирования работ и ресурсов на их выполнение, осуществления текущего контроля и координации выполнения поставленных задач.

В табл. 2 представлены основные стратегические и оперативные инструменты управления, которые использует предприятия в процессе деятельности.

Таблица 2 – Основные стратегические и оперативные инструменты управления предприятием

Стратегические инструменты	Оперативные инструменты
<ul style="list-style-type: none"> – стратегический анализ; – стратегический контроль; – стратегическое планирование; – организационная структура; – система управленческой документации; – стратегические карты показателей; – анализ конкурентных сил Портера; – бенчмаркинг; – анализ решений «собственное производство - поставки со стороны»; – анализ качества обслуживания; – портфельный анализ; – анализ жизненного цикла продукта; – анализ издержек по центрам ответственности; – анализ стратегических разрывов; – построение сценариев; – функционально-стоимостной анализ; – анализ и планирование ценности капитала; – планирование производственного результата; – финансовое планирование; – планирование загрузки мощностей; – анализ рисков; – сетевое планирование; – ценообразование; – определение показателей эффективности; – линейное программирование. 	<ul style="list-style-type: none"> – оперативно-календарное планирование; – диспетчеризация производства; – объемно-оперативное планирование; – регулирование операций; – составление отчетности о хозяйственной деятельности организации; – анализ издержек по центрам ответственности; – анализ предельных издержек; – функционально-стоимостной анализ; – ступенчатый анализ сумм покрытия; – маржинальный анализ; – анализ величин в точке безубыточности; – расчет комиссионного вознаграждения; – представителей на базе сумм покрытия; – анализ скидок; – бюджетирование; – анализ возникающих на предприятии узких мест; – методы расчета инвестиций; – расчет производственного результата на краткосрочный период; – анализ областей сбыта; – ABC-анализ, XYZ-анализ; – инструментарий логистики.

Взаимосвязь стратегического и оперативного управления является сложным и многогранным предметом исследования, представленным в публикациях многих ученых. На основе анализа и обобщения научных публикаций составлена табл. 3, в которой представлены

основные подходы к построению взаимодействия стратегических и оперативных инструментов управления предприятием.

Таблица 3 – Подходы к построению взаимосвязи стратегического и оперативного управления предприятием

	Автор подхода	Способ построения взаимосвязи стратегического и оперативного управления
1.	Тиرون Г.Г., Пыткин А.Н., Лоскутова Л.В.	Концептуальная модель взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством
2.	Немтинов Р.В., Пыткин А.Н.	Организационно-экономическая модель механизма эффективного взаимодействия стратегического и оперативного управления производством
3.	Кокинз Г.	Модель процессно-ориентированного управления предприятием
4.	Козлов А.С.	Управленческая парадигма – «Управление Портфелем Программ и Проектов»
5.	Данченко Е.Б.	Внедрение методологии Р2М
6.	Рыжакина Т.Г.	Построение системы сбалансированного управления путем интеграции сбалансированной системы показателей и бюджетирования
7.	Благиева Е.Н., Блинов А.О.	Системный подход к использованию контроллинга
8.	Ташкинов А.Г.	Стратегическое ориентированное управление предприятием
9.	Р.С. Коплан и Д.П. Нортон	Система сбалансированных показателей
10.	Ковени М., Гэнстер Д., Хартлен Б., Кинг Д.	ВМР-система (система управления эффективностью бизнеса)

Ниже представлены основные идеи подходов, рассмотренные в табл. 3.

Тиرون Г.Г., Пыткин А.Н., Лоскутова Л.В. в исследовании разработали модель взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством, в которую включен этап по формированию круга

взаимосвязанных показателей стратегического и оперативного управления производством: 1) по направлениям деятельности, 2) по горизонту планирования и управления. К параметрам управления на данном этапе относятся: план производства по каждому изделию, план по производственным мощностям, план по ресурсам, план по кадрам, план по качеству, план по прибыли [102].

В исследовании Немтинова Р.В. и Пыткина А.Н. разработана организационно-экономическая модель механизма эффективного взаимодействия стратегического и оперативного управления производством на промышленном предприятии, в которой учтены следующие специфические особенности взаимодействия функциональных подсистем управления производством:

1. В рамках единства стратегическое и оперативное управление производством должны обладать относительной самостоятельностью. Принятые на стратегическом уровне управления решения не всегда оптимальны, поскольку высший менеджмент не в состоянии предусмотреть все возможные ситуации, возникающие в производственной деятельности, в связи с чем, оперативный менеджмент должен иметь возможность вносить коррективы в планы производства в рамках выделенных полномочий;

2. Взаимодействие стратегического и оперативного управления производством должно быть двусторонним, основанным на принципах обратной связи, способным определенным образом реагировать на управленческую информацию, полученную от другой стороны. Такая реакция служит ориентиром для корректировки последующих действий, которые обеспечивают приспособление как оперативного, так и стратегического управления не только к изменению внешней ситуации, но и к новому состоянию друг друга;

3. Стратегическое и оперативное управление производством должны быть заинтересованы в четком взаимодействии между собой:

- оперативное управление, как закономерный результирующий этап стратегического, должно осуществляться на основе информации, поступающей из подсистемы стратегического управления производством;

- стратегическое управление, в свою очередь, основывается на технологии принятия управленческих решений, ориентированных на

долгосрочную перспективу, и на базе анализа информации о текущей деятельности [138].

Г. Кокинз с целью взаимодействия стратегического и оперативного управления формирует модель процессно-ориентированного управления, в которой рассматривает каждый происходящий процесс до конечного продукта или потребителя. Модель процессно-ориентированного управления акцентирует внимание на повышение точности учета затрат, анализе экономической эффективности всех процессов и состоит из двух уровней:

- стратегическое процессно-ориентированное управление, которое учитывает все расходы предприятия, а затем вычитает из статей бюджета доходов отслеживаемых затраты на объекты (товары, каналы распределения и клиенты) для расчета их вклада в прибыль компании;

- оперативное процессно-ориентированное управление, которое сужает круг учитываемых расходов до относящихся к функциям, отделам или процессам. Оно направлено на анализ текущей деятельности с целью избавиться от ненужных потерь, задействовать весь объем ресурсов, повысить производительность и рациональность использования активов [84].

Козлов А.С. в исследовании обосновывает необходимость внедрения новой управленческой парадигмы – «Управление Портфелем Программ и Проектов», направленной на взаимодействие стратегического и оперативного управления. Основная идея управленческой парадигмы состоит в том, что обобщенные взаимосвязи стратегических и тактических процессов управления представлены в виде треугольника. Верхушка треугольника («Видение», «Миссия» и «Стратегия и Стратегические Цели») включает процессы, необходимые для определения общей стратегии и постановки стратегических целей и задач. Эти процессы непосредственно влияют на все аспекты деятельности организации. Середина треугольника («Высокоуровневое Операционное планирование и Управление» и «Планирование Портфеля и Управление») отображает процессы, которые формируют необходимые действия для достижения стратегических целей. Эти процессы взаимодействуют с основанием треугольника, где оцениваются: 1. вклад по всей операционной деятельности в создание стоимо-

сти, и 2. вклад всей проектной деятельности в создание возможностей для получения новой стоимости. «Управление текущей операционной деятельностью» и «Управление Программами и Проектами», которые формируют основание треугольника, соответствуют тем компонентам, которые гарантируют, что операционная деятельность и управление Портфелем производится эффективно и обоснованно. И операционные, и проектные аспекты деятельности организации должны приниматься во внимание при управлении Портфелем. Операционные аспекты деятельности используют периодически повторяющиеся виды деятельности и управленческие процессы в функциональных областях. Проектная деятельность использует проектные и программно-целевые виды деятельности и управленческие процессы [82].

Данченко Е.Б. рассматривает повышение эффективности бизнеса современных организаций через внедрение методологии P2M и понимание взаимосвязи менеджмента верхнего и среднего звена компании [61]. P2M — японский подход к управлению сложными проектами внедрения инновационных технологий на уровне предприятий в нестабильной среде. Основным документом, описывающим подходы методологии P2M — «руководство», которое состоит из разделов «вступление», «управление программами», «управление проектами», а также из разделов по отдельным функциональным областям управления. Проникнутое базовой философией «дать решение сложного вопроса», очень востребованной в Японии, P2M широко проникает в академические и государственные круги, а также в бизнес-сообщество страны.

Рыжакина Т.Г. в исследовании отмечает, что реализация сбалансированного управления требует усовершенствования системы планирования посредством внедрения в нее интегрированных инструментов: сбалансированной системы показателей (ССП) и бюджетирования, поскольку:

1. СПП позволяет обеспечивать сбалансированное рассмотрение основных аспектов деятельности предприятия по основным траекториям его функционирования: формулирование стратегических целей и определение стратегии, подбор показателей и разработку стратегических мероприятий для достижения целей.

2. Так как ССП основывается на факторах создания стоимости, то, соответственно, сбалансированное управление ориентируется на повышение стоимости предприятия.

3. Внедрение ССП в систему бюджетирования (стратегическое и оперативное) ориентирует текущую деятельность структурных подразделений (центров финансовой ответственности) всех уровней управления на достижение стратегических целей, сформулированных в ССП. Таким образом, происходит интеграция стратегического и оперативного управления [146].

Благиева Е.Н. и Блинов О.А. рассматривают системный подход к использованию контроллинга. Стратегический контроллинг является неотъемлемой частью системы стратегического управления на предприятии, обеспечивая «точность курса» стратегического развития выработкой рекомендаций руководству. На низших уровнях управления на предприятии осуществляется планирование операционной деятельности в соответствии со стратегическим планом развития и, следовательно, осуществляется операционный контроллинг, который определяет степень такого соответствия и вырабатывает рекомендации низшему управленческому составу по «выправлению» курса операционной деятельности. Вместе с этим, блок операционного контроллинга с помощью эффекта обратной связи посылает необходимую информацию блоку стратегического контроллинга, который, в свою очередь, осуществляет оценку целесообразности выбранного стратегического плана развития и вырабатывает необходимые рекомендации руководству [28].

Ташкинов А.Г. в исследовании разрабатывает методологический подход к стратегическому ориентированному бюджетированию, основные положения: во-первых, стратегически ориентированное бюджетирование позволяет мотивируя и развивая персонал совершенствовать и управлять бизнес-процессами предприятия для достижения внешних целей предприятия и удовлетворения потребностей клиентов, тем самым достигая внутренних целей предприятия, увеличивая прибыль, а соответственно, и стоимость предприятия; во-вторых, новый методологический подход дает возможность устранить «стратегический разрыв». Недостаточно сформулировать цели, необходимо донести их до каждого сотрудника предприятия. Само понятие стратегии

как действий для достижения долгосрочных целей организации выступает как необходимость, т.е. разработать карту взаимосвязи сбалансированных показателей. Поэтому традиционное бюджетирование должно быть основано на процессном подходе к управлению. В связи с этим необходимо дополнить данную систему входными ключевые показатели эффективности (КПЭ) и выходными показателями. В результате ликвидируется разрыв между организационными уровнями предприятия. Бюджет, оснащенный техникой отслеживания картой сбалансированных показателей стратегических целей, позволяет согласовать взаимосвязи между нижними внутренними операционными показателями и верхними стратегическими, которые, собственно, и устанавливаются, оценивают взаимосвязь с внешней средой [169].

Р.С. Коплан и Д.П. Нортон для согласования стратегического и оперативного управления предлагают использовать систему сбалансированных показателей (СПП), которая состоит из следующих этапов: четко сформулировать стратегию и перевести ее в плоскость конкретных задач; установить соответствия между стратегическими целями и показателями их достижения и проинформировать об этом все подразделения компании; планировать и определять цели и стратегические инициативы; расширять стратегическую обратную связь и информированность [75, с. 16].

Ковени М., Гэнстер Д., Хартлен Б., Кинг Д. для преодоления стратегического разрыва предлагают использовать информационную систему - ВМР-систему, которая является целостной и интегрированной, в ней пользователи могут перейти от планирования и бюджетирования к прогнозированию и составлению отчетности в любое время в одной и той же системе с одним и тем же интерфейсом. Управление эффективностью рассматривается с точки зрения управления производительностью для достижения будущих результатов, в результате чего ВМР-системы обращаются к информации в целом (а не только финансовой) и имеют дело со статистикой, комментариями пользователей и документами из различных источников внутри организации и вне ее [81, с. 109-110].

Таким образом, ученые-экономисты предлагают различные способы выстраивания взаимосвязи между стратегическим и оперативным управления: использование специальных инструментов, созда-

ние новых методик и моделей управления, использование информационных систем и информационных технологий. Выбор того или иного способа зависит от особенностей деятельности предприятия, текущего состояния механизма управления.

На основе анализа основных подходов к построению взаимосвязи между стратегическим и оперативным управлением сделаны следующие выводы:

1) инструменты стратегического и оперативного управления принципиально отличаются друг от друга, однако, их взаимодействие в рамках механизма управления необходимо для достижения целей развития предприятия;

2) при формировании механизма управления предприятием роль стратегических инструментов состоит следующем:

- стратегические инструменты управления направлены на разработку стратегии развития предприятия и действий по ее реализации;

- стратегические инструменты управления используются высшим руководством предприятия и направлены на повышение результативности деятельности;

- высшее руководство осуществляет самоконтроль за процессом формирования и использования стратегических инструментов управления;

3) при формировании механизма управления роль оперативных инструментов состоит в следующем:

- инструменты оперативного управления обеспечивают выполнения целей предприятия путем распределения ресурсов, координации выполнения заданий и обеспечения обратной связи;

- оперативные инструменты управляют вопросами выполнения отдельных функций и бизнес-процессов, используются руководителями среднего и низшего звена; направлены на повышение эффективности использования ресурсов;

- за процессом формирования и использования оперативных инструментов управления осуществляется контроль со стороны высшего руководства.

Определение роли стратегических и оперативных инструментов при формировании механизма управления является основой для

определения ключевых направления развития организационно-экономического механизма управления предприятием.

1.4 Основные направления развития организационно-экономического механизма управления предприятием

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 организационно-экономический механизм управления предприятием.

В условиях динамично развивающейся конкурентной среды вопросы формирования эффективного механизма управления организацией выходят на первое место.

Для построения концепции развития организационно-экономического механизма управления предприятием, 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 изменениям в результате динамики основных параметров внешнего окружения и внутренней среды [77, 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 [77].

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 [150, с. 103].

В научной литературе выделяют различные направления развития организационно-экономических механизмов предприятия.

Так, с точки зрения Смагиной М.В. и Грошевой И.А., основными организационно-техническими резервами роста эффективности организационно-экономического механизма являются: совершенствование оргструктуры стратегического управления; определение конкретных стратегий развития предприятия и включение их в систему стратегического планирования; организация эффективной работы маркетинга; внедрение системы автоматизированной поддержки и управления стратегическим развитием предприятия; построение эффективной модели стратегического планирования [157].

Игнатская Л.Я. предлагает следующие направления развития механизма управления предприятием: 1) уточнение концепции управления; 2) реорганизация управленческих бизнес-процессов; 3) перестройка организационной структуры; 4) интеграция стратегического планирования и оперативного управления; 5) развитие организационной компетенции на основе усиления индивидуальной ответственности, сознательности, мотивации работников, повышения социальной компетенции, которая включает в себя такие компоненты как: индивидуализированное управления; индивидуальное стимулирование; развитие структур наставничества; консультационной работы; повышение социальной квалификации; формирование рабочей обстановки; организационное развитие [73].

Шарыпкина Е.В. отмечает, что в процессе совершенствования корпоративного управления следует особое внимание уделять активизации процессов технического перевооружения и реконструкции, в первую очередь выявлению возможностей снижения высокой изношенности основных производственных фондов. Для повышения рентабельности промышленного производства необходимо задействовать не какой-либо один инструмент воздействия, а целый комплекс согласованных и взаимоувязанных направлений, в том числе более эффективную амортизационную политику, стимулирование использования ускоренной амортизации и расширение предоставления амортизационных премий, снижение налога на прибыль и использование налоговых инвестиционных льгот, расширение возможностей получения льготных кредитов на инновационное развитие [195].

По мнению Довгалецкого В.В., при развитии механизмов управления предприятием первоочередными направлениями являются:

- система принятия решений на предприятии;
- взаимоотношения между менеджментом и государством;
- взаимоотношения между коллективом и менеджментом;
- организационно-технологическая структура предприятия;
- структура управления предприятием и система его информационного обеспечения;
- инновационная составляющая бизнеса [64].

Модернизированный организационно-экономический механизм управления предприятием должен быть способным быстро реагировать на изменения внешней среды, упреждать негативное воздействие отрицательных факторов на предприятие, концентрировать и реализовывать весь интеллектуальный потенциал на внедрение достижений научно-технического прогресса [166].

Одной из важнейших функций совершенствования организационно-экономического механизма управления промышленным предприятием, является обеспечение согласованности, взаимосвязи и взаимодействия между хозяйствующим субъектом и внешней средой в достижении, намеченных целей и задач, повышение результативности совместных действий с учетом законов общественного развития. Достичь согласованности, всех элементов организационно-экономического механизма управления в осуществлении научно-технической и промышленной политики, росте экономики предприятия можно только при наличии главной стратегии, на которую при умелом использовании экономических и финансово-кредитных рычагов должны согласованно работать все его системообразующие элементы [125].

Васильева О.М. выделяет два различных подхода к постоянному развитию и преобразованиям механизмов управления: реинжиниринг и непрерывное совершенствование. Основная идея первого – радикальное переосмысление и перепроектирование. Реинжиниринг имеет корни в инженерном подходе к науке управления. Смысл описания бизнес-процессов для реинжиниринга – моделирование организации в недрах компьютера или на бумаге, затем изменение этой модели под решение текущих или перспективных задач предприятия. Непрерывное совершенствование говорит само за себя. Его суть – в долгосрочном развитии организации через развитие ее членов, а происхождение обусловлено социальной психологией. Какой бы путь ни выбрало для развития предприятие (или оба пути одновременно), описание бизнес-процессов необходимо проводить и в первом, и во втором случае [39].

В отечественной и зарубежной литературе по управлению бизнес-процессами распространены следующие методы совершенство-

вания и развития процессов: упрощение, идеализация, структурирование функции качества, анализ рабочих ячеек, статистические методы, реинжиниринг и бенчмаркетинг [17, с. 133].

Таким образом, по мнению авторов, 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 [113, 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 [18, 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 [188].

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 [219].

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 [94].

С точки зрения В. Деминга, бизнес-процессы - это любые виды деятельности в работе организации [213].

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 [129, 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 [67].

Павлов Д.В. определяет учетный бизнес-процесс как совокупность одинаковых закрепленных регламентом процедур, перерабатывающих входные данные (информацию) в определенный результат (выход, отчет, продукт) [126].

Согласно определению Стрыгиной В., бизнес-процесс – это структурный набор определенных действий, распространяющийся на все сферы и функции предприятия и подчиненные цели его развития [165].

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 [17].

Таким образом, бизнес-процесс рассматривается как совокупность особых видов деятельности, которые направлены на реализацию бизнес-целей предприятия и характеризуют сферу его функционирования [27].

Темиров К.В. под бизнес-процессом понимает совокупность целенаправленных созидательных действий по производству и поставке продукции для внутренних и внешних потребителей [170].

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 их регламентация и стандартизация [52].

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 [112].

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 [37].

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 структуриро-

вать 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 [144].

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 [112]. 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 [211]. Первая фаза развития бизнес-процессов может быть любой из перечисленных выше; выбор первой фазы определяется спецификой деятельности предприятия [203].

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 [189].

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 [203].

По итогу изучения подходов к развитию организационно-экономического механизма, описанных в публикациях ученых-экономистов, выделены основные объекты совершенствования и направления, которые представлены в виде схемы на рис. 8.

К объектам совершенствования в организационно-экономическом механизме можно отнести: научные подходы и принципы управления, элементы механизма управления, технологии управления функциональными направлениями и технологии реализации функций управления, инструменты управления, бизнес-процессы управления, ресурсная база предприятия и информационные технологии управления.

Анализ теории и практики управления предприятием показывает, что совершенствование организационно-экономического механизма управления позволяет получать следующие эффекты:

- повышение 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;



Рисунок 8 – Направления развития организационно-экономического механизма управления предприятием

- снижение накладных расходов, сокращение числа совещаний для выработки решений, сокращению бюрократизация, и, как следствие, снижению стоимости результата процесса, увеличению финансовых результатов деятельности предприятия;
- оперативное реагирование на изменения внешней среды предприятия;

- ускорение продвижения инноваций в деятельности предприятия;
- появление четкости в управлении предприятием, что определяется возможностью оценки эффективности деятельности предприятия на каждом этапе.

По итогу изучения теоретико-методологических основ формирования организационно-экономического механизма управления предприятием сделаны следующие основные **выводы**.

Организационно-экономический механизм управления предприятием представляет собой документально регламентированный целенаправленный процесс решения частных задач функционирования предприятия, предполагающий управление и самоуправление на основе совокупности приемов, способов и норм формирования и регулирования отношений между элементами механизма управления.

Роль инструментов управления в менеджменте предприятия состоит в том, инструменты управления являются частью технологии управления, которая реализуется в рамках определенного механизма управления предприятием. Под инструментами управления предприятием понимается совокупность приемов и способов, применяемых для достижения поставленных целей в условиях конкурентной среды, предполагающие приоритет экономических механизмов над организационными, минимальное вмешательство государства в деятельность экономических субъектов и адаптацию деятельности предприятия к конкурентной среде.

Инструменты стратегического и оперативного управления принципиально отличаются друг от друга, их взаимодействие в рамках механизма управления необходимо для достижения целей развития предприятия. Стратегические инструменты управления направлены на разработку стратегии развития предприятия и действий по ее реализации, используются высшим руководством предприятия и направлены на повышение результативности деятельности. Инструменты оперативного управления обеспечивают выполнения целей предприятия путем распределения ресурсов, координации выполнения заданий и обеспечения обратной связи; оперативные инструменты управляют вопросами выполнения отдельных функций

и бизнес-процессов, используются руководителями среднего и низшего звена; направлены на повышение эффективности использования ресурсов.

Основными направлениями развития организационно-экономического механизма управления предприятием являются: уточнение стратегии развития предприятия, взаимосвязь стратегического планирования и оперативного управления, активизация процессов технического перевооружения и реконструкции, развитие процессов инновации, совершенствование организационной структуры и системы информационного обеспечения деятельности предприятия.

В России развитие организационно-экономических механизмов 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 организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики.

ГЛАВА II. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ЭНЕРГЕТИКИ

2.1 Оценка современного уровня развития предприятий 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 может стать препятствием 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 [152, 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 [9].

