

08.05.00. – ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

01. – ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ

УДК 658.5
ББК 65.291.23

Чернов Сергей Сергеевич,
канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой систем управления и экономики энергетики
Новосибирского государственного технического университета,
г. Новосибирск,
e-mail: chss@ngs.ru;

Устинова Елена Петровна,
аспирант каф. систем управления и экономики энергетики
Новосибирского государственного технического университета,
г. Новосибирск,
e-mail: Elenka_ustinova@mail.ru

ОПЫТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЭЛЕКТРОСЕТЕВОГО КОМПЛЕКСА

EXPERIENCE OF STRATEGIC PLANNING AT THE ELECTRIC POWER NETWORK COMPLEX COMPANIES

В статье рассматриваются практические вопросы стратегического планирования на предприятиях электросетевого комплекса. Успешная работа компании предполагает эффективную организацию процесса планирования, формализацию миссии, наличие стратегических целей и задач. Стратегическое планирование опирается на анализ сильных и слабых сторон компании, выявление ключевых факторов успеха и возможных угроз, условий макросреды, стратегических альтернатив. Объективный анализ всех значимых факторов позволяет сформировать цели и задачи, организовать операционное планирование, формализовать ключевые показатели эффективности, характеризующие целевое состояние компании.

The article has examined the actual issues of strategic planning at the company of electric power network complex. The successful activity of the company means effective arrangement of the planning process, formalization of the mission, availability of strategic goals and objectives. Strategic planning is supported by analysis of the strong and weak sides of the company, determination of the key factors of success and potential threats, conditions of the macro-environment, strategic alternatives. Objective analysis of all significant factors allows formulating goals and objectives, arranging operational planning, formalizing key indices of efficiency that characterize the target state of the company.

Ключевые слова: стратегическое планирование, миссия, стратегические альтернативы, распределительная сетевая компания, планирование, компания, бизнес-планирование, SWOT-анализ, менеджмент, электросетевой комплекс.

Keywords: strategic planning, mission, strategic alternatives, distribution power network company, planning, company, business planning, SWOT-analysis, management, power network complex.

Успешная работа компании в рыночных условиях предполагает оптимальное сочетание стратегического, среднесрочного, годового и оперативного планирования. Одна из задач стратегического планирования – декомпозиция

стратегических целей компании в цели среднесрочного и годового планирования, а также перевод сформулированных целей в количественные показатели. Правильно построенная, сбалансированная система ключевых показателей деятельности компании и обеспечивающий их достижение бизнес-план гарантируют оптимальность реализации поставленных руководством целей, поэтому бизнес-планирование есть способ организации деятельности компании для выполнения поставленных собственниками и конкретизированных менеджментом целей. Задача такого планирования – повышение эффективности организации путем увязки целей и подчиненных им задач по всей организации. Сбалансированная система планов должна обеспечивать приоритетность стратегических целей и планов компании, иерархическую взаимосвязанность горизонтов планирования, гибкость и оперативность реакции планирования на изменение глобальных целей.

Стратегическое планирование – комплексная система постановки и реализации стратегических целей предприятия, основанная на прогнозировании среды и выработке способов ее адаптации к ее изменениям, а также воздействия на нее. В задачи стратегического планирования входят обеспечение целевой направленности всей деятельности предприятия; учет влияния внешней среды; выявление новых возможностей развития и факторов макро- и микроокружения; оценка альтернативных вариантов решений, связанных с распределением имеющихся ресурсов в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты; формирование внутренней среды, благоприятствующей инициативному реагированию руководства на изменение ситуации. Стратегия позволяет осуществить перевод предприятия из текущего состояния в целевое. При разработке стратегии необходимо:

- четко сформулировать видение собственником образа фирмы в перспективе и главное направление ее развития (главную стратегическую цель, миссию);
- установить цели и контрольные параметры бизнеса;
- определить тип предприятия и способы управления бизнесом и собственностью;

– проанализировать сильные и слабые стороны фирмы, выявить ключевые факторы успеха и возможные угрозы (причинно-следственный анализ, метод SWOT);

– выработать требования и критерии оценки основных видов деятельности;

– вскрыть основные проблемы в системе управления компанией и во внешнем окружении;

– сформулировать общие требования к управленческим подсистемам (инвестиций и развития, организационного развития, управления качеством, планирования и контроля над затратами, управленческого и бухгалтерского учета, информационного обеспечения управления);

– установить цели и общие требования к использованию объектов, находящихся в собственности, и активов фирмы.

Основными обязательными составляющими стратегии предприятия являются: миссия; цели, достижение которых будет способствовать реализации миссии; средства и инструменты достижения целей.