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, возни-

кающих 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 [49, с. 11-12].

Объектом исследования в данной работе являются предприятия электроэнергетики, осуществляющие деятельности на территории Пермского края, которые можно разделить на предприятия, генерирующие электроэнергию, предприятия по транспортировке и распределению электроэнергии, предприятия, занимающиеся сбытом электроэнергии (табл. 4).

В контексте реформы электроэнергетики среди генерирующих предприятий Пермского края конкурентный рынок формируют между собой ОАО «Русгидро», ОАО «ИНТЕР-РАО-Электрогенерация», 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.).

Таблица 4 – Предприятия энергетики, осуществляющие свою деятельность на территории Пермского края

Категории предприятий энергетики	Наименование предприятий энергетики
Предприятия, генерирующие электроэнергию (генерирующие предприятия)	<p>Объекты большой энергетики: ОАО «Русгидро», ОАО «ИНТЕР РАО-Электрогенерация» (ОАО «ОГК-1» до 2012 г.), ОАО «Э.ОН.Россия», ОАО «ТГК-9».</p> <p>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.</p>
Предприятия по транспортировке и распределению электроэнергии (сетевые предприятия)	ОАО «Россети», ОАО «ФСК ЕЭС», ОАО «МРСК-Урала»
Предприятия, занимающиеся сбытом электроэнергии (энергосбытовые предприятия)	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».

Предприятия, занимающиеся транспортировкой и распределением электроэнергии, ОАО «ФСК ЕЭС» и ОАО «МРСК-Урала» входят в структуру ОАО «Россети». В эксплуатации Пермского филиала ОАО «ФСК ЕЭС» находятся 4 907 км линий электропередачи напряжением 220-500 кВ и 38 подстанций (сеть 500 кВ – четыре подстанции, сеть 220 кВ – 33 подстанции, одна подстанция 110 кВ); общая трансформаторная мощность – 8 575 МВА. В настоящее время филиал ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго» осуществляет передачу электрической энергии по распределительным сетям 0,4-110 кВ; всего в эксплуатации филиала «Пермэнерго» находится 360 подстанций напряжением 35-110 кВ, 12 784 трансформаторных подстанций и распределительных пунктов с общей установленной мощностью более 11 000 МВА, 45,827 тыс. км линий электропередачи различного напряжения.

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 «Сибурэнергоменеджмент»; ОАО «Промышленная энергетика»; ЗАО «Энергопромышленная компания»; ООО «Региональная энергосбытовая компания»; ООО «Русэнергоресурс»; ООО «ЕАСК»).

Далее представлены показатели потребления и выработки электроэнергии в Российской Федерации (РФ) и Пермском крае (Приложение 1, рис. 9–12).

На основе данных рис. 9 можно сделать вывод, что в РФ в течение 2005-2013 гг. динамика показателей производства и потребления электроэнергии не постоянна. С 2005 г. по 2008 г. объем производства и потребления электроэнергии увеличивается с 953,1 млн. МВт*ч до 1040,4 млн.МВт*ч и с 940,7 млн.МВ*ч до 1022,7 млн.МВт*ч соответственно. В 2009 г. по сравнению с 2008 г. происходит снижение показателей под влияние мирового финансового кризиса и снижением темпов экономического развития. С 2009 г. по 2013 г. объем производства и потребления электроэнергии увеличивается с 992 млн.МВт*ч до 1059,1 млн.МВт*ч и с 977,1 млн.МВт*ч до 1054,8 млн.МВт*ч соответственно. Положительным моментом является превышение объема производства электроэнергии над объемом потребления электроэнергии в РФ в течение 2005-2013 гг., что

свидетельствует о достаточности генерирующих мощностей и электроэнергетической безопасности РФ.

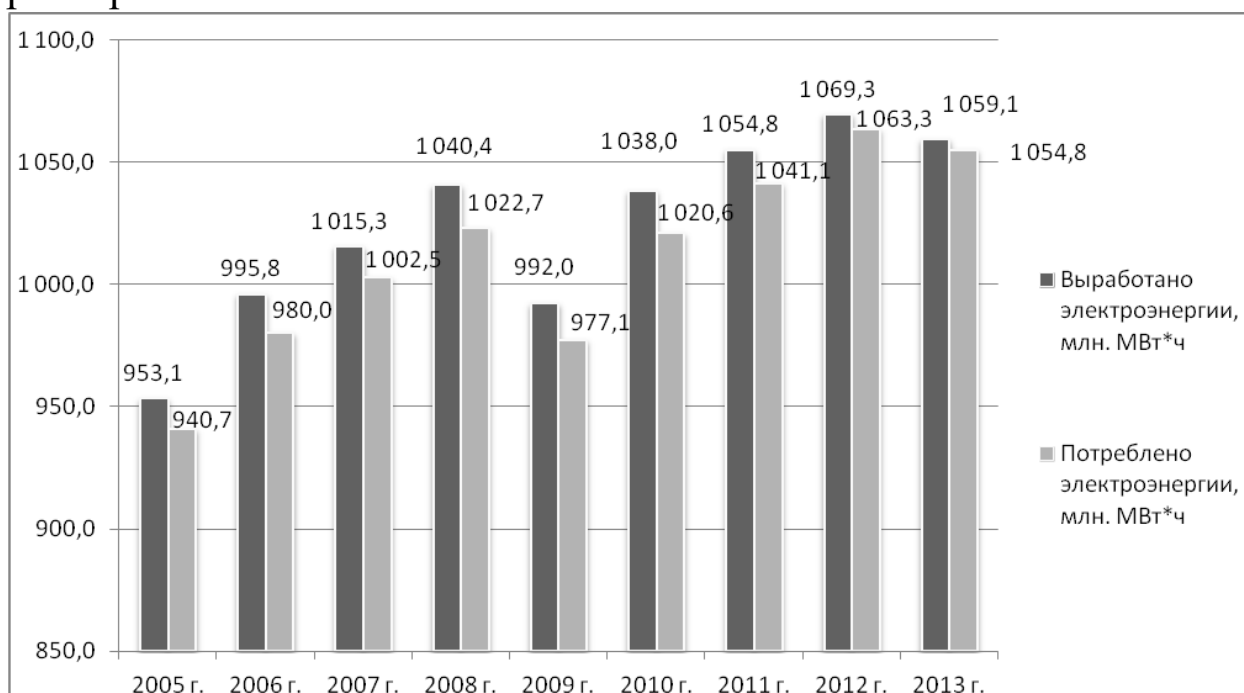


Рисунок 9 – Динамика производства и потребления электроэнергии в Российской Федерации в 2005-2013 гг., млн. мВт*час.

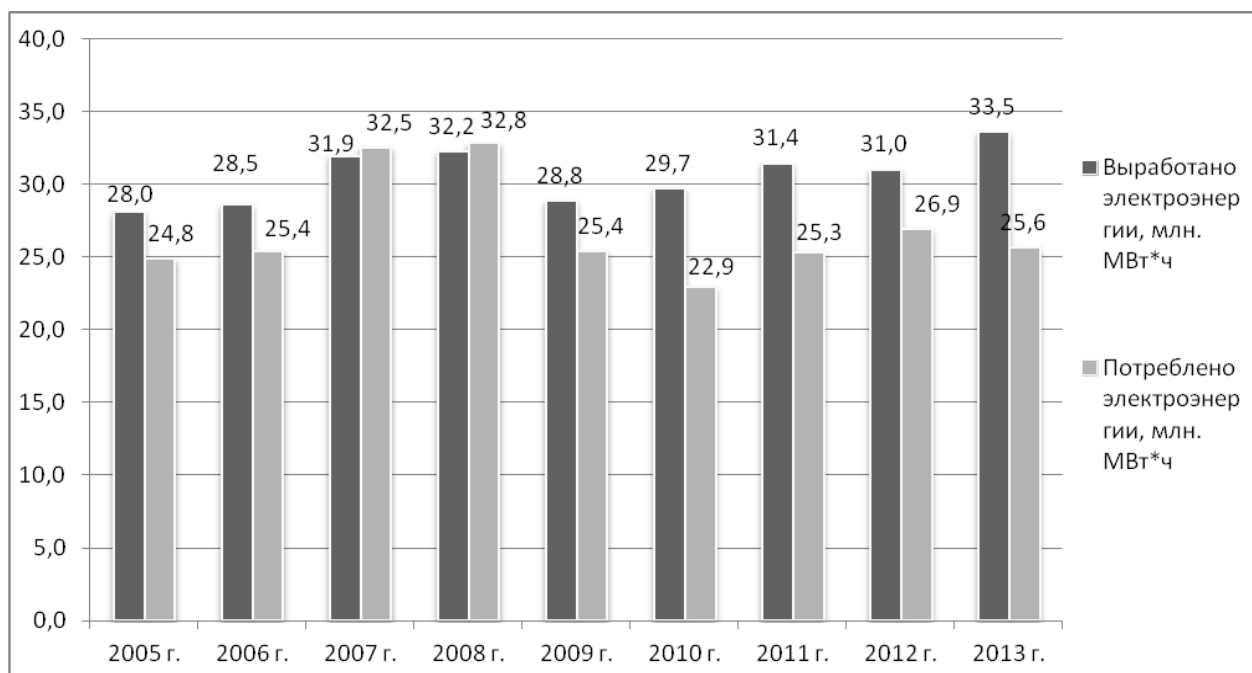


Рисунок 10 – Динамика производства и потребления электроэнергии на территории Пермского края в 2005-2013 гг., млн. мВт*час.

На основе рис. 10 можно сделать вывод, что в 2005-2006 гг. и в 2009-2013 гг. объем производства электроэнергии превышал объ-

ем потребления электроэнергии, а в 2007-2008 гг. (в период активно-го роста промышленного производства) объем потребления электроэнергии превышал объем производства электроэнергии.

Данные рис. 11 свидетельствуют о снижении объема электроэнергии, полученной из-за пределов РФ, и объема электроэнергии, переданной за пределы РФ, в течение 2005-2013 гг.

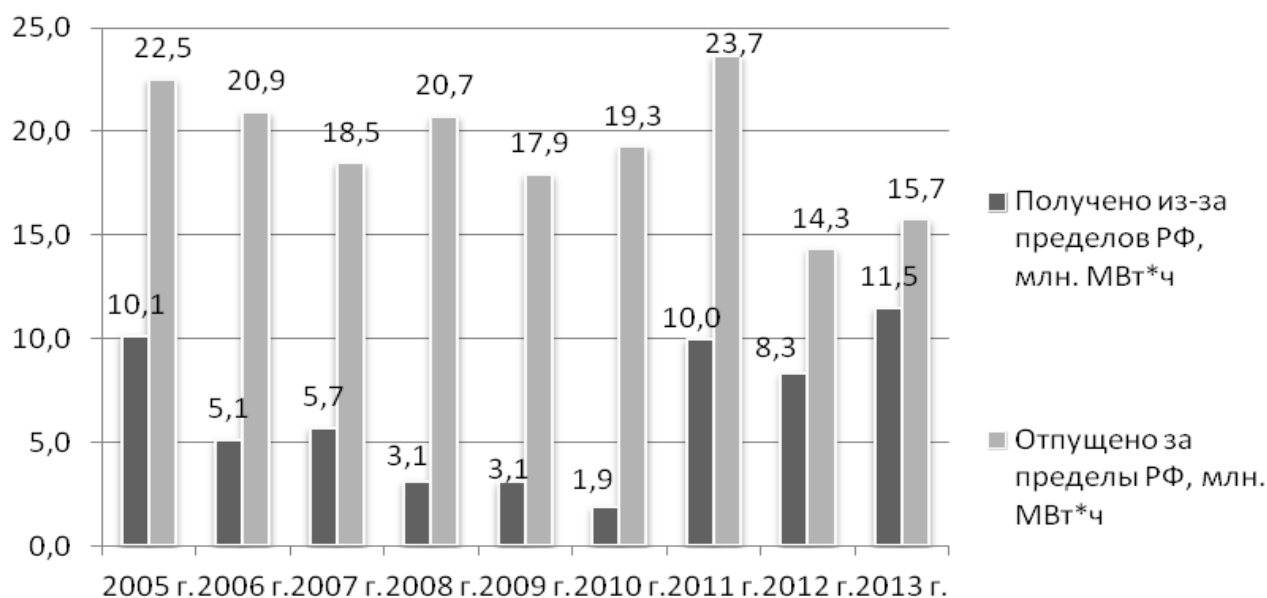


Рисунок 11 – Динамика объема электроэнергии, полученной из-за пределов РФ и переданной за пределы РФ в 2005-2013 гг., млн. МВт*ч



Рисунок 12 – Динамика электроэнергии, полученной из-за пределов Пермского края и отпущенной за пределы Пермского края в 2005-2013 гг., млн. МВт*ч

Данные рис. 12 показывают, что в 2005-2006 гг. и в 2009-2013 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).

Далее проведен анализ качественных показателей потребления электроэнергии в Пермском крае (ПК) и в целом в России (РФ) путем расчета следующих показателей – объем потребленной электроэнергии на 1 пред. (тыс. кВт/ч/пред.), объем потребленной электроэнергии на душу населения (тыс. кВт/ч/чел.). Динамика показателей представлена на рис. 13–14.

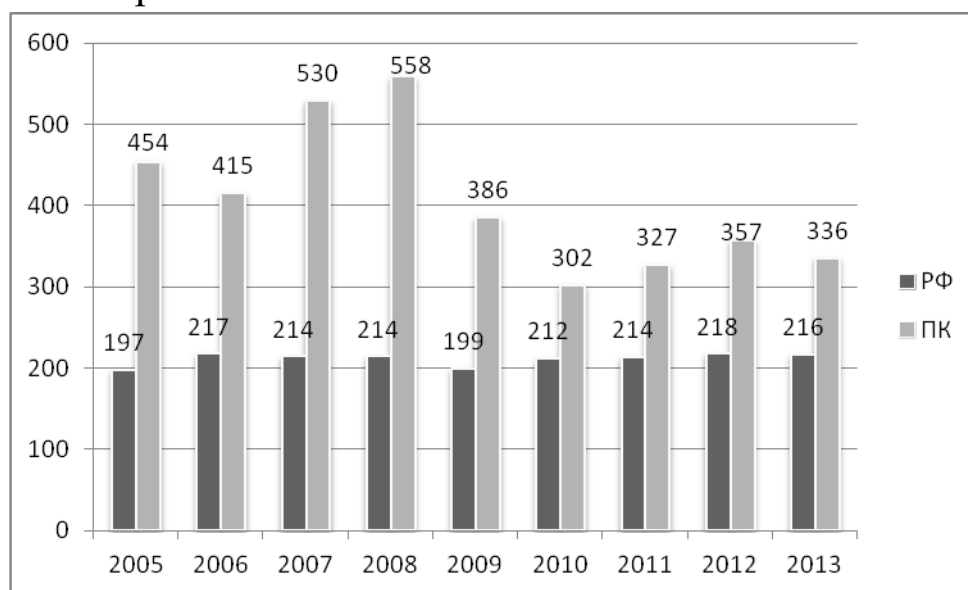


Рисунок 13 – Динамика потребления электроэнергии в Пермском крае (ПК) и России (РФ) на 1 пред. в 2005-2013 гг., тыс. кВт/ч / пред.

На основании рис. 13 можно сделать вывод, что значение показателя объем потребления электроэнергии в расчете на 1 предприятие в Пермском крае превышает значение показателя в целом по России. В Пермском крае расположено много электроемких предприя-

тий, которые принадлежат химической, целлюлозно-бумажной и металлургической отраслям.

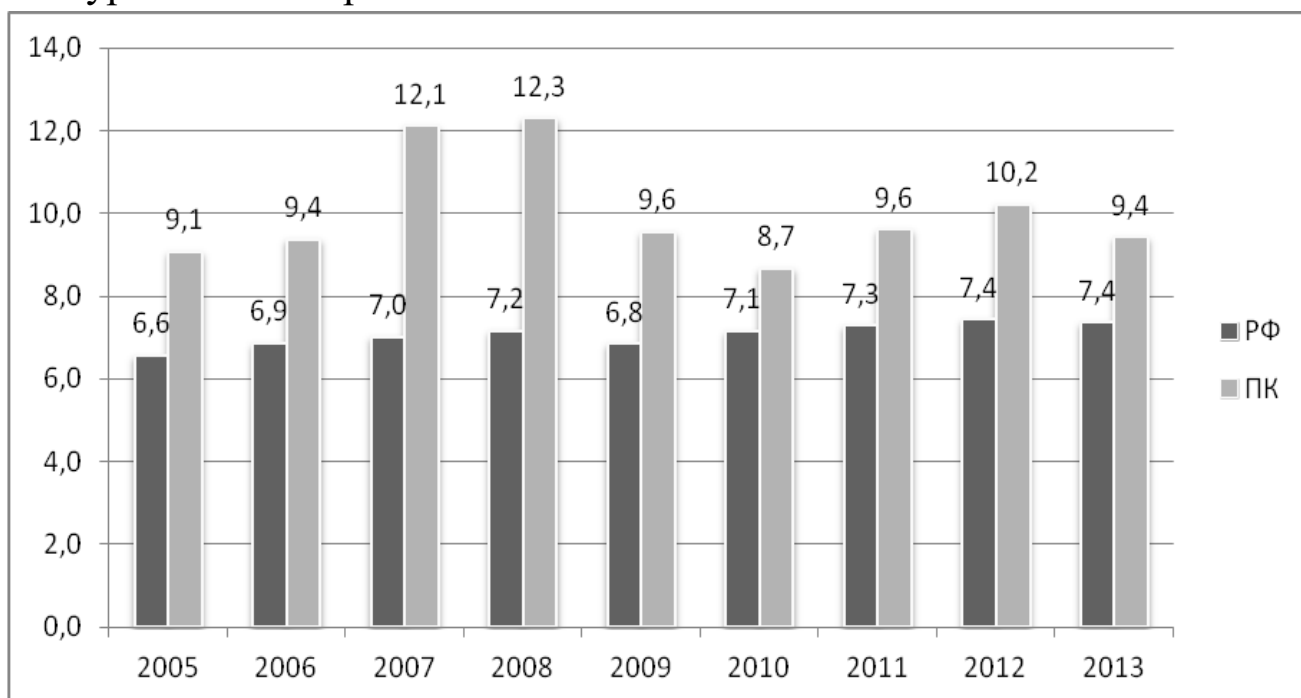


Рисунок 14 – Динамика потребления электроэнергии в Пермском крае (ПК) и России (РФ) на душу населения в 2005-2013 гг., тыс. кВт/ч / чел.

На основании рис. 14 можно сделать вывод, что потребление электроэнергии на душу населения в Пермском крае выше, чем в среднем по России. Высокое значение показателя в Пермском крае связано с высокой энерговооруженностью труда и холодным климатом по сравнению с центральными и южными районами России.

Структура производства электроэнергии в РФ в 2012 г. является следующей: производство электроэнергии на тепловых станциях – 15%, на гидроэлектростанциях – 68%, на атомных электростанциях – 17%.

Структура производства электроэнергии в Пермском крае в 2013 г. по типам электростанций представлена на рис. 15, структура производства электроэнергии по генерирующим предприятиям отражена на рис. 16.

На основе данных рис. 15 можно сделать вывод, что в 2013 г. наибольший объем электроэнергии в Пермском крае произведено на ГРЭС - 65%, на ТЭЦ – 22%, на ГЭС – 14%. Рассматривая структуру производства электроэнергии по генерирующим предприятиям на

рис. 16, можно сделать вывод, что ОАО «ИНТЕР РАО-Электрогенерация» производит 47% электроэнергии, ОАО «ТГК-9» - 18%, ОАО «Э.ОН.Россия» - 17%; ОАО «Русгидро» - 14%, блок-станции промышленных предприятий – 3%.

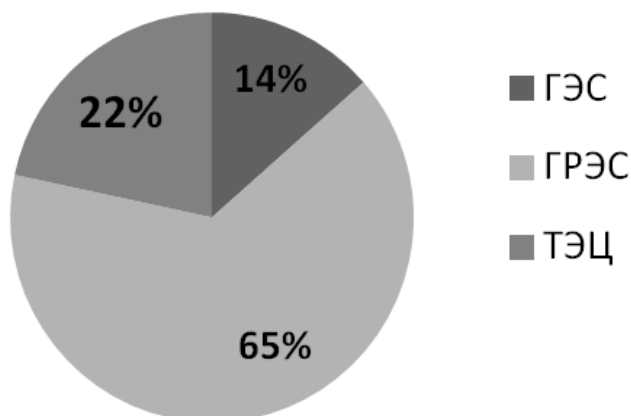


Рисунок 15 – Структура производства электроэнергии по типам электростанций в Пермском крае в 2013 г., %

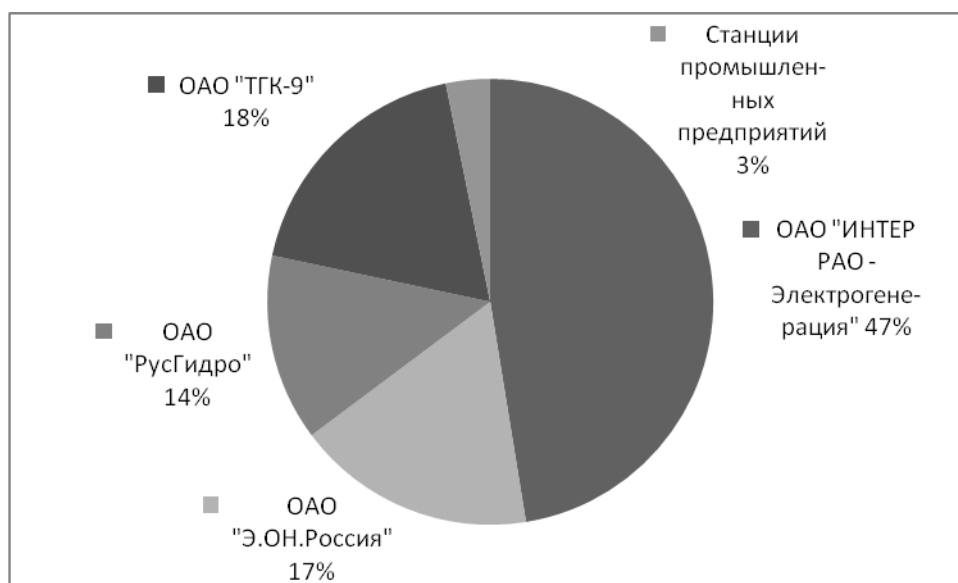


Рисунок 16 – Структура производства электроэнергии по генерирующим предприятиям в Пермском крае в 2013 г., %

Суммарная установленная мощность электростанций Пермского края на 01.01.2014 г. составила 6796 МВт., регион занимает 12 место в России по объему установленной мощности [143, с. 521], наибольшая мощность электростанций приходится на ГРЭС – 50%, на ТЭЦ – 24%, на ГЭС – 26%.

Главным видом энергетического ресурса, на котором работают электростанции, является природный газ. Одна треть тепловых элек-

тростанций 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 система 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].

Для более полной оценки состояния предприятий энергетики проанализированы годовые отчеты компаний, структура имущества и источников финансирования, финансовые результаты [223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230], ниже представлена динамика показателей финансового положения. Так, таблица 5 содержит показатели рентабельности продаж предприятий энергетики.

Из данных табл. 5 следует, что показатели рентабельности продаж имеют различную динамику. Самые высокие значения показателей имеют предприятия, генерирующие электроэнергию (Русгидро, Э.ОН.Россия, ТГК-9 и др.), в течение анализируемого периода рентабельность продаж данной категории увеличивается. Рентабельность продаж сетевых и энергосбытовых предприятий снижается, а ОАО «ФСК ЕЭС» имеет отрицательное значение показателя.

Рентабельность активов предприятий энергетики предоставляет информацию о том, сколько прибыли приносят активы; анализ динамики показателя представлена в таблице 6.

Таблица 5 – Динамика рентабельности продаж предприятий энергетики за 2008-2013 гг., %

Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Отклонение 2013г. к 2008 г.	
							абсол.	относ.,%
Генерирующие предприятия								
ОАО "Русгидро"	26,6	13,1	42,7	33,1	15,6	32,5	5,9	22,1
ОАО "Э.ОН.Россия"	16,0	16,7	19,3	22,3	24,0	23,5	7,6	47,4
ОАО "ТГК-9"	10,1	2,0	1,0	-12,0	2,7	0,3	-9,8	-96,9
ОАО "ОГК-1" ¹	2,3	5,4	4,9	4,2	х	х	1,9	81,1
ОАО "ИНТЕР РАО-Электрогенерация"	х	х	х	1,1	-0,9	4,4	3,3	302,2
Сетевые предприятия								
ОАО "МРСК-Урала"	3,6	2,5	3,4	4,7	1,2	0,6	-3,0	-82,9
ОАО "ФСК ЕЭС"	6,4	-70,4	51,4	-1,8	-17,7	-16,7	-23,1	-359,2
Энергосбытовые предприятия								
ОАО "Пермэнерго-сбыт"	1,2	1,0	1,6	2,8	1,2	1,0	-0,2	-19,3

Таблица 6 – Динамика рентабельности активов предприятий энергетики за 2008-2013 гг., %

Показатель	2008г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Отклонение 2013г. к 2008 г.	
							абсол.	относ.,%
Генерирующие предприятия								
ОАО "Русгидро"	3,7	2,2	6,9	4,6	2,0	4,3	0,6	16,1
ОАО "Э.ОН.Россия"	7,8	8,3	10,8	13,1	14,2	14,4	6,7	85,7
ОАО "ТГК-9"	7,8	1,3	0,7	-7,8	1,5	0,1	-7,6	-98,3
ОАО "ОГК-1"	2,6	5,1	4,0	4,4	х	х	1,8	69,3
ОАО "ИНТЕР РАО-Электрогенерация"	х	х	х	0,1	-0,2	2,5	2,5	4626,1
Сетевые предприятия								
ОАО "МРСК-Урала"	2,1	2,5	3,8	5,4	1,2	0,6	-1,5	-70,3
ОАО "ФСК ЕЭС"	0,6	-8,0	6,5	-0,2	-2,2	-2,1	-2,8	-437,5
Энергосбытовые предприятия								
ОАО "Пермэнерго-сбыт"	15,2	9,8	15,9	26,3	11,0	7,5	-7,7	-50,6

¹ В 2012 г. ОАО «ОГК-1» вошло в состав нового предприятий, образованного в результате реформы электроэнергетики, ОАО «ИНТЕР РАО – Электрогенерация»

Значения показателя рентабельности активов предприятий энергетики имеют такую же динамику, что рентабельности продаж. В течение анализируемого периода рентабельность активов генерирующих предприятий увеличивается (кроме ТГК-9), значение показателя сетевых и энергосбытовых предприятий снижается.

Ниже в табл. 7 представлен анализ оборачиваемости активов предприятий энергетики.

Таблица 7 – Динамика оборачиваемости активов предприятий энергетики за 2008-2013 гг., раз

Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Отклонение 2013г. к 2008 г.	
							абсол.	относ.,%
Генерирующие предприятия								
ОАО "Русгидро"	0,14	0,17	0,16	0,14	0,12	0,13	-0,01	-4,94
ОАО "Э.ОН.Россия"	0,49	0,49	0,56	0,59	0,59	0,61	0,13	25,98
ОАО "ТГК-9"	0,77	0,66	0,64	0,65	0,54	0,43	-0,34	-43,75
ОАО "ОГК-1"	1,13	0,95	0,82	1,05	х	х	-0,07	-6,52
ОАО "ИНТЕР РАО-Электрогенерация"	х	х	х	0,0	0,2	0,6	0,5	1075,1
Сетевые предприятия								
ОАО "МРСК-Урала"	0,58	0,98	1,12	1,16	1,02	1,01	0,43	73,80
ОАО "ФСК ЕЭС"	0,10	0,11	0,13	0,13	0,12	0,13	0,03	30,20
Энергосбытовые предприятия								
ОАО "Пермэнерго-сбыт"	12,5	10,14	9,93	9,26	9,21	7,66	-4,84	-38,74

Оборачиваемость активов энергосбытового предприятия выше, чем у генерирующих и сетевых компаний, что соответствует отраслевым особенностям (для продажи электроэнергии конечным потребителям не нужно обладать дорогостоящим оборудованием). Оборачиваемость активов генерирующих предприятий в течение анализируемого периода снижается.

Также проведен анализ показателей текущей и абсолютной ликвидности предприятий энергетики в табл. 8 и 9.

Значение показателей текущей ликвидности предприятий энергетики в течение 2008–2013 гг. снижается. Однако нормативное значение показателя составляет 1,5-2; следовательно, текущая ликвидность большинства предприятий энергетики в норме.

Таблица 8 – Динамика текущей ликвидности предприятий энергетики за 2008-2013 гг.

Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Отклонение 2013г. к 2008 г.	
							абсол.	относ.,%
Генерирующие предприятия								
ОАО "Русгидро"	7,39	11,62	12,1	4,34	3,04	3,67	-3,72	-50,32
ОАО "Э.ОН.Россия"	14,2	8,78	6,32	5,97	8,35	7,60	-6,64	-46,64
ОАО "ТГК-9"	1,79	2,24	2,97	0,96	0,81	0,84	-0,95	-53,10
ОАО "ОГК-1"	1,19	1,37	0,77	4,10	х	х	2,91	244,07
ОАО "ИНТЕР РАО-Электрогенерация"	х	х	х	5,82	1,73	1,32	-4,50	-77,30
Сетевые предприятия								
ОАО "МРСК-Урала"	1,67	1,30	1,26	1,00	0,95	0,93	-0,74	-44,22
ОАО "ФСК ЕЭС"	4,56	3,02	4,20	2,56	1,73	1,37	-3,19	-69,99
Энергосбытовые предприятия								
ОАО "Пермэнерго-сбыт"	1,16	1,15	1,05	1,24	1,11	1,03	-0,13	-11,34

Таблица 9 – Динамика абсолютной ликвидности предприятий энергетики за 2008-2013 гг.

Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Отклонение 2013г. к 2008 г.	
							абсол.	относ.,%
Генерирующие предприятия								
ОАО "Русгидро"	0,39	0,16	0,28	0,56	0,23	0,22	-0,17	-43,19
ОАО "Э.ОН.Россия"	8,21	3,56	3,27	1,63	0,96	3,05	-5,16	-62,85
ОАО "ТГК-9"	1,13	1,22	1,67	0,30	0,25	0,03	-1,10	-97,11
ОАО "ОГК-1"	0,13	0,28	0,59	2,30	х	х	2,17	1667,75
ОАО "ИНТЕР РАО-Электрогенерация"	х	х	х	2,32	0,67	0,08	-2,24	-96,75
Сетевые предприятия								
ОАО "МРСК-Урала"	0,12	0,16	0,16	0,09	0,20	0,12	0,00	0,00
ОАО "ФСК ЕЭС"	1,41	1,09	1,05	0,95	0,64	0,64	-0,76	-54,12
Энергосбытовые предприятия								
ОАО "Пермэнерго-сбыт"	0,19	0,06	0,43	0,03	0,04	0,02	-0,17	-91,66

На основе данных табл. 7 можно сделать вывод, что значение показателей абсолютной ликвидности предприятий энергетики в течение анализируемого периода снижаются, однако при сравнении с нормативным значением показателя – 0,2 и более, предприятия

энергетики кроме ТГК-9, ИНТЕР РАО – Электрогенерация, МРСК-Урала и Пермэнергосбыт являются платежеспособными.

В завершении анализа финансового состояния проанализирован коэффициент автономии предприятий энергетики в табл. 10.

Таблица 10 – Динамика коэффициента автономии предприятий энергетики за 2008-2013 гг.

Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Отклонение 2013г. к 2008 г.	
							абсол.	относ.,%
Генерирующие предприятия								
ОАО "Русгидро"	0,93	0,94	0,92	0,81	0,79	0,76	-0,16	-17,69
ОАО "Э.ОН.Россия"	0,94	0,94	0,95	0,92	0,93	0,92	-0,02	-2,20
ОАО "ТГК-9"	0,66	0,64	0,56	0,49	0,42	0,38	-0,28	-41,96
ОАО "ОГК-1"	0,67	0,67	0,47	0,91	х	х	0,23	34,74
ОАО "ИНТЕР РАО-Электрогенерация"	х	х	х	0,98	0,80	0,81	-0,18	-17,89
Сетевые предприятия								
ОАО "МРСК-Урала"	0,67	0,67	0,67	0,66	0,63	0,56	-0,10	-15,66
ОАО "ФСК ЕЭС"	0,92	0,89	0,88	0,82	0,76	0,69	-0,22	-24,32
Энергосбытовые предприятия								
ОАО "Пермэнергосбыт"	0,37	0,31	0,25	0,31	0,24	0,16	-0,20	-55,46

Анализ данных табл. 10 позволяет сделать вывод, что, не смотря на снижение значений коэффициента автономии, предприятия энергетики являются финансово независимыми от кредиторов, значение показателя превышают нормативное (более 0,6) у большинства предприятий, кроме ТГК-9 и Пермэнергосбыт.

По итогу анализа финансового состояния предприятий энергетики можно сделать следующее заключение: финансовое положение генерирующих предприятий лучше по сравнению с сетевыми и сбытовыми предприятиями; несмотря на снижение значений показателей текущей и абсолютной ликвидности и коэффициента автономии, значение показателей большинства предприятий энергетики находятся выше нормативного.

Анализ технического состояния предприятий энергетики в Пермском крае свидетельствует о высоком износе сетей и генерирующих мощностей, наличие двух дефицитных энергоузлов ведет к отказу в технологическом присоединении потребителей к распреде-

лительным сетям, росту стоимости электроэнергии, снижению темпов градостроительства и развития промышленности, снижению предпринимательской активности, ограничению перспектив развития территорий.

Таким образом, снижение показателей финансового состояния и неудовлетворительное техническое состояние предприятий энергетики подчеркивает необходимость анализа механизма управления предприятиями энергетики.

2.2 Анализ состояния и особенностей функционирования механизма управления предприятиями энергетики

Состояние механизма управления оказывает влияние на финансовое и техническое состояния предприятий энергетики. Эффективный механизм управления позволяет предприятию мобилизовать необходимые ресурсы и обеспечить достижение всех целей деятельности предприятия. Сбои и проблемы в механизме управления не дают предприятию в установленные сроки и с оптимальным расходом ресурсов обеспечить развитие деятельности экономического субъекта.

Управление предприятиями энергетики осуществляется на двух уровнях: микро-уровень (корпоративное управление) и макро-уровень (государственное управление).

Корпоративное управление — понятие, охватывающее систему взаимоотношений между исполнительными органами акционерного общества, его советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами.

Корпоративное управление является инструментом для определения целей предприятия и средств достижения этих целей, а также обеспечения эффективного контроля за его деятельностью со стороны акционеров и других заинтересованных сторон.

Основными целями корпоративного управления являются создание действенной системы обеспечения сохранности предоставленных акционерами средств и их эффективного использования, снижение рисков, которые инвесторы не могут оценить и не хотят принимать и необходимость управления которыми в долгосрочном

периоде со стороны инвесторов неизбежно влечет снижение инвестиционной привлекательности компании и стоимости ее акций.

Корпоративное управление влияет на экономические показатели деятельности акционерного предприятия, оценку стоимости акций инвесторами и на его способность привлекать капитал, необходимый для развития. Совершенствование корпоративного управления в Российской Федерации — важнейшая мера, необходимая для повышения устойчивости, эффективности деятельности акционерных обществ, увеличения притока инвестиций во все отрасли российской экономики как из источников внутри страны, так и от зарубежных инвесторов.

Анализ практики управления компаниями энергетики на основе годовых отчетов и информации с официальных сайтов показал, что в основу корпоративного управления положены следующие документы: устав; кодекс корпоративного управления; положение о порядке подготовки и проведения общего собрания акционеров; положение о Совете директоров; положение о правлении общества; положение о Ревизионной комиссии; политика делегирования полномочий; положение о распределении компетенции между высшими менеджерами общества; положение о процедуре соответствия; положение о раскрытии информации; положение об инсайдерской информации; положение о системе внутреннего контроля; политика по внутреннему аудиту; положение о корпоративной системе управления рисками; положения о комитетах при Совете директоров общества.

Все предприятия энергетики являются акционерными обществами, поэтому на структуру корпоративного управления значительное влияние оказывает федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» и документы Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР), которые контролируют деятельность эмитентов ценных бумаг и обеспечивает раскрытие информации о деятельности предприятий.

Основными органами управления предприятиями энергетики являются:

- собрание акционеров является высшим органом управления, рассматривает ключевые вопросы деятельности предприятия, опре-

деленные Федеральным законом «Об акционерных обществах» и отнесенные к его компетенции в уставе;

- совет директоров осуществляет стратегическое руководство деятельностью Компании, контроль за деятельностью исполнительных органов управления и обеспечивает соблюдение прав и интересов акционеров; как правило, советы директоров состоят из различных комитетов;

- правление является коллегиальным исполнительным органом и руководит важнейшими вопросами текущего управления деятельностью предприятия в рамках полномочий, предоставленных ему уставом и положением о правлении; Правление подотчетно Совету директоров и Общему собранию акционеров.

Особое место в системе управления предприятиями энергетики занимают органы контроля, к которым относятся:

- ревизионная комиссия. Ревизионная комиссия избирается общим собранием акционеров на срок до проведения следующего годового общего собрания акционеров. Она осуществляет регулярный контроль над финансово-хозяйственной деятельностью компании, её обособленных подразделений, должностных лиц, органов управления и структурных подразделений;

- управление внутреннего аудита. К числу важнейших функций управления внутреннего аудита относятся своевременное и качественное осуществление внутренних ревизий и проверок, направленных на эффективное использование ресурсов компании, а также оценка действенности систем управления рисками, контроля и корпоративного управления, соблюдение требований законодательства и нормативных актов, обеспечение сохранности активов;

- независимый аудитор, который проводит аудит финансовой отчетности по Российским и международным стандартам.

Особенности российской практики корпоративного управления Российская модель корпоративного управления только формируется. При низкой ликвидности отечественного рынка ценных бумаг и неразвитости отечественной банковской системы она имеет (по сравнению с типовыми мировыми моделями корпоративного управления: «англо-американской» и «германской») определенные особен-

ности, свойственные и подавляющему большинству генерирующих компаний электроэнергетики:

- крайне высокий уровень концентрации собственности (с доминированием крупных собственников над внутрикорпоративными механизмами и органами управления компанией в ущерб интересам миноритарных акционеров, но при отсутствии адекватного финансирования и эффективного мониторинга с их стороны);

- перманентное перераспределение собственности, с возрастающим присутствием в ней государства;

- слабая тенденция к передаче полномочий управления от собственников к наемным менеджерам, аффилированность менеджмента с крупными собственниками компании;

- отсутствие эффективного корпоративного контроля со стороны финансовых рынков;

- нарушения прав миноритарных акционеров на участие в общем собрании, на присутствие в составе Советов директоров и контролирующих органах, обязательные дивиденды, на получение полной и достоверной информации о компании;

- низкая социальная ответственность перед работниками и другими заинтересованными лицами;

- невысокая информационная прозрачность по наиболее важным для инвесторов вопросам, включая: бенефициаров (бенефициары – реальные собственники, скрытые за юридическим владением этой собственностью другим лицом), прогнозы доходов, порядок начисления и размеры вознаграждений высшему руководству, нефинансовые условия договора с генеральным директором, взаимоотношения с заинтересованными лицами, факты оказания и вознаграждения за неаудиторские услуги внешних аудиторов компаний;

- медленный переход на международные стандарты финансовой отчетности и нарушение сроков ее публикации, принятых в практике ведущих мировых компаний;

- нерегулярность обновления корпоративных сайтов, особенно их англоязычных версий;

- нарушения в формировании структуры Советов директоров и их независимости;

- нетипичность (с точки зрения зарубежной практики корпоративного управления) надзорных органов корпоративного управления;
- формальность надзорных функций Совета директоров над подразделениями внутреннего аудита;
- смешение функций государства как акционера и регулятора, подвергающего инвесторов рискам использования государством своего влияния для продвижения социальной и стратегической программы страны за счет акционеров; невысокая деловая культура [202].

Основные направления совершенствования системы корпоративного управления на предприятиях энергетики:

- принятие новых редакций внутренних документов, которые приведены в соответствие с изменившимся законодательством РФ, Устав, Положение о порядке созыва и проведения Общего собрания акционеров, положения о комитетах при Совете директоров;
- утверждение политики внутреннего аудита для предоставления независимых и объективных гарантий, направленных на достижение и совершенствование деятельности компании, используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления;
- повышение публичной прозрачности закупочных процедур для обеспечения соответствия общепринятым бизнес-практикам в области организации закупок;
- создание антикоррупционной системы в рамках предприятий;
- обоснованное распределение компетенций и ответственности между органами управления;
- усиление коллегиального начала в руководстве деятельностью предприятием;
- эффективное сочетание централизации принимаемых решений и делегирования полномочий на различные уровни управления;
- повышение оперативности и эффективности принимаемых решений;
- обеспечение и защита прав и интересов акционеров предприятия;

- реализация в деятельности органов управления высоких стандартов корпоративной этики.

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; приоритеты и карта стратегических показателей; система мотивации и другие. Однако, как показывает анализ развития предприятий энергетики, 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 развития 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, стратегиче-

ских 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 [105, 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 [105, с. 23].

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

- Энергетическая стратегия России до 2030 г. [9];
- 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 2014-2018 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 2014-2018 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 из-

менений 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.» [3].

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 электроэнергетического рынка, 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 [80];
- 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 2014-2018 гг.» главный акцент сделан на техническое состояние элект-

троэнергетики, недостаточно проработаны стратегические аспекты развития отрасли в регионе.

Мальшев Е.А., оценивая сложившуюся практику государственного управления энергоснабжающими предприятиями в условиях экономического кризиса, выделяет несколько основных проблем в отрасли. Во-первых, это отсутствие продуктивной методологии государственного управления предприятиями регионального энергетического комплекса в условиях экономического кризиса. Проблема вызвана слепой верой в чудо рыночной экономики и отсутствием практических наработок. Во-вторых, это неэффективность существующих механизмов мотивации инвестиционной и инновационной деятельности энергетических предприятий и потребителей энергии. В-третьих, это слабость существующих институтов государственного регулирования региональной энергетики как субъекта естественной монополии [108].

В научной литературе ряд авторов посвящали свои труды формированию инструментов и механизмов управления предприятиями энергетики (Тихонов К.С. [172], Алиева Д.М. [14], Зотович Н.В. [72], Магамедова Д.М., Рамазанова А.Г. [103], Бороухин Д.С. [29], Якимовым Д.А., [208], Чиженко И.В. [193], Сасим С.В. [153]).

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 (табл. 9).

Таблица 9 – Особенности развития инструментов управления предприятиями энергетики

Особенность (автор)	Проявление
Особенности оперативного (в т.ч. дисперческого) управления энергетической системой (Гительман Л.Д., Ратников Б.Е.)	Инструменты управления предприятиями энергетики обеспечивают успешное оперативно-техническое (дисперческое) управления предприятиями энергетики: оценивают часовые и годовые объемы производства электроэнергии; планируют потребления электроэнергии на каждый час и на каждые сутки.
Технологические особенности предприятий энергетики (Самсонов В.С., Вяткин М.А., Гительман Л.Д., Ратников Б.Е., Хаджимуратова М.И.)	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; создание предприятиями энергетики единой технологической цепочки по электроснабжению потребителей: производство, транспортировка, распределение, сбыт.
Особенности качества электроэнергии и формирования потребительской стоимости электроэнергии (Дамбаева Е.Ж.)	Инструменты управления предприятиями энергетики в конкурентной среде создают дополнительную потребительскую стоимость для электроэнергии, 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 гидроэлектростанциях, атомных станциях, с использованием возобновляемых источников энергии.
Многомерность процесса управления предприятиями энергетики (Козловский Д.А.)	Развитие инструментов управления предприятиями энергетики 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.
Активизация позиции потребителя электроэнергии (предложено авторами)	Инструменты управления предприятиями энергетики позволяют активизировать позицию клиента в отношении снижения потребления электроэнергии, повышения энергоэффективности, установки и эксплуатации объектов малой энергетики.
Двусторонний характер инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде (предложено авторами)	Инструменты управления предприятиями энергетики в конкурентной среде носят двусторонний характер. С одной стороны, инструменты управления предприятиями энергетики обеспечивают адаптацию деятельности предприятия под изменения конкурентной среды; с другой стороны, инструменты управления предприятиями энергетики позволяют предприятию занимать активную позицию и оказывать воздействие на конкурентную среду, тем самым подстраивая ее под свои цели и задачи.

Выполненный в работе анализ тенденций развития предприятий энергетики в современных условиях позволил дополнить характерные особенности двумя положениями: активизация позиции потребителя электроэнергии, двусторонний характер 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 [151, 49].

2) Инструменты управления предприятиями энергетики обеспечивают успешное оперативное и дисперческое управления предприятиями энергетики: оценивают часовые и годовые объемы производства электроэнергии; планируют потребление электроэнергии на каждый час и на каждые сутки в течение года [49].

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. [60, 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 [83, 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 двусторонний 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.

Таким образом, основными резервами совершенствования механизмов управления предприятиями энергетики является модернизация системы координации планов развития генерирующих и сетевых предприятий энергетики, развитие механизмов адаптации деятельности предприятия энергетики к постоянно меняющимся условиям внешней среды и завершению реформы электроэнергетической отрасли, повышению энергоэффективности потребителей. Выявленные особенности и проблемы в механизмах управления оказывают влияние на выбор инструментов управления и позволяют сформировать эффективный организационно-экономический механизм управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

2.3 Факторы и условия, влияющие на эффективное управление предприятиями энергетики

В процессе функционирования каждое предприятие стремится постоянно совершенствоваться и повышать эффективность управленческой деятельности, что вызвано повышением требований 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 [131].

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 [116, с. 104].

Достаточно распространенным является определение понятие «эффективность управления», трактуемого как отношение совокупного результата управленческой деятельности к стоимости ресурсов, затраченных на его достижение [141].

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 [65, 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 [200].

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» [116, 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 [116, 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 [109].

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 [222].

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 [158, с. 75]. Эффективность функционирования организационной структуры зависит от степени упорядоченности ее взаимосвязанных элементов и обеспечения взаимодействия элементов для получения интегрального общего эффекта в будущем [184, 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 [109].

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 [162, с. 77].

Эффективное управление предприятиями энергетики зависит от множества факторов, которые необходимо рассматривать в совокупности. Фактор (от лат. factor - делающий, производящий) рассматривается как причина, движущая сила какого-либо процесса, явления, определяющая его характер или отдельные черты [12].

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.

Комплексный анализ факторов служит методологической и информационной основой для формирования организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики и методики оценки его эффективности.

Анализ экономической литературы [50, 53] позволил выделить основные классификационные признаки факторов, влияющих на развитие любой экономической системы. Ниже рассмотрены признаки классификации для изучаемого объекта – предприятие энергетики:

- по принадлежности к среде: факторы внутренней среды, факторы внешней среды;
- по направлению воздействия: факторы прямого воздействия, факторы косвенного воздействия;
- по сроку действия: оказывающие однократное действия, оказывающие временное действия, оказывающее постоянное действие;

- по степени влияния: оказывающее существенное влияние, оказывающее слабое влияние;
- возможность контроля и управления: факторы управляемые, факторы не управляемые;
- по возможности прогнозирования: факторы прогнозируемые, факторы непрогнозируемые.

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;

X₁ – экономические факторы;

X₂ – технологические факторы;

X₃ – организационно-правовые факторы;

X₄ – социальные факторы;

X₅ – природно-климатические факторы.

Все факторы, влияющие на эффективность управления предприятиями энергетики, можно разделить на пять группы: экономические факторы, технологические факторы, организационно-правовые факторы, социально-экономические факторы, природно-климатические и экологические факторы (табл. 10). Данные группы факторов являются объемными, с разных сторон влияют на эффективное управление предприятиями энергетики в конкурентной среде. Подробная характеристика факторов представлена ниже.

Таблица 10 – Факторы, влияющие на эффективное управление предприятиями энергетики

Группа факторов	Факторы
Экономические факторы (X ₁)	<p>1.</p> <p>1.1.низкая инвестиционная привлекательность предприятий электроэнергетики;</p> <p>1.2.нестабильность цен на электроэнергию в связи с отказом от государственного регулирования тарифов;</p> <p>1.3.рост цен на энергетические ресурсы (газ, уголь, мазут), используемые для производства электроэнергии;</p> <p>1.4.отсутствие развитой инфраструктуры на электроэнергетическом рынке;</p> <p>1.5.низкий уровень конкуренции на электроэнергетическом рынке;</p> <p>1.6.низкая платежная дисциплина потребителей электроэнергии.</p>
Технологические факторы (X ₂)	<p>2.1.высокий износ генерирующего оборудования, трансформаторного оборудования, электрических сетей;</p> <p>2.2.несовершенство систем учета потребляемой и передаваемой электроэнергии;</p> <p>2.3.дефицит генерирующего оборудования;</p> <p>2.4.отставание развития, высокая доля устаревших технологий в использовании топлива и электроэнергии;</p> <p>2.5.радиусы обслуживания значительной части распределительных электрических сетей давно вышли за пределы экономически оправданных значений;</p> <p>2.6.развитие нетрадиционных и возобновляемых источников энергии (НВИЭ);</p> <p>2.7.возможность крупных потребителей электроэнергии использовать собственные источники электроэнергии (объекты малой энергетики).</p>

Группа факторов	Факторы
Организационно-правовые факторы (X ₃)	<p>3.1.реформирование электроэнергетической отрасли, отказ от государственного регулирования;</p> <p>3.2.отсутствие стабильного и развитого законодательства;</p> <p>3.3.недостаточен контроль, искажены отчетность и статистическое наблюдение за использованием энергоресурсов на региональном и муниципальном уровне управления;</p> <p>3.4.отсутствие единой стратегии развития региональной электроэнергетики, предусматривающей механизм интеграции интересов всех предприятий энергетики;</p> <p>3.5.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»;</p> <p>3.6.низкая ответственность за хищение энергии и нерациональное использование.</p>
Социальные факторы (X ₄)	<p>4.1.энергорасточительное поведение населения как следствие низкой цены за электроэнергию;</p> <p>4.2.рост энерговооруженности домохозяйств (развитие и рост числе электроприборов в быту ведет к увеличению потребления электроэнергии населением);</p> <p>4.3.недостаточная грамотность населения, слабая организационно-пропагандистская и рекламная деятельность в области энергосбережения;</p> <p>4.4.кадровый потенциал предприятия, уровень квалификации кадров.</p>
Природно-климатические и экологические факторы (X ₅)	<p>5.1.исчерпаемость газа и угля как ресурсов для производства электроэнергии;</p> <p>5.2.в процессе производства электроэнергии оказывается негативное воздействие на экологию (загрязнение продуктами сгорания, тепловое загрязнение, изъятие территорий, затопление площадей, электромагнитное воздействие);</p> <p>5.3.суровый и холодный климат северных широт России, низкие температуры в зимние периоды увеличивают потребление электроэнергии населением и предприятиями.</p>

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

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

1.2) 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 [49, с. 21];

1.3) 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 [206, с. 42];

1.4) 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;

1.5) 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» [175, с. 49]. В результате данных процессов увеличивается власть компаний, снижается конкурен-

ция, увеличивается вероятность проведения манипуляций по созданию искусственного дефицита электроэнергии и роста цен;

1.6) низкая платежная дисциплина потребителей электроэнергии.

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

2.1) 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 % [234];

2.2) несовершенство систем учета потребляемой и передаваемой электроэнергии;

2.3) дефицит генерирующего оборудования - высокий износ основных производственных фондов в электроэнергетике и дефицит инвестиций в отрасль на фоне растущего электропотребления приводит к дефициту электроэнергии [160];

2.4) 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 [26, с. 44]; низкая энергоэффективность производства, транспортировки и потребления электроэнергии - российская экономика обладает гигантским потенциалом в сфере энергосбережения, примерно 45% электроэнергии можно сэкономить [22, с. 152];

2.5) радиусы обслуживания значительной части распределительных электрических сетей давно вышли за пределы экономически оправданных значений, что приводит к необоснованно высоким уровням потерь энергии [100, с. 49];

2.6) развитие нетрадиционных и возобновляемых источников энергии (НВИЭ);

2.7) возможность крупных потребителей электроэнергии использовать собственные источники электроэнергии (объекты малой энергетики).

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

3.1) 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;

3.2) отсутствие стабильного и развитого законодательства – одним из итогов реформирования электроэнергетической отрасли является создание свободного электроэнергетического рынка, имеющего свое правовое поле. Однако невозможно 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 текущее несовершенство законодательства сдерживать развитие электроэнергетики;

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

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

3.5) разработка и реализация программ повышения энергоэффективности потребления электроэнергии - экономика России имеет низкую энергоэффективность [71, 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, экономь и плати», «Новый свет», «Энергоэффективный квартал», «Малая комплексная энергетика», «Инновационная энергетика»;

3.6) низкая ответственность за хищение энергии и нерациональное использование.

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

4.1) энергорасточительное поведение населения как следствие низкой цены за электроэнергию;

4.2) рост энерговооруженности домохозяйств (развитие и рост числа электроприборов в быту ведет к увеличению потребления электроэнергии населением);

4.3) недостаточная грамотность населения, слабая организационно-пропагандистская и рекламная деятельность в области энергосбережения [100, с. 49];

4.4) кадровый потенциал предприятий энергетики, уровень квалификации кадров.

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

5.1) истощаемость газа и угля как ресурсов для производства электроэнергии – в 2009 г. 65,7 % электроэнергии было произведено с использованием органического топлива (уголь, газ, мазут) [235], т.к. органическое топливо является истощаемым ресурсом для обеспечения энергетической безопасности России необходимо увеличивать удельный вес производства электроэнергии с использованием возобновляемых источников электроэнергии;

5.2) в процессе производства электроэнергии оказывается негативное воздействие на экологию (загрязнение продуктами сгорания, тепловое загрязнение, изъятие территорий, затопление площадей, электромагнитное воздействие);

5.3) суровый и холодный климат северных широт России, низкие температуры в зимние периоды увеличивают потребление электроэнергии населением и предприятиями.

Также описанные в таблице факторы можно разделить по следующим признакам: по принадлежности к среде, по направлению воздействия, возможность контроля и управления (табл. 11).

Таблица 11 – Классификация факторов, влияющих на эффективность управления предприятиями энергетики

Классификационный признак	Виды факторов	Номер фактора (из таблицы 10)
По принадлежности к среде	факторы внутренней среды	1.1, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 4.4, 5.2
	факторы внешней среды	1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 2.5, 2.6, 2.7, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 5.3
по направлению воздействия	факторы прямого воздействия	1.1, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 4.4, 5.2
	факторы косвенного воздействия	1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 2.2, 2.5, 2.6, 2.7, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 5.3

На основе деления факторов можно сделать вывод, что большинство описываемых факторов относятся к внешней среде и в основном являются факторами косвенного воздействия. Семь описанных факторов относятся к факторам внутренней среды и к факторам прямого воздействия.

Факторы, относящиеся к внутренней среде, являются управляемыми, т.е. предприятие может оказывать на них управленческие воздействия. Факторы внешней среды являются не управляемыми.

Все рассмотренные факторы являются прогнозируемыми.

На эффективность управления предприятиями энергетики оказывают влияние множество факторов, выше описаны только те, которые авторы считают наиболее значимыми для данного исследования.

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 эффективного управления предприя-

тиями энергетики. Учет основных факторов, позволяет системно обозначить принципиальные направления развития механизмов управления предприятиями энергетики, разработать и обосновать методику оценки эффективности организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики.

2.4 Методика оценки эффективности организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики

Выбор способа и метода оценки эффективности организационно-экономического механизма 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 [118, С. 40].

Формирование эффективного организационно-экономического механизма 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.

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 [199].

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 [47].

В практике управления предприятиями США имеет широкое распространение оценки эффективности управления по объему заработной 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 [65, С. 200].

Согласно экономической теории эффективность управления выражается на основе поставленных задач как функция достигнутых результатов от объема использованных ресурсов. Жачатуров 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 [124, с. 22]. Американский ученый Хейне П. придерживается мнения о том, что эффективность можно выразить через отношение ценности результата к ценности затрат [15].

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 под-

хода 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 [154].

«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 [119].

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 [65].

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 [118]. 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 предприятием 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) [75, 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 [35, 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: $\mathcal{E} = f(\Pi_d - I_b) \rightarrow \max_n Y_n$, где Π_d — потенциальные возможности системы; I_b — уровень использования возможностей системы; Y_n - удовлетворение потребностей [145, 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 [149, 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 [65].

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 [74, 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) [74, с. 49].

Мамонова О.А. предлагает проводить оценку экономической 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 [109].

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 [117].

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 [41].

Шеремет А.Д. в научных исследованиях выделяет две группы методов комплексной оценки эффективности хозяйственной деятельности: 1) без расчета интегрального показателя (эвристические методы) и 2) с расчетом единого интегрального показателя. Примерами эвристических методов оценки, основанных на профессиональном опыте аналитика, являются динамические сравнения показателей, структурные сравнения, пространственные сравнения, группировки показателей по различным признакам и др. [201]

Таким образом, все распространенные подходы к оценке эффективности организационно-экономического механизма 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 учитывают степень достижения поставленных целей, не совмещают оценку финансовых показателей и оценку развития бизнес-процессов предприятия.

Для устранения данных недостатков, предложено использовать методику оценки эффективности организационно-экономического механизма управления предприятием энергетики, основанную на трех 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;

- рост технико-экономических показателей деятельности предприятия в отчетном периоде по сравнению с предыдущим. Экономические показатели деятельности предприятия отражают, насколько эффективны и оправданы, с финансово-хозяйственной точки зрения, применяемые инструменты управления предприятием в условиях конкурентной среды;

- выполнение плана по целевым показателям деятельности предприятия в отчетном периоде – позволяет определить были ли достигнуты в анализируемом периоде цели, которые были поставлены. Эффективный организационно-экономический механизм позволяет выполнять все оперативные задачи и достигать целевые показатели развития предприятия.

Логическая схема оценки эффективности организационно-экономического механизма управления предприятием энергетики представлена на рис. 16.



Рисунок 16 – Логическая схема оценки эффективности организационно-экономического механизма управления предприятием энергетики

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 [150, 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 [150, с. 16]. С помощью количественного метода проводится оценка технико-

экономических результатов деятельности предприятия и выполнение плана по целевым показателям развития предприятия.

Стадии жизненного цикла бизнес-процессов, выделенных Минаяевой Е.В., подходят для оценки развития бизнес-процессов предприятия энергетики [113, с. 125–126].

Каждое предприятие, осуществляя свою деятельность и управляя ею, выделяет множество бизнес-процессов. Для оценки эффективности организационно-экономического механизма 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 (УБП), подлежащих оценке, возьмем следующие: 1) анализ состояния предприятия, факторов внешней и внутренней среды развития предприятия, факторов конкурентной среды предприятия; 2) прогнозирование возможных изменений в конкурентной среде, составление сценариев развития предприятия; 3) планирование мероприятий по развитию предприятия, определение программы действий; 4) организация мероприятий по реализации стратегии предприятия; 5) мотиваций персонала на выполнение стратегических целей и задач предприятия; 6) координация основных мероприятий по развитию предприятия в конкурентной среде; 7) учет и анализ выполнения стратегических целей и задач предприятия, формирование отчетности; 8) контроль за выполнением стратегических целей и задач в условиях конкурентной среды; 9) регулирование деятельности предприятия с целью ликвидации отклонений, корректировки программы действий.

Далее описаны основные критерии, по которым определяется стадия жизненного цикла управленческих процессов (табл. 11).

Для оценки развития бизнес-процессов выделено шесть 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 – 3 балла,

шестая стадия – 0 баллов. Количество присваиваемых баллов зависит от результативности стадии жизненного цикла бизнес-процесса для управления предприятием.

Таблица 11 – Параметры определения стадии жизненного цикла УБП, расчет коэффициента К1

Стадия жизненного цикла УБП	Параметры отнесения	Баллы
1. Определение процесса	Осуществляется выявление входов, выходов, ресурсов бизнес-процесса, его взаимодействие с другими процессами, регламентация и стандартизация бизнес-процесса.	2
2. Развитие процесса	Происходит адаптация процесса к требованиям конкурентной среды; бизнес-процессы оптимизируются, регламент бизнес-процесса актуализируется в соответствии с требованиями конкурентной среды.	3
3. Стабильное функционирование процесса	Четко определено и выполняется распределение ролей и ответственности в бизнес-процессе.	4
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
5. Реорганизация процесса	Реинжиниринг существующего бизнес-процесса, регламент бизнес-процесса перестраивается в соответствии с требованиями конкурентной среды.	3
6. Ликвидация процесса	Потеря необходимости в бизнес-процессе, ликвидация бизнес-процесса.	0

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 (К1) составит 36 баллов.

В рамках методики оценки эффективности организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики проводится расчет второго коэффициента (К2) путем анализа:

- операционных показателей - отражают результаты деятельности предприятия в натуральных единицах измерениях и позволяют учесть

специфику предприятий энергетики: количество подстанций (шт.); протяженность линий электропередачи с учетом арендованных (тыс.км.); трансформаторная мощность подстанций с учетом арендованных (МВА); отпуск электроэнергии по сетям ЕНЭС в сети распределительных компаний, прямым потребителям и независимым ОА-энерго (млн.кВт*ч); удельный вес потерь электроэнергии в сетях ЕНЭС по отношению к отпуску электроэнергии в сети (%);

- экономических показателей – отражают экономическую эффективность деятельности предприятия: рентабельность деятельности предприятия (%); рентабельность чистых активов (%); рыночная капитализация (млн. руб.); объем инвестиций (млрд. руб.).

Все показатели можно разделить на две категории:

- прямые показатели – это показатели, рост которых говорит о повышении эффективности деятельности предприятия, а уменьшение показателя – о снижении эффективности;

- обратные показатели – это показатели, снижение которых свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия и расценивается положительно.

Расчет баллов по прямым и обратным показателям производится по разным формулам, деление показателей на категории представлено в табл. 12.

По второму критерию проводится оценка темпа роста показателей по формуле:

$$TP = \frac{Po}{Pi} * 100,$$

где TP – темп роста значения показателя, %;

Po – значение показателя в отчетном периоде;

Pi – значение показателя в предыдущем периоде.

Далее значение темпов роста по каждому показателю переводится в баллы по формулам, представленным в табл. 13.

В рамках методики проводится анализ темпа роста по 9 показателям, максимальная оценка в баллах по каждому показателю – 4. Следовательно, по второму критерию К2 максимальная оценка составляет 36 баллов.

Таблица 12 – Прямые и обратные показатели, анализируемые в рамках методики оценки эффективности организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики

Критерий оценки	Наименование показателя	
	Прямой показатель	Обратный показатель
Оценка технико-экономических показателей деятельности предприятия энергетики	<ul style="list-style-type: none"> – количество подстанций (шт.); – протяженность линий электропередачи с учетом арендованных (тыс.км.); – трансформаторная мощность подстанций с учетом арендованных (МВА); – отпуск электроэнергии по сетям ЕНЭС в сети распределительных компаний, прямым потребителям и независимым ОА-энерго (млн.кВт*ч); – рентабельность деятельности предприятия (%); – рентабельность чистых активов (%); – рыночная капитализация (млн.руб.); – объем инвестиций (млрд.руб.). 	– удельный вес потерь электроэнергии в сетях ЕНЭС по отношению к отпуску электроэнергии в сети (%).

Таблица 13 – Пересчет темпа роста технико-экономического показателя в баллы, расчет коэффициента К2

Темп роста показателя	Количество баллов и способ расчета	Комментарии
Прямые показатели		
Менее 80%	0 баллов	Если темп роста показателя в отчетном периоде по сравнению с предыдущим менее 80%, то деятельность предприятия является неудовлетворительной и присваивается 0 баллов.
От 81 до 99%	Количество баллов рассчитывается по формуле: $0,1 * (TP - 80)$	Если темп роста показателя в отчетном периоде по сравнению с предыдущим более 80%, то за рост показателя более 80% присваивается по 0,1 балла за каждый %.
100%	2 балла	Показатели деятельности предприятия в отчетном периоде выполнены на уровне предыдущего периода. Данная ситуация свидетельствует о стабильном функционировании предприятий.

Темп роста показателя	Количество баллов и способ расчета	Комментарии
Прямые показатели		
От 101 до 119%	Количество баллов рассчитывается по формуле: $0,1 * (TP - 100) + 2$	Рост показателя в отчетном периоде более 100% свидетельствует о развитии предприятия, следовательно, за превышение темпа роста на 100% за каждый % прибавляется по 0,1 балла.
Более 120%	4 балла	Предприятие в результате деятельности увеличило значение показателя более чем на 120%. Ситуация оценивается положительно и присваивается 4 балла.
Обратный показатель		
Менее 80%	4 баллов	Предприятие в результате деятельности снизило значение обратного показателя более чем на 80%. Ситуация оценивается положительно и присваивается 4 балла.
От 81 до 99%	Количество баллов рассчитывается по формуле: $0,1 * (TP - 100) + 2$	Если темп роста обратного показателя в отчетном периоде по сравнению с предыдущим менее 100%, то за снижение показателя более 100% присваивается по 0,1 балла за каждый %.
100%	2 балла	Показатели деятельности предприятия в отчетном периоде выполнены на уровне предыдущего периода. Данная ситуация свидетельствует о стабильном функционировании предприятий.
От 101 до 119%	Количество баллов рассчитывается по формуле: $0,1 * (TP - 80)$	Рост обратного показателя в отчетном периоде более 100% расценивается отрицательно, следовательно, за превышение темпа роста на 100% за каждый % прибавляется по 0,1 балла.
Более 120%	0 балла	Если темп роста обратного показателя в отчетном периоде по сравнению с предыдущим более 120%, то деятельность предприятия является неудовлетворительной и присваивается 0 баллов.

По третьему критерию проводится анализ выполнения плана по следующим целевым показателям деятельности предприятия: снижение затрат на приобретение товаров на единицу продукции (%);

ЕВITDA (млн.руб.); удельный вес потерь электроэнергии в отпуске в сети (%); выполнение плана ввода мощностей (%); коэффициент финансового левириджа; выполнение графиков финансирования инвестиционной программы; показатель уровня надежности оказываемых услуг; показатель уровня качества оказываемых услуг; число потребителей услуги по передачи электроэнергии.

По третьему критерию анализируется выполнение плана по целевым показателям по следующей формуле:

$$ВП = \frac{Пф}{Ппл} * 100,$$

где *ВП* – выполнение плана по целевому показателю, %;

Пф – фактическое значение показателя;

Ппл – плановое значение показателя.

Далее выполнение плана по целевому показателю переводится в баллы, способ перевода для прямых и обратных показателей отличается. Деление показателей по третьему критерию на прямые и обратные представлено в табл. 14.

Таблица 14 – Прямые и обратные показатели, анализируемые в рамках методики оценки эффективности организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики

Критерий оценки	Наименование показателя	
	Прямой показатель	Обратный показатель
Оценка выполнения плана по целевым показателям деятельности предприятия энергетики	<ul style="list-style-type: none"> – снижение затрат на приобретение товаров на единицу продукции (%); – ЕВITDA (млн.руб.); – выполнение плана ввода мощностей (%); – выполнение графиков финансирования инвестиционной программы; – число потребителей услуги по передачи электроэнергии. 	<ul style="list-style-type: none"> – удельный вес потерь электроэнергии в отпуске в сети (%); – коэффициент финансового левириджа; – показатель уровня надежности оказываемых услуг; – показатель уровня качества оказываемых услуг.

Далее значение процента выполнения плана по целевому показателю переводится в баллы по формулам, представленным в табл. 15.

Таблица 15 – Пересчет процента выполнения плана по целевому показателю в баллы, расчет коэффициента КЗ

Темп роста показателя	Количество баллов и способ расчета	Комментарии
Прямые показатели		
Менее 80%	0 баллов	Если фактическое выполнение целевого показателя менее 80%, то деятельность предприятия является неудовлетворительной и присваивается 0 баллов.
От 81 до 99%	Количество баллов рассчитывается по формуле: $0,1 * (ВП - 80)$	Если фактическое выполнение целевого показателя более 80%, то за рост показателя более 80% присваивается по 0,1 балла за каждый %.
100%	2 балла	Предприятие достигло значение целевых показателей, т.е. полностью выполнила план.
От 101 до 119%	Количество баллов рассчитывается по формуле: $0,1 * (ВП - 100) + 2$	Предприятие по факту перевыполнило значение целевого показателя, за превышение темпа роста на 100% за каждый % прибавляется по 0,1 балла.
Более 120%	4 балла	Предприятие выполнило значение по целевым показателям более чем на 120%. Ситуация оценивается положительно и присваивается 4 балла.
Обратный показатель		
Менее 80%	4 баллов	Фактическое выполнение обратного целевого показателя менее чем 80%. Ситуация оценивается положительно и присваивается 4 балла.
От 81 до 99%	Количество баллов рассчитывается по формуле: $0,1 * (ВП - 100) + 2$	Предприятие по факту выполнило значение обратного целевого показателя менее 100%, то за снижение показателя более 100% присваивается дополнительно по 0,1 балла за каждый %.
100%	2 балла	Предприятие выполнило целевые показатели на 100%.
От 101 до 119%	Количество баллов рассчитывается по формуле: $0,1 * (ВП - 80)$	Предприятие перевыполнило целевое значение обратного показателя более 100%, оценивается отрицательно, следовательно, за превышение темпа роста на 100% за каждый % прибавляется по 0,1 балла.
Более 120%	0 балла	Если темп роста обратного показателя в отчетном периоде по сравнению с предыдущим более 120%, то деятельность предприятия является неудовлетворительной и присваивается 0 баллов.

В рамках методики проводится анализ выполнения плана по 9 целевым показателям, максимальная оценка в баллах по каждому показателю – 4. Следовательно, по второму критерию К3 максимальная оценка составляет 36 баллов.

После того, как рассчитаны значения коэффициентов по трем критериям (К1, К2, К3), производится расчет общего показателя по формуле:

$$K = K1 + K2 + K3$$

Минимальное значение общего показателя (К) составляет 0 баллов. Максимальное значение (К) составляет 108 баллов ($K=K1+K2+K3$, следовательно, $K=36+36+36=108$). По значению общего показателя К определяется уровень эффективности организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики (табл. 16).

Таблица 16 – Определение уровня эффективности организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики

Уровень эффективности (значение общего показателя)	Характеристика
Низкий уровень эффективности (значение К менее 24 баллов)	Снижение эффективности управленческих бизнес-процессов предприятие. Снижаются технико-экономические показатели деятельности предприятия. Не выполняются целевые показатели развития предприятия.
Уровень ниже среднего (значение К от 25 до 36)	Происходит процесс определения управленческих бизнес-процессов предприятия. Темп роста некоторых технико-экономических показателей деятельности предприятия от 81 до 99%. Предприятия не выполняет целевые показатели развития.
Средний уровень (значение К от 37 до 48)	Происходит развитие и реорганизация управленческих бизнес-процессов предприятия. Темп роста технико-экономических показателей деятельности предприятия приближается к 100%. Предприятия приближается к выполнению некоторых целевых показателей развития.
Уровень выше среднего (значение К от 49 до 72)	Происходит развитие и реорганизация управленческих бизнес-процессов предприятия. Темп роста технико-экономических показателей деятельности предприятия приближается к 100%. Предприятия близко к выполнению целевых показателей развития.
Высокий уровень (значение К от 73 до 108)	Все управленческие бизнес-процессы предприятия стабильно функционируют. Рост технико-экономических показателей в отчетном периоде превышает 100%. Предприятие выполняет значение всех целевых показателей развития.

Разработанная методика была апробирована на примере сетевого предприятия ОАО «ФСК ЕЭС». Подробные расчеты по каждому критерию с пояснениями представлены в Приложении 2. Анализ по первому критерию показал, что большинство управленческих бизнес-процессов находится в стадии определения и в стадии снижения эффективности, оценка по первому критерию (К1) составила 14 баллов из возможных 36. Анализ темпа роста технико-экономических показателей предприятия показал, что у 6 показателей из 9 темп роста превышает 100%, количество баллов составляет 18,2. По итогу анализа выполнения целевых показателей можно сделать вывод, что были достигнуты все поставленные цели, количество баллов по третьему критерию (К3) составляет 28. Значение общего показателя (К) составляет 60,2 балла, следовательно, уровень эффективности организационно-экономического механизма управления предприятием энергетики выше среднего.

Разработанная методика обладает следующими отличительными особенностями: совмещает в себе три критерия оценки (развитие управленческих бизнес-процессов, рост технико-экономических показателей деятельности предприятия, достижение целевых показателей развития предприятия); методика основана на использовании математического аппарата и систематизированных данных, что обеспечивает высокую оперативность и низкую стоимость подготовки информационного массива; полученные результаты оценки являются наглядными и простыми в интерпретации.

По итогу изучения методических основ оценки эффективности организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики 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, огра-

ничению возможностей освоению территорий и роста предпринимательской активности.

Основными резервами совершенствования механизмов управления предприятиями энергетики является модернизация системы координации планов развития генерирующих и сетевых предприятий энергетики, развитие механизмов адаптации деятельности предприятия энергетики к постоянно меняющимся условиям внешней среды и завершению реформы электроэнергетической отрасли, повышению энергоэффективности потребителей.

На эффективность управления предприятиями энергетики в конкурентной среде влияют множество факторов, основными из которых являются: технологические, организационно-правовые, социально-экономические, природно-климатические и экологические. Учет основных факторов, позволяет системно обозначить принципиальные направления повышения эффективности организационно-экономическим механизма управления предприятиями энергетики.

Для оценки эффективности организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики предложена методика, основанная на трех критериях: развитие бизнес-процессов предприятия; рост технико-экономических показателей деятельности предприятия энергетики; выполнение плана по целевым показателям развития предприятия энергетики. По итогу оценки выявляется пять уровней эффективности организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики: низкий уровень, уровень ниже среднего, средний уровень, уровень выше среднего, высокий уровень. Апробация методики на примере предприятия ОАО «ФСК ЕЭС» показало, что предприятием имеет уровень эффективности выше среднего.

Анализ факторов, влияющих на эффективное управление предприятиями энергетики, анализ состояния предприятий энергетики и особенностей управления ими позволил выявить проблемы в механизме управления предприятиями энергетики и определил необходимость развития организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики в современных условиях.

ГЛАВА III. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ЭНЕРГЕТИКИ

3.1 Обзор подходов к совершенствованию механизмов управления предприятиями энергетики

В условиях формирования принципиально новой структуры электроэнергетики особую значимость приобретают проблемы успешного функционирования предприятий энергетики и совершенствования методов управления ими. Предприятия энергетики представляют собой достаточно сложную технико-экономическую структуру и социальную систему, отражающие ее индивидуальность и специфику. Описать эту систему можно, если определить характер взаимодействия на каждом из уровней «предприятие – внешняя среда», «подразделение – подразделение», «предприятие – индивид» и другие. Многообразие элементов организационных структур и их информационные взаимосвязи характеризуют систему управления предприятием и отражают широкий спектр направлений совершенствования механизмов управления предприятием энергетики, которые рассмотрены в научных публикациях различных авторов.

Алиева Д.М. при формировании организационно-экономического механизма устойчивого развития электроэнергетического комплекса предлагает использовать две группы методов: рыночные методы управления (установление дифференцированных тарифов по уровню надежности, управление спросом на электроэнергию методами энергетического маркетинга, разработка ценовой стратегии для минимизации стоимости электроэнергии, закупаемой на электроэнергетическом рынке) и государственные методы управления (активизация инвестиционной и инновационной деятельности в региональный электроэнергетический комплекс путем налогового стимулирования, совместными инвестиционными соглашениями; разработка региональной программы энергосбережения; субсидирование малообеспеченного населения) [14].

Зотович Н.В. в исследовании выделяет следующие варианты реализации стратегии перехода регионального энергетического ком-

плекса на инновационное развитие, которые в основном реализуются на уровне государственного управления в регионе и предполагают два направления:

- создание организационных и экономических условий и механизмов стимулирования внедрения на энергетических предприятиях инновационных технологий невмешательства в конкурентную инвестиционную деятельность этих предприятий;

- активное участие органов государственной власти в конкретных инновационных проектах, в качестве организатора, инициатора и органа управления разработкой и реализации стратегии, так и соинвестора в этих проектах [72].

Магамедова Д.М. и Рамазанова А.Г. формируют организационно-экономический механизм управления устойчивым развитием региональной электроэнергетики на основе адресной поддержки малообеспеченных слоев населения с применением социальной нормы потребления электроэнергии, разработки и реализации региональной программы энергосбережения, активизации инвестиционной и инновационной деятельности в региональном электроэнергетическом комплексе методами налогового стимулирования, совместными инвестиционными соглашениями, договорами, представляющими экономические интересы субъектов регионального электроэнергетического комплекса и региона [103].

Бороухин Д.С. описывает процесс устойчивого развития системы электроэнергетики, основанный на направлении его экономического обеспечения и мероприятиях по выполнению государственной задачи модернизации экономики России в системе электроэнергетики Мурманской области; анализирует процесс устойчивого развития энергосистемы который включает в себя следующие составляющие: анализ текущего состояния энергосистемы, оценку состояния надежности энергосистемы, интенсивность обновления элементов энергосистемы, интенсивность модернизация элементов энергосистемы; разработаны мероприятия по выполнению государственной задачи модернизации экономики России в системе электроэнергетики Мурманской области, реализация которых обеспечит надежность работы системы и повысит ее энергоэффективность [29].

Якимовым Д.А., в качестве направления повышения устойчивости предприятий электроэнергетической системы, предложено внедрить организационную структуру на основе «технико-экономических единиц», представляющих собой самостоятельные производственно-хозяйственные подразделения; в качестве одного из эффективных организационно-методических подходов к управлению устойчивостью предприятия предложен мониторинг издержек предприятия, смысл которого состоит в построении эффективной системы нормирования, контроля за затратами и оптимизации технико-экономических процессов для приведения размеров их финансовых потребностей к экономически оправданному уровню; предложен механизм контроля эффективности управления устойчивостью [208].

Чиженко И.В. рассматривает механизм устойчивого развития экономики электроэнергетических предприятий, в котором главный акцент сделан на эффективное управление финансами потоками; сформулирован методический инструментарий для выявления проблемы финансового взаимодействия государства и корпоративных финансов в области электроэнергетики; построена модель формирования механизмов управляемых финансовых потоков на предприятиях электроэнергетической отрасли [193]. К экономическим механизмам обеспечения надежности электроэнергетики относятся такие инструменты как дифференциация тарифов на электроэнергию по уровню надежности, рынок системных услуг, страхование ущербов, вызванных нерасчетными условиями. Основной целью государственного регулирования естественных монополий является повышение эффективности распределения ресурсов и увеличение общественного благосостояния за счет снижения потерь из-за использования компаниями – субъектами естественных монополий монопольной власти [193].

Сасим С.В. разработал механизм повышения эффективности электроэнергетики России в долгосрочной перспективе, который состоит из совокупности следующих мер и инструментов: институциональное обеспечение реализации прав предприятий распоряжаться сэкономленными энергозатратами за счет приоритетной роли государства, а также правил закупок, стимулирующих использование энергоэффективных технологий; реформирование способа возме-

ния энергоснабжающим организациям затрат через систему тарифообразования; подходы к формированию стандартов энергоэффективности в таких секторах электропотребления, как здания, промышленное оборудование, эффективность использования топлива; программа управления спросом; меры по повышению энергоэффективности как условия для предоставления субсидий на проведение капитального ремонта; подходы к координации планов по электроснабжению; меры по стимулированию финансирования энергоэффективных проектов финансовыми институтами; меры по реформированию способа возмещения энергоснабжающими компаниями затрат через тарифы: уровень тарифов, тарифную систему и структуру тарифов; методика оптимального использования экономического и рыночного потенциалов эффективности электроэнергетики [153].

Тихонов К.С. в своем исследовании в зависимости от принципов организации выделяет три типа механизмов развития электроэнергетики: рыночный, административный и смешанный. В силу особой значимости электроэнергетики как базовой отрасли, определяющей устойчивость и безопасность экономики России в целом, и несовместимости этой роли с рыночной конъюнктуры, смешанный тип инвестиционного механизма наиболее адекватен для электроэнергетики [172].

Совершенствование механизма управления Малышев Е.А видит в разработке современной системы автоматического управления энергетическим комплексом как в условиях стабильного функционирования, так и в условиях финансово-экономического кризиса. Система должна включать сбалансированные показатели оценки деятельности энергетического комплекса, прогноз развития комплекса в виде заданного тренда, систему выявления отклонений исполнения тренда и готовый алгоритм действий в зависимости от степени снижения скорости роста тренда.

Институциональное управление энергетическим комплексом в условиях финансово-экономического кризиса должно быть реализовано в двух направлениях: эффективное, стабильное функционирование энергосистемы и эффективное энергопотребление, которое существенно решит проблему неплатежей потребителей.

Система автоматического управления эффективностью и стабильностью функционирования энергосистемы в условиях финансово-экономического кризиса в первую очередь рассчитана на оперативное управление системой и основана на оценке стабильности функционирования энергосистемы и системе принимаемых мер в зависимости от степени нарушения стабильности и предполагает следующий алгоритм действий со стороны государственных органов власти. Специально созданным в субъекте федерации или муниципалитете подразделением по ряду показателей постоянно осуществляется мониторинг функционирования энергоснабжающих предприятий региона. На основании величины отклонений от нормативных показателей формируется агрегированный показатель устойчивости предприятия, на основании величины которого определяются меры по выводу предприятия из кризисной ситуации [108].

Рыхтер В.О. при совершенствовании управления энергетическими компаниями отмечает, что главным свойством рассматриваемой системы является высокая инертность, сложная организация при высокой организованности и многосубъектности. Управляемость такой сложной системы достигается на основе менеджмента и адаптации к условиям бизнес-среды, в которых функционирует энергокомпания. Таким образом, совершенствование управления энергокомпанией предусматривает поэтапный переход от качественного улучшения корпоративного управления до максимизации стоимости компании, что обуславливает целеполагание. Основу для управления энергетическими компаниями составляет стратегическое целеполагание, четкая постановка задач менеджмента, структурирование организационных процессов и преобразований. Долгосрочное развитие энергокомпаний, учитывая определяющее значение для отрасли и национальной экономики, основывается на стратегии для предприятий энергетической отрасли, выделяются стратегия органического роста, различные формы партнерства, слияния и поглощения.

Главной задачей в таких обстоятельствах является выявление исключительной полезностей деятельности и инноваций, соотношение верной стратегической цели и уровня целевых издержек. Ключевая концепция заключается в ценности инноваций, диверсификации

деятельности компании, ее участии в разработке новых продуктов, технологий, в государственном партнерстве [147].

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

Совершенствование организационно-экономического механизма управления предприятиями топливно-энергетического комплекса имеет целью повышение эффективности его функционирования и конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках и должно включать:

- формирование концепции управления предприятием, ориентированным на удовлетворение потребностей рынка, за счет адаптации входящих в него хозяйствующих субъектов к специфическим, традиционным, природным, технологическим, организационно-экономическим условиям регионального промышленного производства, обеспечивающим их тесную связь, мотивированную взаимными интересами хозяйствующих субъектов, потребителей и государства и высокой эффективностью их функционирования;

- использование совокупности прогрессивных форм хозяйствования, методов, технологий, преобразований, базирующихся на современных представлениях о развитии промышленных предприятий и учитывающих специфику интеграции интеллектуального потенциала и технологических возможностей;

- государственное регулирование развития промышленных предприятий с ориентацией его на национальные интересы;

- организационно-экономический механизм управления промышленными предприятиями может реализовать высокую эффективность лишь в том случае, если они функционируют на принципах гарантирования их финансовых интересов, сохранения природных, экологических и социальных основ жизнедеятельности трудящихся и населения [125].

Переориентация системы управления инновационной деятельностью в компаниях и отраслях ТЭК на инновационный путь развития связана с повышением интеллектуального уровня управленческих процессов, увеличением объема знаний управленческого аппарата, необходимых для решения новых задач, в том числе:

- формирования и реализации в компаниях и отраслях ТЭК научно-технической политики, согласованной с требованиями инновационной экономики;

- систематического проведения прогнозно-аналитических работ в инновационной сфере;

- широкого внедрения аналитических методов и процедур для проведения анализа и формирования приоритетов инновационной деятельности на перспективу;

- отбора и реализации решений, новых технологий, проектов и программ, ориентированных на достижение целей инновационного развития, установленных принятой научно-технической политикой;

- комплексного совершенствования управления инновационной деятельностью в рамках компаний и отраслей ТЭК.

Результатом решения указанных задач должна стать выработка научно-технической (инновационной) политики развития компании как системы взаимосвязанных технико-технологических, экономических, организационных и правовых решений и мер по их реализации, согласованных с целями новой энергетической политики России и с учетом требований инновационной экономики [78].

Борталевич С.И. одним из основных направлений совершенствования и развития системы управления на предприятиях электроэнергетики является внедрение внутреннего контроля: препятствие несанкционированному доступу к носителям информации; лимиты полномочий при заказе товаров (услуг, работ); система обеспечения безопасности внутренних информационных систем; регламентация деятельности на основе специальных схем последовательности операций; внедрение новых информационных технологий в основные управленческие процессы; требование документального подтверждения выполнения контрольной работы; периодическое перераспределение обязанностей между работниками; эффективный всесторонний

контроль; принятие во внимание корреляции объектов контроля; усиление приоритета предварительного контроля; использование информации об отклонениях, полученной в предыдущих проверках; контроль эффективности сегментов бизнеса; присвоение группы риска и формирование базы данных на покупателей (заказчиков); установление параметров коммерческого кредита; предотвращение злоупотреблений ответственных лиц; совершенствование контроля выполнения планов сбыта; внедрение системы бюджетного управления; сочетание жестких и гибких систем планирования деятельности организации. При совершенствовании системы внутреннего контроля требуется разработка методик по вопросам проверок финансово-хозяйственной деятельности, которые должны включать систему приемов и процедур проверки обоснованности и законности, полноты и своевременности, достоверности и реальности контрольных мероприятий [30].

Институт систем и энергетики им. Л.А. Мелентьева Сибирского отделения РАН проводил исследование на тему «Система и проблемы управления развитием электроэнергетики России» [45]. В исследовании отмечено, что основной целью совершенствования системы управления развитием электроэнергетики России является обеспечение согласованного оптимального (с точки зрения общественной эффективности) развития всех звеньев электроэнергетической отрасли, включая электростанции разных типов, электрические сети различных напряжений, системы диспетчерского и технологического управления на всех территориально-технологических уровнях и по всем временным горизонтам, во взаимосвязи с рыночными интересами собственников энергетических объектов, потребителей энергии, производителей топлива, энергетического оборудования и др.

Вопросы совершенствования системы управления развитием и функционированием электроэнергетики России в условиях ее реформирования и в постреформенный период рассматривались, в частности, в работе Волкова Э.П. [44]. Отмечалось, что в новой рыночной электроэнергетике при ее раздробленности на множество энергокомпаний отсутствуют субъекты, несущие ответственность за обеспечение надежного и экономичного электроснабжения потреби-

телей и развитие энергосистем, функции которых ранее исполняли РАО ЕЭС России и региональные АО-энерго. Вместе с тем в настоящее время в структуре электроэнергетического рынка появились некоторые элементы, призванные обеспечить соответствие генерирующих мощностей текущим и перспективным потребностям в электроэнергии, включая договор на предоставление мощности, механизм гарантирования инвестиций и рынок мощности, в том числе долгосрочный.

В целом сформированная система управления развитием электроэнергетики, как представляется, пока не обеспечивает необходимого согласования общественных интересов, представленных в государственных программах и стратегиях, с частными интересами энергокомпаний, учитываемыми ими при формировании своих инвестиционных программ и разработке инвестиционных проектов.

Требуется корректировка механизмов развития, прежде всего долгосрочного рынка мощности, рассматриваемого на перспективу, как основной. Уже сейчас выдвигаются предложения по совершенствованию долгосрочного рынка мощности. В частности, предлагается изменить роль и функции главного элемента долгосрочного рынка мощности – конкурсного отбора мощности. Разработчики нововведений считают, что за конкурентный отбор мощности нужно оставить только функции планирования и формирования обязательств поставщиков, что позволит заранее выявить угрозы дефицита мощности и принять меры по его предотвращению. При этом предполагается, что цены будут определяться в рамках свободных договоров на продажу электроэнергии и мощности, которые должны стать основным способом торговли на электроэнергетическом рынке [233].

Представляется целесообразным существенно расширить перспективу, на которую проводится конкурсный отбор мощности и заключаются договора, в том числе свободные. Возможно, здесь окажется полезным южноамериканский (бразильский, чилийский, колумбийский) опыт, когда двусторонние договоры охватывают период 15-30 лет, что позволяет снизить риски инвесторов, обеспечивая возврат вложенных средств [216]. Кроме того, в указанных странах существует система гарантий покрытия спроса в долгосрочной пер-

спективе. Так, энергосбытовые компании должны заключать долгосрочные контракты с учетом потребности в новой мощности в полном объеме. Эти контракты (со стороны поставщиков) должны быть защищены гарантиями достаточности в форме сертификатов гарантированной выработки электроэнергии. Таким образом, гарантируется как потребление, так и поставка электроэнергии на рассматриваемую перспективу.

Система управления развитием электроэнергетики должна обеспечивать ускоренную модернизацию отрасли на основе масштабного внедрения инноваций. В связи с этим необходимо обеспечить ее увязку (как в прямом, так и в обратном направлении) с национальной инновационной системой России.

Первоочередной задачей исследований является более глубокая детализация анализа системы управления развитием электроэнергетики с выделением государственных органов власти, регулирования и контроля, отраслевых министерств и ведомств, рыночных участников, в ведении которых находятся вопросы развития отрасли.

Обобщая публикации различных авторов в области совершенствования механизмов управления предприятиями энергетики можно сформулировать вывод о том, что основными направлениями развития систем и методов управления являются:

- на макро-уровне: совершенствование механизмов координации органов государственной власти и предприятий энергетики, использование экономических инструментов органами государственной власти для стимулирования инвестиционной деятельности предприятий энергетики, повышение энергетической эффективности потребителей, исследование организационных структур и механизмов развития отрасли и электроэнергетического рынка с использованием математического моделирования и другие;

- на микро-уровне: совершенствование системы управления предприятием энергетики, развитие методов планирования и имитационного моделирования, внедрение информационных систем и технологий управления предприятием, моделирование и управление бизнес-процессами и другие.

Обзор подходов к совершенствованию механизмов управления различных ученых позволил сформировать концепцию эффективного развития организационно-экономического механизма управления предприятием энергетики, наиболее полно отвечающую требованиям современных условий.

3.2 Концепция эффективного развития механизма управления предприятиями энергетики

Кардинальные изменения условий деятельности предприятий энергетики, вызванные реформами в российской электроэнергетике и созданием конкурентной среды на электроэнергетическом рынке, требуют развитие механизма 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 механизмов 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 механизма управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

При построении концепции эффективного развития механизма управления предприятиями энергетики целесообразно выделить основные элементы, составляющие его ядро. Таким ядром должны стать основные параметры управления как управленческого воздействия: среда (система управления), средства (инструменты управления), действие (процесс управления). Именно эти основные параметры совместно с целями, задачами, функциями и принципами управления определяют основные направления развития механизма управления предприятиями энергетики в конкурентной среде (рис. 17).

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;

- средства управления раскрываются в ситуационном подходе к управлению предприятием и соответствуют инструментам управления предприятием энергетики;

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

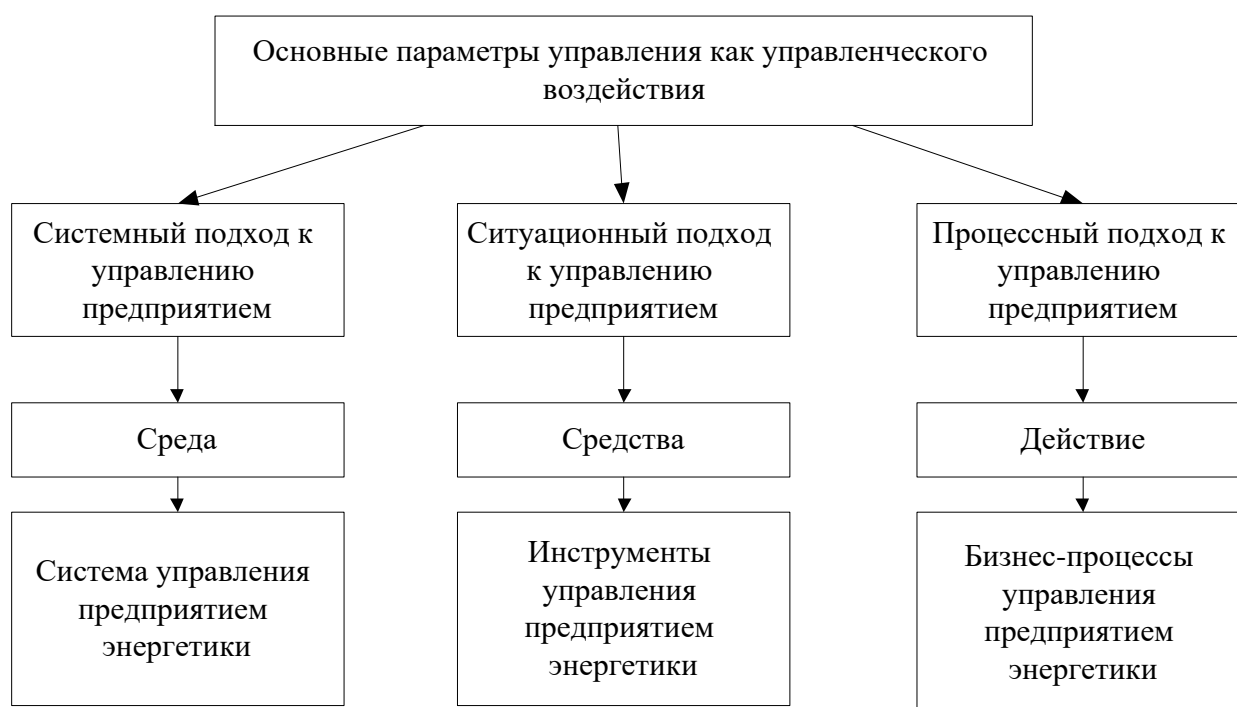


Рисунок 17 – Концепция эффективного развития механизма управления предприятием энергетики

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

- систему управления предприятием энергетики,
- инструменты управления предприятием,

- бизнес-процессы управления предприятием энергетики.

На рис. 18 представлена взаимосвязь составляющих концепции эффективного развития механизма управления предприятием энергетикой. Бизнес-процессы, система и инструменты управления предприятием образуют треугольник, в котором находится внутренняя среда предприятия, и определяются цель, задачи, функции и принципы управления предприятием.

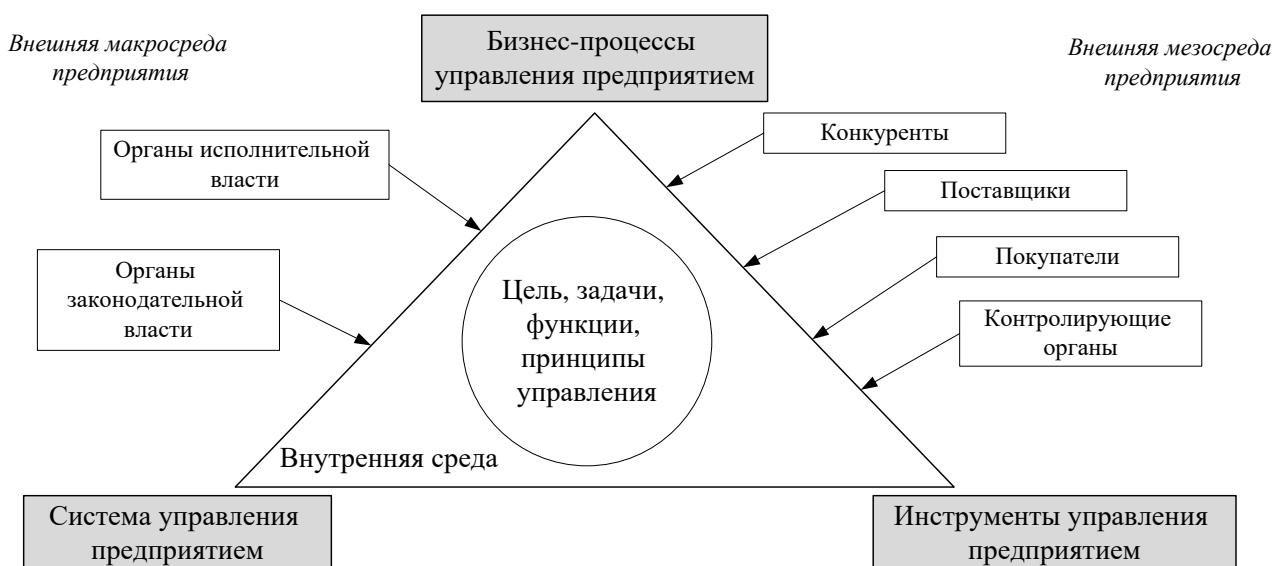


Рисунок 18 – Взаимосвязь составляющих концепции эффективного развития механизма управления предприятием энергетикой

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 инструментов управления предприятием энергетикой.

Основные вершины треугольника, компоненты внутренней и внешней среды предприятия необходимо связать непрерывными

информационными потоками, что является предпосылкой развития механизма управления предприятием энергетики.

Далее представлена реализация концепции эффективного развития механизма управления предприятиями энергетики, которая предполагает:

- формирование структурной модели системы управления предприятиями энергетики;
- построение модели организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики;
- построение динамической модели структуры управления предприятием.

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» [16, 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 [183, 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 механизмов управления предприятиями энергетики разработана структурная модель системы управления предприятиями энергетики (см. рис. 19).

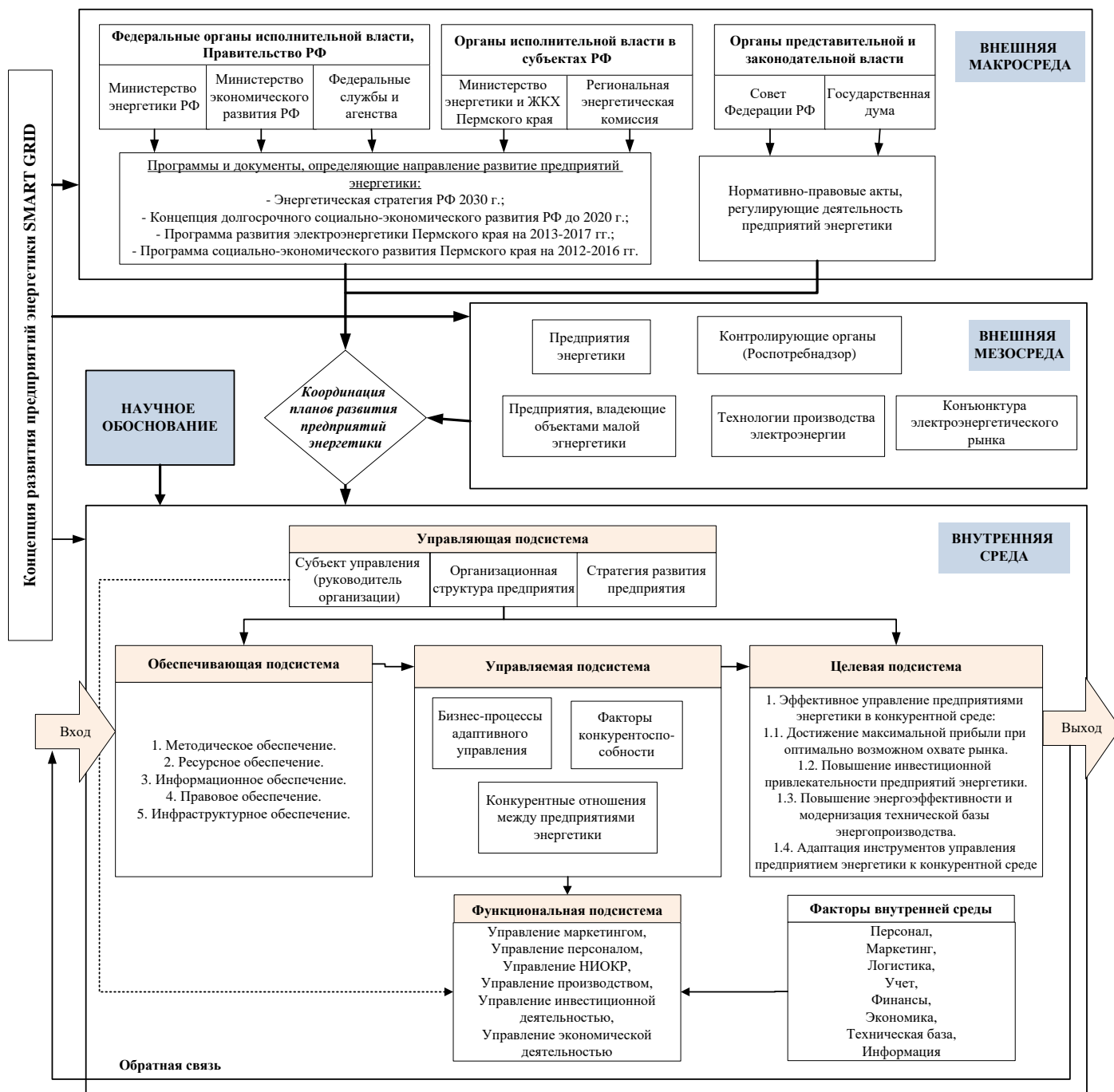


Рисунок 19 – Структурная модель системы управления предприятиями энергетики

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 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 [196, 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 (методические документы, трудовые, материальные, финансовые, информационные и трудовые ресурсы). Выход системы представлен управляемой переменной – эффективное управление предприятием энергетики в конкурентной среде.

С точки зрения системного подхода управление предприятиями энергетики 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;
- подсистема 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, Федеральная 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 использованием 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, определяют цели, задачи, разрабатывают стратегию и тактику управления предприятием.

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, кадро-

вая политика, общественные связи – сохраняется в корпоративном центре [49, 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 [159];

- 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, обратными связями [196, 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 [49, 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 исследовании выделены основные положения развития механизма управления предприятиями энергетики:

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

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 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.

Предложенная структурная модель при сопоставлении с существующим набором связей и отношений обеспечивает 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.

Инструменты управления предприятием реализуются в рамках соответствующей модели организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики, которая представлена в следующем разделе работы.

3.3 Модель организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики

Высокая актуальность, обширность и многосторонность проблемы развития предприятий энергетики определяет необходимость при развитии механизма управления предприятиями энергетики 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 [89, с. 55].

Организационно-экономический механизм управления рассматривается 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. электро-

энергия сопровождает и обеспечивает быт населения, развитие предприятий, регионов и страны.

В связи с этим, в организационно-экономическом механизме управления предприятием выделяют три уровня управления: национальный уровень (уровень государства), региональный уровень, локальный уровень (уровень предприятия) (рис. 20).

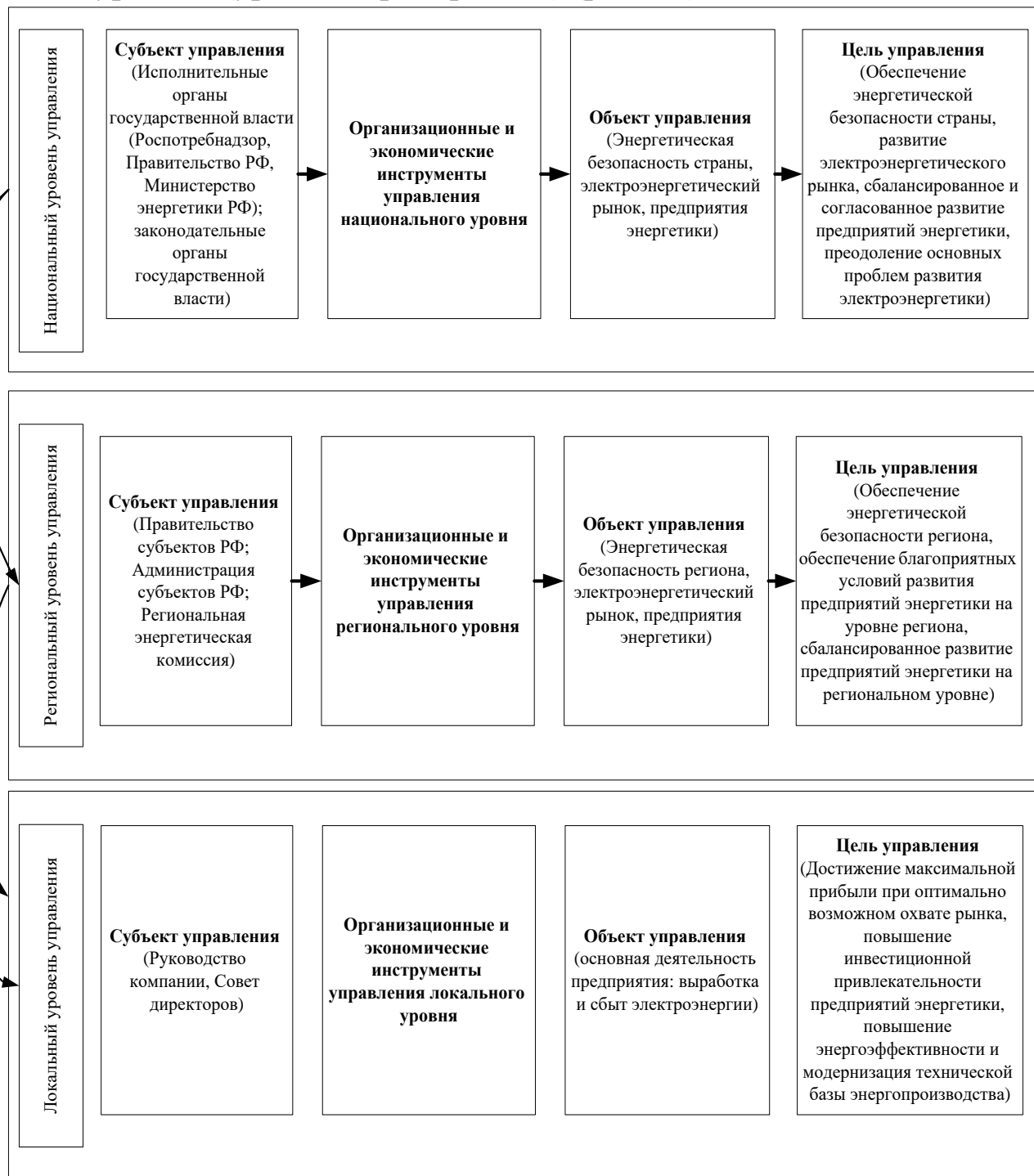


Рисунок 19 – Организационно-экономический механизм управления предприятиями энергетики

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 относятся:

- 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;

- внедрение концепции управления предприятиями энергетики Smart Grid;

- разработка и реализация шести инновационных проектов в области повышения энергоэффективности «Считай, экономь, плати», «Новый свет», «Энергоэффективный квартал», «Малая комплексная энергетика», «Инновационная энергетика».

К экономическим инструментам управления на национальном уровне относятся:

- 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 является Правительство регионов РФ, 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 развитие предприятий энергетики.

К организационным инструментам управления на региональном уровне относятся:

- 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;
- внедрение концепции управления предприятиями энергетики Smart Grid.

К экономическим инструментам управления на региональном уровне относятся:

- 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 относятся:

- 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.

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.

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.

Безусловно, на каждом уровне управления эффективность инструментов управления предприятиями энергетики должна быть высока. Низкая эффективность инструментов управления предприятиями энергетики 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 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 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 минимизации использования государственных методов управления и увеличению рыночных методов управления предприятием энергетики.

При рассмотрении управления предприятием энергетики с точки зрения процессного подхода можно построить модель динамической структуры управления предприятием, в рамках которой выделены бизнес-процессы управления и соответствующие ему инструменты управления.

Бизнес-процессы управления предприятиями в конкурентной среде взаимосвязаны между собой, в рамках каждого ключевого бизнес-процесса предприятия используются типовые инструменты управления предприятия. Взаимосвязь бизнес-процессов и используемых в них инструментах управления представлена в модели динамической структуры управления предприятием на рис. 21.

Управление предприятием 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;

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

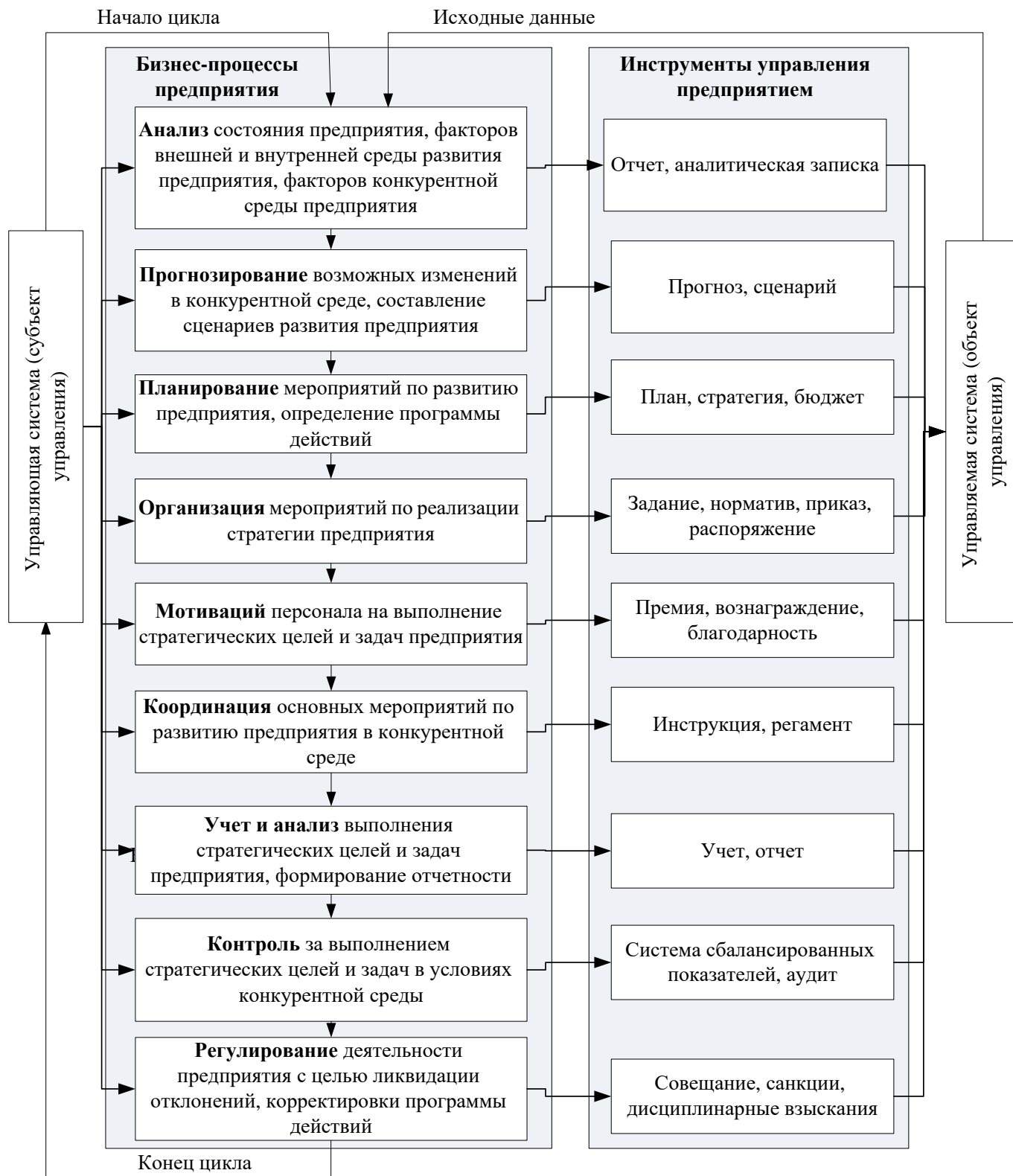


Рисунок 21 – Модель динамической структуры управления предприятием

- 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 21 модель динамической структуры управления предприятием состоит из следующих элементов:

- управляющая система представляет собой ответственные звенья организационной структуры за управления предприятием;
- управляемая система – это совокупность материально технического комплекса и организационно-экономических отношений внутри предприятия;
- бизнес-процессы предприятия, которые отражают последовательность взаимосвязанных функций управления: анализ, прогнозирование, планирование, организация, координация, учет и анализ, контроль и оценка;
- инструменты управления предприятием, которые используются в рамках определенного бизнес-процесса.

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.

Описание бизнес-процессов – это отражение субъективного видения реально существующих в организации процессов при помощи графических, табличных, текстовых способов представления реальной деятельности организации при помощи специальной методологии. Важно помнить, что процесс моделирования является субъективным.

Важным показателем при применении такого инструмента совершенствования системы управления, как описание бизнес-процессов, является его эффективность. Эффективность бизнес-

процесса – это отношение конечного результата к затраченным на его получение ресурсам. Эффективность может измеряться различными показателями. Для каждого показателя при этом должны быть рассчитаны свои определяющие критерии. Следует отметить, что, кроме критериев, следует применять подходящие для оценки эффективности методы.

Для описания бизнес-процессов важно понимать алгоритм определения функций, выполняемых в подразделениях, по процессам организации [39]:

1) необходима схема существующей организационной структуры организации;

2) нужно определить перечень бизнес-процессов верхнего уровня организации;

3) следует определить функции, выполняемые на уровне подразделений;

4) необходимо распределить функции подразделений по процессам.

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

Благодаря использованию модели динамической структуры управления предприятием 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 исследовании одним из базовых положений концепции развития механизма управления предприятиями энергетики 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 [221].

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 [215].

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 работе предложена организационная схема разработки и реализации концепции Smart Grid в России, состоящая из четырех уровней управления (см. рис. 22).

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 энер-

гетического машиностроение, 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.

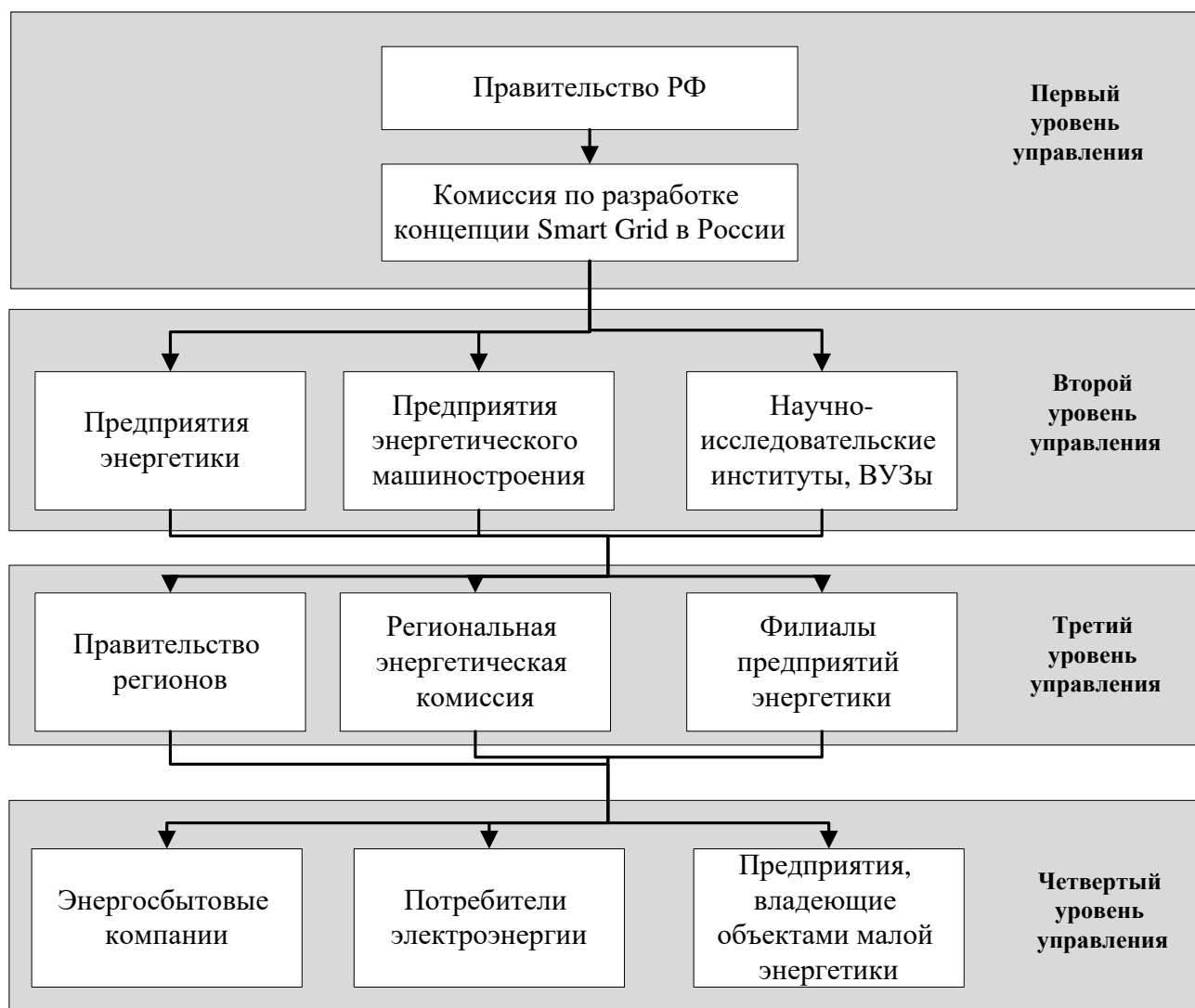


Рисунок 22 – Организационная схема разработки и реализации концепции Smart Grid в России

На третьем уровне управления осуществляют деятельность Правительство регионов РФ, 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 заводоизготовителей, 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, кото-

рые 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 фонды, 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 осу-

ществления 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 объекты управления, субъекты 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.

3.4 Методические рекомендации по внедрению мероприятий по совершенствованию управления предприятиями энергетики

По результатам проведенного исследования предложены методические рекомендации по внедрению мероприятий по развитию механизма управления предприятием энергетики.

Во второй главе работы представлена методика оценки эффективности организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики, согласно которой выделяются пять уровней эффективности: низкий, ниже среднего, средний, выше среднего и высокий. Следовательно, для каждого уровня эффективности определены следующие основные направления совершенствования механизма управления предприятием энергетики.

Предприятия энергетики, которые имеют низкий уровень эффективности организационно-экономического механизма управления предприятием, получили низкие оценки по трем критериям: развитие управленческих бизнес-процессов предприятия, рост технико-экономических показателей деятельности предприятия, выполнение целевых показателей развития предприятия. Такие предприятия работают в условиях динамично изменяющейся среды и не успевают привести в соответствие механизм 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 механизма управления таким предприятием 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 ниже среднего и средний уровень эффективности организационно-экономического управления, можно разделить на две категории.

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

Вторая категория – это предприятия, которые имеют низкие оценки по критерию развитие управленческих бизнес-процессов предприятия и высокие оценки по критериям технико-экономические показатели деятельности предприятия и выполнение целевых показателей развития. Такие предприятия движутся по нисходящей траектории развития организационно-экономического механизма управления – от высокого уровня развития к среднему, т.е. предприятие об-

ладает устойчивыми показателями технико-экономического развития, а также имеет несоответствиями в параметрах инструментов управления предприятием и состоянием конкурентной среды.

Для совершенствования организационно-экономического механизма управления предприятиям энергетики, обладающие ниже среднего и 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 выше среднего и высокий уровень эффективности организационно-экономического механизма управления, обладают развитыми управленческими бизнес-процессами и устойчивыми технико-экономическими показателями деятельности, предприятие выполняет целевые показатели развития. Таким предприятиям необходимо удерживать свое положение, обеспечивая себе устойчивые связи с окружением, осуществлять своевременные и адекватные запросам среды изменения в параметрах механизма управления предприятием.

Для совершенствования организационно-экономического механизма управления предприятиям энергетики, обладающим выше среднего и высоким уровнем, рекомендуется реализовать следующие мероприятия:

- непрерывно проводить мониторинг рынка и конкурентной среды, осуществлять мероприятия по бенчмаркетингу;

- автоматизировать процессы планирования и управления деятельности 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 организационно-экономический механизм управления, адаптировать их к условиям конкурентной среды.

Основными субъектами конкуренции на электроэнергетическом рынке в текущих условиях являются предприятия, генерирующие электроэнергию, предприятия-потребители электроэнергии, энерго-сбытовые предприятия. На основе проведенного исследования, для каждой конкурентной группы сформулированы основные направления развития механизмов 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 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, покупающий 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 [20, 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 [20, 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 [191, 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.

Путем разработки и реализации данных проектов государство расставляет приоритеты в развитие предприятий энергетики и потребителей электроэнергии.

Развитие организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики 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 энергетик; синергетический эффект взаимодействия государственных органов и предприятий энергетик; скоординированное развитие предприятий энергетик: объектов большой и объектов малой энергетик.

- на микроэкономическом уровне: увеличивается управляемость деятельности предприятия энергия, происходит адаптация деятельности предприятия к условиям конкурентной среды; обеспечивается со-

гласованность результатов операций в рамках процесса; сокращается время на выполнение процесса при одновременном повышении качества выполняемых работ; сокращение количества совещаний для выработки решений, сокращение бюрократизации 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 организационно-экономического механизма управления предприятием энергетики состоит в использовании трех подходов к управлению предприятием: системного, ситуационного и процессного; а также одновременно совершенствования трех составляющих управления: системы управления предприятием энергетики, инструментов управления предприятием, бизнес-процессов управления предприятием энергетики.

Структурная модель системы управления предприятием энергетики 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.

Инструменты управления предприятием реализуются в рамках соответствующего организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики. 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.

Построенная динамическая модель управления предприятием выделяет бизнес-процессы предприятия и используемых в рамках них инструменты управления. Динамическая модель управления предприятием позволяет обеспечить оптимальный уровень протекания внутренних процессов, адаптация структурных параметров и элементов системы управления к тенденциям внешней среды.

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 организационно-экономического механизма управления предприятием. В условиях жесткой рыночной конкуренции подвижность и неопределенность является основными характеристиками внешней среды, приобретающие в последнее время широкомасштабный и системный характер.

По итогу исследования теоретико-методологических основ управления уточнено значение и определено смысловое поле понятия «организационно-экономический механизм управления» с учетом современных тенденций развития менеджмента. Организационно-экономический механизм управления предприятием представляет собой документально регламентированный целенаправленный процесс решения частных задач функционирования предприятия, предполагающий управление и самоуправление на основе совокупности приемов, способов и норм формирования и регулирования отношений между элементами механизма управления.

Уточненное понятие «организационно-экономический механизм управления предприятием» показывает спектр развития менеджмента и определяет глубину аналитических вопросов, связанных с использованием совокупности приемов и способов управления предприятием.

Роль инструментов управления в менеджменте предприятия состоит в том, что инструменты управления являются частью технологии управления, которая реализуется в рамках определенного механизма управления предприятием. Под инструментами управления предприятием понимается совокупность приемов и способов, применяемых для достижения поставленных целей в условиях конкурентной среды, предполагающие приоритет экономических механизмов над организационными, минимальное вмешательство государства в деятельность экономических субъектов и адаптацию деятельности предприятия к конкурентной среде.

Инструменты стратегического и оперативного управления принципиально отличаются друг от друга, их взаимодействие в рамках механизма управления необходимо для достижения целей развития предприятия. Стратегические инструменты управления направлены на разработку стратегии развития предприятия и действий по ее реализации, используются высшим руководством предприятия и направлены на повышение результативности деятельности. Инструменты оперативного управления обеспечивают выполнения целей предприятия путем распределения ресурсов, координации выполнения заданий и обеспечения обратной связи; оперативные инструменты управляют вопросами выполнения отдельных функций и бизнес-процессов, используются руководителями среднего и низшего звена; направлены на повышение эффективности использования ресурсов.

Основными направлениями развития организационно-экономического механизма управления предприятием являются: уточнение стратегии развития предприятия, взаимосвязь стратегического планирования и оперативного управления, активизация процессов технического перевооружения и реконструкции, развитие процессов инновации, совершенствование организационной структуры и системы информационного обеспечения деятельности предприятия.

В России развитие организационно-экономических механизмов 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 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, огра-

ничению возможностей освоению территорий и роста предпринимательской активности.

Основными резервами совершенствования механизмов управления предприятиями энергетики является модернизация системы координации планов развития генерирующих и сетевых предприятий энергетики, развитие механизмов адаптации деятельности предприятия энергетики к постоянно меняющимся условиям внешней среды и завершению реформы электроэнергетической отрасли, повышению энергоэффективности потребителей. Выявленные особенности и проблемы в механизмах управления оказывают влияние на выбор инструментов управления и позволяют сформировать эффективный организационно-экономический механизм управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

На эффективность управления предприятиями энергетики в конкурентной среде влияют множество факторов, основными из которых являются: технологические, организационно-правовые, социально-экономические, природно-климатические и экологические. Учет основных факторов, позволяет системно обозначить принципиальные направления повышения эффективности организационно-экономическим механизма управления предприятиями энергетики.

Для оценки эффективности организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики предложена методика, основанная на трех критериях: развитие бизнес-процессов предприятия; рост технико-экономических показателей деятельности предприятия энергетики; выполнение плана по целевым показателям развития предприятия энергетики. По итогу оценки выявляется пять уровней эффективности организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики: низкий уровень, уровень ниже среднего, средний уровень, уровень выше среднего, высокий уровень. Апробация методики на примере предприятия ОАО «ФСК ЕЭС» показало, что предприятие имеет уровень эффективности выше среднего.

Разработанная методика обладает следующими отличительными особенностями: совмещает в себе три критерия оценки (развитие управленческих бизнес-процессов, рост технико-экономических показателей деятельности предприятия, достижение целевых показате-

лей развития предприятия); методика основана на использовании математического аппарата и систематизированных данных, что обеспечивает высокую оперативность и низкую стоимость подготовки информационного массива; полученные результаты оценки являются наглядными и простыми в интерпретации.

Анализ факторов, влияющих на эффективное управление предприятиями энергетики, анализ состояния предприятий энергетики и особенностей управления ими позволил выявить проблемы в механизме управления предприятиями энергетики и определил необходимость развития организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики в современных условиях.

Концепция развития организационно-экономического механизма управления предприятием энергетики состоит в использовании трех подходов к управлению предприятием: системного, ситуационного и процессного; а также одновременно совершенствования трех составляющих управления: системы управления предприятием энергетики, инструментов управления предприятием, бизнес-процессов управления предприятием энергетики.

Структурная модель системы управления предприятием энергетики 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.

Предложенная структурная модель при сопоставлении с существующим набором связей и отношений обеспечивает 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.

Инструменты управления предприятием реализуются в рамках соответствующего организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики. 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.

Сформированный организационно-экономический механизм управления предприятиями энергетики обеспечивает эффективное взаимодействие элементов систем управления на национальном, региональном и локальном уровне и результативное использование инструментов управления предприятиями энергетики.

Построенная динамическая модель управления предприятием выделяет бизнес-процессы предприятия и используемых в рамках них инструменты управления. Динамическая модель управления предприятием позволяет обеспечить оптимальный уровень протекания внутренних процессов, адаптация структурных параметров и элементов системы управления к тенденциям внешней среды.

Благодаря использованию модели динамической структуры управления предприятием 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.

Таким образом, разработанные в работе теоретические и методические положения направлены на развитие организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики. 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 Программы и Схемы развития электроэнергетики Пермского края на 2014-2018 гг.: Постановление Правительства Пермского края от 30.09.2014 г. № 1083-п
9. Об утверждении энергетической стратегии России до 2030 года: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 13.11.2009 г. №. 1715-р.
10. Об электроэнергетике: Федеральный Закон от 26.03.2003 № 35-ФЗ в ред. ФЗ РФ от 18.07.2011 № 242-ФЗ // Собрание законода-

тельства Российской Федерации. – 2003. – № 13. – Ст.1177
Собрание законодательства Российской Федерации. – 2011. – № 30. – Ст.4590

11. 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

12. Акимова Т.А. Экономика устойчивого развития: Учеб. Пособие//Т.А. Акимова, Ю.Н. Мосейкин. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2009. – 430 с.

13. 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.

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

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

16. 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.

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

18. 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.

19. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ.: Экономика, 2007. – 519 с.
20. Антонов Н. Проблемы управления электропотреблением в бытовом секторе / Н. Антонов // Энергорынок – № 01(73). - 2010. – С. 42-49.
21. Астаханова В.И. Исследование методов управления / В.И. Астаханова // Вопросы региональной экономики. – 2010. – № 4. – С. 31-39
22. Ахметджанова Л. К вопросу об инвестициях в электроэнергетику / Л. Ахметджанова // Транспортное дело России – 2009. - № 9. – С. 152-153.
23. 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.
24. 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
25. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 1997 - 218 с.
26. Баскова А.Р. Воспроизводство основных фондов в электроэнергетики России / А.Р. Баскова // Актуальные проблемы экономики и права. – 2011. - № 1 – С. 43-50.
27. Беккер Й., Вилков Л., Таратухин В., Кугелер М., Роземанн М. Менеджмент процессов. — М.: Эксмо, 2008.
28. Благиева Е.Н., Блинов А.О. Контроллинг – основы системного подхода // Е.Н. Благиева, А.О. Блинова // Экономика и управление: проблемы, решения – 2014. - № 6(30) – С. 56-63
29. 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.

30. Борталевич С.И. Внутренний контроль как элемент стратегического управления организацией электроэнергетики / С.И. Борталевич // Актуальные вопросы экономических наук – 2011. - №22-2 – С. 223-227
31. 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.
32. 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.
33. 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.
34. Бражникова Л.Н. Концепция формирования организационно-экономического механизма управления предприятиями ЖКХ / Л.Н. Бражникова // Экономика промышленности. – 2008. - № 3. – С. 104-108
35. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Марк Грем Браун; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
36. Бурков В.Н., Кондратьев В.В. Механизмы функционирования организационных систем. М.: Наука, 1981 - 384 с.
37. Буч О.В. Процессный подход к управлению предприятием: аутсорсинг бизнес-процессов / О.В. Буч // Вестник МГТУ. 2008. Т. 11. № 2. С. 264-267.
38. Быстров, В. Стратегическое управление. Как оценить эффективность? / В. Быстров // Экономика и жизнь. - 2009. - № 28. - С. 31.
39. Василевская О.М. Развитие системы управления промышленным предприятием на основе реинжиниринга бизнес-процессов / О.М. Василевская // Вестник Саратовского

государственного социально-экономического университета – 2010. - №4. – С. 37-40

40. 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.

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

42. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2006. – 296 с.

43. Влияние энергетического фактора на экономическую безопасность Российской Федерации / Л.Л. Богатырева, В.В. Бушуева, А.А. Куклина, А.Н. Татаркина и др. Екатеринбург: Изд. Урал. Ин-та, 1998. 288 с.

44. Волков Э.П., Баринов В.А. Вопросы совершенствования системы управления развитием и функционированием электроэнергетики в условиях ее реформирования // Известия РАН. Энергетика. 2008. № 6.

45. Волкова Е.Д., Захаров А.А., Подковальник С.В., Савельев В.А., Семёнов К.А., Чудинова Л.Ю. Система и проблемы управления развитием электроэнергетики России / Проблемы прогнозирования – 2012. - № 4 – С. 53-65

46. Волконский В.А., Кузовкин А.И. Конкуренция и регулирование в управлении электроэнергетикой (теоретический подход) // Проблемы прогнозирования. 2007. № 4. С. 54-73.

47. Воропаева О.В., Аллахвердиева Э.А. Пути повышения эффективности управления деятельностью предприятия // Вестник КАСУ. 2006. №4. С. 42-43.

48. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. 4-е издание, переработанное и дополненное / И.Н. Герчикова. – М. Издательство «Энити-Дана», 2007. – 499 с.

49. Гительман Л.Д., Ратников Б.Е. Энергетический бизнес: учебник – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 461 с.

50. Говарова Н. Конкурентоспособность основной фактор развития современной экономики // Проблемы теории и практики

управления: Евразийский экономический журнал. - 2006. - №4. - С.25-37.

51. Голубев С.В. – Университет как социально-ответственный партнер территории (по материалам проекта «Университет и сообщество»). – М.: Фонд «Новая Евразия» - 2011. – 92;

52. 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.

53. 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.

54. Грязнова А.Г. Основы менеджмента: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / А.Г. Грязнова, А.Ф. Джинджолия. – Москва: Экономист, 2008. – 427 с.

55. 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.

56. Гупанова Ю.Е. Методические подходы к формированию организационно-экономического механизма управления качеством на предприятиях хлебопекарной отрасли / Ю.Е. Гупанова // Омский научный вестник. – 2008. - №1 (63) – С. 44-48

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

58. 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.

59. 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.

60. Дамбаева Е.Ж. Электроэнергия как специфический товар / Е.Ж. Дамбаева // Известия ИГЭА – 2010. - №2 (70). – С. 78-81
61. Данченко Е.Б. Стратегическое управление бизнесом через призму управления инновационными проектами и программами / Е.Б. Данченко // Восточно-Европейский журнал передовых технологий – 2011. - № 6(49), Том 1 – С. 31-33.
62. 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.
63. Дедов О.А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием: учеб. пособие / О.А. Дедов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 248 с.
64. Довгалевский В.В. Создание и совершенствование механизма управления гостиничным предприятием на основе реинжиниринга бизнес-процессов / В.В. Довгалевский // Сервис в России и за рубежом – 2013. - № 8(46) – С. 68-75
65. 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.
66. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: Учебное пособие. – 2-е изд. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2004. – 336с.
67. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы. Регламентация и управление. — М.: Инфра-М, 2005.
68. 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.
69. 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.

70. Зайцева О. А., Радугин А. А., Радугин К. А., Рогачева Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие. М., 1998.
71. Закиров Д.Г. Управление энергоэффективности в регионе. – Пермь: Астер, 2007 г. – 384 С.
72. Зотович Н.В. Организационно-экономический механизм управления предприятиями энергетики / Н.В. Зотович: Дисс. ... кандидата экон. наук. – Ижевск. – 2010 – 177 с.
73. Игнатская Л.Я. Совершенствование механизма управления как фактор повышения эффективности горного предприятия / Л.Я. Игнатская // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал) – 2007. - №6. – С. 295-298
74. 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.
75. 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.
76. Каранух И.В. Инструментарий управления знаниями на предприятии / И.В. Карнаух // Научные ведомости Белгородского государственного университета. 2011. Т. 18. № 7-1. С. 41-48.
77. Касьянов В.С. Концептуальное обоснование развития организации на основе управления бизнес-процессами / В.С. Касьянов // Вестник Ставропольского государственного университета. 2006. № 1. С. 38-48.
78. Катышева Е.Г. Совершенствование механизма управления инновациями на предприятиях топливно-энергетического комплекса России / Е.Г. Катышева // Управление инновациями: теория, методология, практика – 2012. - № 1. – С. 53-59
79. Кобец Б., Волкова И. Smart Grit: концептуальные положения // Б. Кобец, И. Волкова / Энергорынок № 03(75) 2010. – С. 67-72.
80. Кобец Б.Б., Волкова И.О. Smart Grid за рубежом как концепция инновационного развития электроэнергетики // Энергоэксперт. - 2010. - № 2.

81. Ковени М. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизни / Майкл Ковени, Деннис Гэнстер, Брайн Хартлен, Дейв Кинг: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 232 с.

82. Козлов А.С. Взаимосвязь управления портфелем со стратегическими и тактическими процессами управления / А.С. Козлов // Транспортное дело России – 2008. - № 5. – С. 120-122

83. Козловский Д.А. Управление электроэнергетикой на принципах маркетинга / Д.А. Козловский - Автореф. на соискание уч. степени канд. экон. наук. – г. Москва. – 2008. – 23 с.

84. Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Гэри Кокинз; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 – 315 с.

85. Комплексная методика диагностики энергетической безопасности территориальных образований в Российской Федерации (вторая редакция) / А.И. Татаркин, А.А. Куклин, А.Л. Мызин, А.В. Калинин и др. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2002. 80 с.

86. Конкуренция и предпринимательство / Пер. с англ. под ред. Проф. А.Н. Романова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 239 с.

87. Контроллинг: учебник / А.М. Караминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Караминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.

88. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2007. – 656 с.

89. 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

90. Кудрин Б.И. Децентрализация энергетики – спасение для страны, монопольное мышление – путь в никуда // Инновации в электроэнергетике. 2009. № 3. С. 38-43.

91. Кудрин Б.И. Стратегия электроэнергетики и стратегия электрики России до конца XXI века // Журнал «Вести в Электроэнергетики». № 3. 2012. С. 18-29.

92. 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.

93. 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

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

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

96. Кульман А. Экономические механизмы: Пер. с фр.; под общ. ред. Н.И. Хрустальной. М.: Прогресс; Универс, 1993. - 92 с.

97. 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.

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

99. 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.

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

101. Ломакина И.Л. Методологические основы формирования организационно-экономического механизма управления предприятием / И.Л. Ломакина // Труды Дальневосточного государственного технического университета. – 2007. - № 146 – С. 185-188

102. Лоскутова Л.В., Пыткин А.Н., Тирон Г.Г. Совершенствование взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством как определяющий фактор развития предприятия. Брошюра. Изд-во НИИУМС. г.Пермь. – 2004 г.

103. Магамедова Д.М., Рамазанова А.Г. Организационно-экономический механизм управления устойчивым развитием региональной электроэнергетики в условиях рыночных преобразований / Д.М. Магамедова, А.Г. Рамазанова // Вестник Дагестанского государственного университета. – 2011. – Вып. 5 – С. 135-140

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

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

106. Макарова 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.

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

108. Малышев Е.А. Концептуальные положения по формированию системы дифференцированного управления стабильным функционированием предприятий энергетической отрасли в условиях финансово-экономического кризиса / Е.А. Малышев // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2009. - №3 – С. 146-155

109. Мамонова О.А. Модель оценки экономической эффективности системы управления предприятием / О.А. Мамонова // Изве-

стия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. 2011. № 24. С. 352-356.

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

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

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

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

114. 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.

115. Моисеев Л.Л., Сливной В.Н. Современные проблемы развития энергетических систем и прогнозирования чрезвычайных ситуаций // Фундаментальные исследования. 2005. № 10. С. 38-39.

116. 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.

117. 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.

118. 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.

119. Никифорова А. О. Соотношение роста производительности и заработной платы / О.А. Никифорова // Общество и экономика. 2008. № 8. С.95.

120. Новиков А.В. Современный взгляд на организационно-экономический механизм управления российским предприятием / А.В. Новиков // Экономика и экологический менеджмент. – 2011. - № 2 – С. 146-155

121. Новоселова Е.С., Шевченко Д.К. Роль и место стратегического управления в механизме управления предприятия аква- и марикультуры // Е.С. Новоселова, Д.К. Шевченко // Научные труды Дальневосточного государственного технического рыбохозяйственного университета. – 2008. - № 20. – С. 334-340

122. 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.

123. 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.

124. Ольве Н.Г, Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. – М.: ИД «Вильямс», 2003. – 304 с.

125. Осташкин М.А. Совершенствование организационно-экономического механизма управления предприятиями топливно-энергетического комплекса / М.А. Осташкин // МИР (Модернизация. Инновация. Развитие) – 2013. - № 14. – С. 116-119

126. Павлов Д.В. Особенности моделирования учетных бизнес-процессов // Экономический анализ: теория и практика. 2009. № 16(145). С. 45-51.

127. 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.

128. 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.

129. Парасоцкая Н.Н. Бизнес-процессы как способ повышения эффективности принимаемых управленческих решений / Н.Н. Парасоцкая // Все для бухгалтера. 2010. № 6. С. 19-23

130. Пермский край в цифрах. 2010; Краткий статистический сборник/Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пермскому краю. - Пермь, 2010. – 195 с.

131. Ползунова Н.Н., Краев В.Н. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. – М.: Академический проспект; Трикста, 2006. – 288 с.

132. Поппер, К. Логика научного исследования/К. Поппер//Логика и рост научного знания/К. Поппер. М.: Прогресс, 1983.

133. Портер М. Международная конкуренции / Пер. с англ. Под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.

134. Портер М.Э. Конкуренция [Текст] / М.Э. Портер. М.: Вильямс, 2002. – 496 с.

135. 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.

136. 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.

137. 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.

138. Пыткин А.Н., Немтинов Р.В. Совершенствование механизма взаимодействия стратегического и оперативного

управления производством на предприятии. Препринт. – Пермь: Изд-во ООО «Полиграф Сити», 2010. – 50 с.

139. 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.

140. 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.

141. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 1025 с.

142. 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.

143. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2013: Стат. сб. / Росстата. – М., 2013. – 996 с.

144. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах; пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. М.: Аудит; ЮНИТИа 1997. 221 с.

145. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменджмент в системе рыночных отношений: Учебное пособие. М.: ИНФРА — М, 1996. – 296 с.

146. Рыжакина Т.Г. Сбалансированное управление предприятием / Т.Г. Рыжакина // Фундаментальные исследования – 2014. - № 6-4. – С. 798-802

147. Рыхтер В.О. Совершенствование управления энергетическими компаниями / В.О. Рыхтер // Наука и бизнес: пути развития. – 2013. - №5(23) – С. 56-59

148. 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.

149. 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.

150. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 536 с.

151. Самсонов В.С., Вяткин М.А. Экономика предприятий энергетического комплекса: учеб. М., 2001. – 254 с.

152. 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.

153. Сасим С.В. Формирование механизма повышения эффективности электроэнергетики России в долгосрочной перспективе / С.В. Сасим. – Автореф. на соискание уч. степени канд. экон. наук. – г. Москва. – 2010. – 29 с.

154. 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.

155. Ситников С.Г. Оперативный менеджмент в системе стратегического управления диверсифицированными предприятиями / С.Г. Ситник // Вестник СибГУТИ – 2007. - №1. – С. 75-79

156. Слободин М. Энергоэффективность - залог успешного развития/ М. Слободин // Энергорынок. – 2009. - № 1. С.15-18.

157. Смагина М.В., Грошева И.А. Резервы повышения качества стратегического планирования на промышленных предприятиях / М.В. Смагина, И.А. Грошева // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета – 2011. - №4. – С. 110-113

158. 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.

159. Смольянова 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.

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

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

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

163. 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.

164. 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.

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

166. Сыщикова Е.Н. Содержание организационно-экономического механизма управления предприятием / Е.Н. Сыщикова // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2011. – Т.5 № 7. – С. 52-54

167. 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.

168. Татаркин А.Н., Бушуев В.В., Куклин А.А., Мызин А.Л. и др. Классификация состояний безопасности региональных экономи-

ческих и энергетических систем. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2003. 95 с.

169. Ташкинов А.Г. Стратегическое ориентированное бюджетирование на промышленном предприятии: методологический подход / А.Г. Ташкинов // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2013. - № 3(18). – С. 55-63

170. Темиров К.В. Бизнес-процессы предприятия – резервы обеспечения качества выпускаемой продукции // Экономические науки, 2008. № 38. С. 161 – 163.

171. Тирон Г.Г. Особенности стратегического и оперативного управления производством на предприятиях машиностроения. Брошюра. Изд-во НИИУМС. г.Пермь. – 2001 г.

172. Тихонов К.С. Государственный гарантии инвестиций в системе мер расширенного воспроизводства электроэнергетики // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2007. Т.5 № 4. Ч. 3

173. 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.

174. 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.

175. 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.

176. 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.

177. Трофимов О.В. Формирование эффективных инновационных стратегий предприятий: проблемы и решения / О.В. Трофимов // Экономические науки. 2010. №70. С. 71-74.

178. 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.

179. 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.

180. 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.

181. 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.

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

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

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

185. Федорович В.О. Состав и структура организационно-экономического механизма управления собственностью крупных промышленных корпоративных образований / В.О. Федорович // Сибирская финансовая школа. - 2006. - № 2 - С. 45–54

186. 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.

187. Хаджимуратова М.И. Организационно-экономический механизм функционирования и развития распределительно-сетевых комплексов региона (на примере Чеченской республики) / М.И. Хаджимуратова - Автореф. на соискание уч. степени канд. экон. наук. – г. Грозный. – 2012. – 25 с.

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

189. Харрингтон Д., Эсселинга К., Вана Нимвегена Х. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализа, управление, оптимизация. СПб.: Азбука, 2002а. – 487 с.

190. 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.

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

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

193. 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.

194. 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.

195. Шарыпкина Е.В. Совершенствование механизма управления развитием промышленных предприятий / Е.В. Шарыпкина // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета – 2012. - № 4(43). – С. 113-116

196. 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.

197. 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.

198. Шишкин М.И., Хайретдинов Р.Э. Совершенствование производственных 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.

199. 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.

200. 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

201. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. – 3-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.

202. Шевелева Г.И. Корпоративное управление и инвестиционная привлекательность компаний электроэнергетики / Г.И. Шевелева // Вестник Иркутского государственного технического университета. – 2013. - №7(78) – С. 225-229

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

204. 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.

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

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

207. 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.

208. 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

209. 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.

210. Ansoff H.I. *Corporate Strategy*. Penguin Books, Middlesex, 1981.

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

212. 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.

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

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

215. Grits 2030. *Aa Nationala Visiona fora Electricity'sa Seconda 100a yearsa*. – Officea ofa Electrica Transmissiona anda Distributiona ofa USAa Departmenta ofa Energya, 2003.

216. Moreno R., Barroso L.A., Rudnick H., Mocarquer S., Bezerra B. Auction approaches of long-term contracts to ensure generation invest-

ment in electricity markets: Lessons from the Brazilian and Chilean experiences//Energy Policy. 2010. Vol. 38.

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

218. 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.

219. 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.

220. Smart Grit – Europeana Technologia platformaa fora Electricitya Networka ofa thea Futurea, 2005.

221. Smarta Powera Grita – Takinga abouta aa Revolutiona // IEEEa Emerginga Technologia Portala, 2009a.

IV. Интернет-ресурсы

222. 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)

223. Годовые отчеты ОАО «Русгидро» за 2009-2013 г. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.rushydro.ru/investors/reports/> (Дата обращения – 14.08.2014)

224. Годовые отчеты ОАО «Э.ОН.Россия» за 2009-2013 г. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://eon-russia.ru/shareholders/reports/annual_reports/ (Дата обращения – 14.08.2014)

225. Годовые отчеты ОАО «ТГК-9» за 2009-2013 г. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.tgc9.ru/ir/disclosure/year-reports/> (Дата обращения – 14.08.2014)

226. Годовые отчеты ОАО «ОГК-1» за 2009-2011 г. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.ogk1.com/>

investor_relations/disclosure_of_information/annual_reports/ (Дата обращения – 14.08.2014)

227. Годовые отчеты ОАО «ИНТЕР РАО-Электрогенерация» за 2011-2013 г. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://irao-generation.com/information/go_reports/ (Дата обращения – 14.08.2014)

228. Годовые отчеты ОАО «МРСК-Урала» за 2009-2013 г. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.mrsk-ural.ru/ru/371> (Дата обращения – 14.08.2014)

229. Годовые отчеты ОАО «ФСК ЕЭС» за 2009-2013 г. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.fsk-ees.ru/shareholders_and_investors/disclosure_of_information/annual_reports/ (Дата обращения – 14.08.2014)

230. Годовые отчеты ОАО «Пермэнергосбыт» за 2009-2013 г. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://permenergoby.ru/investors/stockholder/annual.aspx> (Дата обращения – 14.08.2014)

231. 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)

232. 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/labour_force/# (Дата обращения 14.08.2013)

233. Совет рынка подготовил предложения по изменению модели ДРМ // Интернет-сайт BigpowerNews. – 10.06.2011, <http://www.bigpowernews.ru/news/document32217.phtml>

234. 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)

235. 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)

236. Шилова Т.А. Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности предприятия / Т.А. Шилова [Электронный ресурс] . – Электрон. дан. – Москва, [2011]. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/SND/Economics/10_shilova.doc.htm

ПРИЛОЖЕНИЯ

**Аналитические данные о производстве и потреблении электроэнергии
в Российской Федерации и в Пермском крае**

Таблица 1 – Динамика производства и потребления электроэнергии в Российской Федерации и в Пермском крае за 2005-2013 гг.

Показатель	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Темп роста 2013 г. к 2005 г., %
Пермский край										
Выработано электроэнергии, млн. МВт*ч	28,0	28,5	31,9	32,2	28,8	29,7	31,4	31,0	33,5	119,6
Потреблено электроэнергии, млн. МВт*ч	24,8	25,4	32,5	32,8	25,4	22,9	25,3	26,9	25,6	103,2
Российская Федерация										
Выработано электроэнергии, млн. МВт*ч	953,1	995,8	1 015,3	1 040,4	992,0	1 038,0	1 054,8	1 069,3	1 059,1	111,1
Потреблено электроэнергии, млн. МВт*ч	940,7	980,0	1 002,5	1 022,7	977,1	1 020,6	1 041,1	1 063,3	1 054,8	112,1

Таблица 2 – Динамика полученной и переданной электроэнергии за 2005-2013 гг.

Показатель	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Темп роста 2013 г. к 2005 г., %
Пермский край										
Получено из-за пределов Пермского края, млн. МВт*ч	1,6	1,8	1,4	1,4	1,3	1,5	2,1	1,6	1,6	103,1
Отпущено за пределы Пермского края, млн. МВт*ч	4,8	5,0	0,8	0,8	4,8	8,3	8,2	5,7	9,6	198,5
Российская Федерация										
Получено из-за пределов РФ, млн. МВт*ч	10,1	5,1	5,7	3,1	3,1	1,9	10,0	8,3	11,5	113,0
Отпущено за пределы РФ, млн. МВт*ч	22,5	20,9	18,5	20,7	17,9	19,3	23,7	14,3	15,7	69,9

Таблица 3 – Динамика качественных показателей потребления электроэнергии в Пермском крае и в Российской Федерации за 2005-2013 гг.

Показатель	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Пермский край									
Численность постоянного населения (в среднегодовом исчислении), млн. чел.	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,6	2,6	2,6	2,7
Потреблено электроэнергии, млн.квт. час	24 812,4	25 360,8	32 477,1	32 785,2	25 360,3	22 882,0	25 284,4	26 859,5	25 609,9
Число предприятий всех форм собственности, тыс. шт.	54,7	61,1	61,3	58,7	65,8	75,7	77,3	75,2	76,3
Потребление электроэнергии на душу населения, тыс. квт.час/чел.	9,1	9,4	12,1	12,3	9,6	8,7	9,6	10,2	9,4
Потребление электроэнергии на 1 предприятие, тыс. квт.час/пред.	453,9	415,2	529,6	558,2	385,7	302,2	327,1	357,2	335,5

Окончание таблицы 3

Показатель	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Российская Федерация									
Численность постоянного населения (в среднегодовом исчислении), млн. чел.	143,5	143,0	142,8	142,8	142,7	142,8	142,9	143,0	143,3
Потреблено электроэнергии, млн.квт. час	940702,7	979 982,6	1 002 534,8	1 022 746,0	977 122,4	1 020 632,5	1 041 122,1	1 063 319,5	1 054 822,6
Число предприятий всех форм собственности, тыс. шт.	4 767,3	4 507,0	4 675,0	4 772,0	4 908,0	4 823,3	4 866,6	4 886,4	4 874,3
Потребление электроэнергии на душу населения, тыс. квт. час/чел.	6,6	6,9	7,0	7,2	6,8	7,1	7,3	7,4	7,4
Потребление электроэнергии на 1 предприятие, тыс. квт. час/пред.	197,3	217,4	214,4	214,3	199,1	211,6	213,9	217,6	216,4

**Оценка эффективности организационно-экономического механизма
на примере ОАО «ФСК ЕЭС»**

Таблица 1 – Оценка развития управленческих бизнес-процессов, расчет коэффициента К1

Название бизнес-процессов	Определение процесса	Развитие процесса	Стабильное функционирование процесса	Снижение эффективности процесса	Реорганизация процесса	Ликвидация процесса	ИТОГО
	2 балла	3 балла	4 балла	1 балл	3 балла	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

Окончание таблицы 1

Название бизнес-процессов	Определение процесса	Развитие процесса	Стабильное функционирование процесса	Снижение эффективности процесса	Реорганизация процесса	Ликвидация процесса	ИТОГО
	2 балла	3 балла	4 балла	1 балл	3 балла	0 баллов	
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
Регулирование деятельности предприятия с целью ликвидации отклонений, корректировки программы действий	V						x
ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА К1	6	3	0	4	3	0	14

Таблица 2 – Анализ выполнение технико-экономических показателей, расчет коэффициента К2

Наименование показателя	2012 г. (предыду- щий период)	2013 г. (отчетный период)	Темп роста, %	Баллы	Пояснения к расчетам
Количество подстанций (шт.)	891	919	103	2,30	$0,1*(103-100) + 2 = 2,30$
Протяженность линий электропередачи с учетом арендованных (тыс.км.)	131,6	135,1	103	2,30	$0,1*(103-100) + 2 = 2,30$
Трансформаторная мощность подстанций с учетом арендованных (МВА)	334 797	332 009	99	1,90	$0,1*(99-80) = 1,90$
Отпуск электроэнергии по сетям ЕНЭС в сети распределительных компаний, прямым потребителям и независимым ОА-энерго (млн.кВт*ч)	498 288	509 737	102	2,20	$0,1*(102-100) + 2 = 2,20$
Рентабельность деятельности предприятия (%)	9,6	10,8	112	3,20	$0,1*(112-100) + 2 = 3,20$
Рентабельность чистых активов (%)	1,7	4,0	235	4,00	Темп роста превышает 120%, присваиваем 4 балла
Рыночная капитализация (млн.руб.)	253 905	114 600	45	0,00	Темп роста ниже 80%, присваиваем 0 баллов
Объем инвестиций (млрд.руб.)	179,9	149,7	83	0,30	$0,1*(83-80) = 0,30$
Удельный вес потерь электроэнергии в сетях ЕНЭС по отношению к отпуску электроэнергии в сети (%)	4,27	4,26	100	2,00	Темп роста показателя 100%, присваиваем 2 балла
ИТОГО	x	x	x	18,20	

Таблица 3 – Анализ выполнения целевых показателей развития предприятий, расчет коэффициента КЗ

Наименование показателя	Целевое значение 2013 г.	Фактическое значение 2013 г.	Выполнение плана	Баллы	Пояснения к расчетам
Снижение затрат на приобретение товаров на единицу продукции (%),	10,00	10,25	103	2,30	$0,1*(103-100) + 2 = 2,30$
ЕБИТДА (млн.руб.)	91037	96297	106	2,60	$0,1*(106-100) + 2 = 2,60$
Выполнение плана ввода мощностей (%)	90,0	99,6	111	3,10	$0,1*(111-100) + 2 = 3,10$
Выполнение графиков финансирования инвестиционной программы	90,00	99,57	111	3,10	$0,1*(111-100) + 2 = 3,10$
Число потребителей услуги по передачи электроэнергии	283	292	103	2,30	$0,1*(103-100) + 2 = 2,30$
Удельный вес потерь электроэнергии в отпуске в сети (%)	4,48	4,27	95	3,50	$0,1*(95-80) + 2 = 3,50$
Коэффициент финансового левериджа	1,50	0,44	29	4,00	Обратный показатель выполнен менее 80%, присваиваем 4 балла
Показатель уровня надежности оказываемых услуг	0,0475	0,0199	42	4,00	Обратный показатель выполнен менее 80%, присваиваем 4 балла
Показатель уровня качества оказываемых услуг	1,2224	1,1088	91	3,10	$0,1*(91-80) + 2 = 3,10$
ИТОГО	x	x	x	28,00	

$$K = K1+K2+K3 = 14+18,2+28 = 60,2$$

ДЛЯ ЗАМЕТОК:

ДЛЯ ЗАМЕТОК:

Научное издание

Пыткин Александр Николаевич

Хисамова Анастасия Ивановна

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ЭНЕРГЕТИКИ**

Монография

Подписано в печать 23.12.2014. Формат 60 x 90 ¹/₁₆.

Набор компьютерный. Печать на ризографе.

Усл. печ. л. 13. Уч.-изд. л. 10,12 Печ. л. 10,12

Тираж 500 экз.

Отпечатано в редакционно-издательском отделе
АНО ВО «Пермский институт экономики и финансов»
614000, г. Пермь, ул. Куйбышева, 98А, тел. (342) 238-86-60