Сетевые компании сформированы в результате реформирования электроэнергетики как субъекты естественно-монопольного сектора энергетической отрасли, основными видами деятельности и коммерческой основой которых является оказание услуг по передаче и распределению электрической энергии, а также по технологическому присоединению к электрическим сетям прочих субъектов. При этом были выделены: Единая национальная (общероссийская) электрическая сеть (ЕНЭС), контролируемая ОАО «ФСК ЕЭС»; распределительные сетевые компании (РСК) – юридические лица, осуществляющие деятельность по передаче электроэнергии по распределительным сетям с использованием объектов, не относящихся к ЕНЭС [1]. На рис. 1. представлена бизнес-модель РСК.

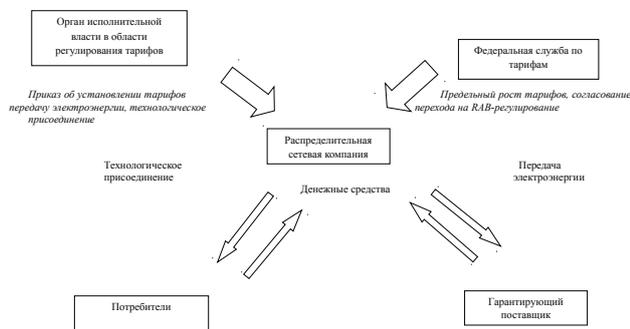


Рис. 1. Бизнес-модель РСК

Главной идеей функционирования РСК является переход от инерционного развития на базе накопленного потенциала прошлых лет, способствующего решению задач лишь догоняющего характера, к инновационному типу развития, который позволит совершить технологический прорыв и выйти на современный уровень развития мировой энергетики.

Миссия РСК – доступное, надежное и качественное электроснабжение потребителей. Сохранение, преумножение и эффективное использование накопленного потенциала компании на благо общества и акционеров.

Детализация выбранных направлений по целям может быть представлена в следующих тезисах:

- повышение надёжности электрических сетей и энергобезопасности;
- повышение качества электроснабжения потребителей;
- обеспечение доступности технологического присоединения к электрическим сетям;
- повышение эффективности управления деятельностью.

Провести оценку сильных и слабых сторон, выявить ключевые факторы успеха и возможные угрозы возможно на основании SWOT-анализа (табл. 1).

Таблица 1

SWOT-анализ деятельности РСК

S-сильные стороны	<ul style="list-style-type: none"> – монопольное положение на рынке; – высокий уровень резервирования сети; – высокая надежность электроснабжения; – наличие производственных баз и техники на территории обслуживания; – квалифицированный персонал
W-слабости	<ul style="list-style-type: none"> – отставание темпов развития сети от спроса на технологическое присоединение; – высокий износ оборудования и основных фондов; – большой срок окупаемости инвестиций; – непрозрачность бизнес-процессов; – проблемы подбора и закрепления на рабочих местах квалифицированных кадров; – большой объем услуг по передаче электрической энергии смежными сетевыми организациями
О-возможности	<ul style="list-style-type: none"> – качественное обновление основных фондов, повышение инвестиционной привлекательности и стоимости компании посредством перехода на RAB-регулирование; – создание АИISKУЭ; – развитие CMK, системы управления рисками, системы стратегического управления; – автоматизация бизнес-процессов; – внедрение современного оборудования
T-угрозы	<ul style="list-style-type: none"> – неблагоприятные тарифные решения со стороны органов исполнительной власти; – увеличение хищений и снижение полезного отпуска электроэнергии на территории обслуживания вследствие неблагоприятной социально-экономической ситуации; – аварии вследствие погодных катаклизмов; – несвоевременная поставка материалов/рост цен на материалы

Таблица 2

Матрица SWOT-анализа

	S-сильные стороны	W-слабости
О-возможности	<ul style="list-style-type: none"> – реализация инвестиционной и ремонтной программ; – оптимизация производства с применением энергоэффективного оборудования и инновационных методов работы; – повышение уровня вовлеченности персонала в процесс непрерывного совершенствования; 	<ul style="list-style-type: none"> – переход на RAB-регулирование; – описание и оптимизация бизнес-процессов; – внедрение передовых программных комплексов; – установка приборов учета на границах со смежными сетевыми организациями; – развитие материальных и нематериальных методов мотивации к трудовой деятельности
T-угрозы	<ul style="list-style-type: none"> – развитие системы управления рисками; – развитие CMK; – проведение энергетического обследования; – проведение конкурсных закупок 	<ul style="list-style-type: none"> – развитие системы управления рисками; – полное оснащение комплексами учета электрической энергии границ балансовой принадлежности компании

Макросреда формирования стратегии определяется Государственной политикой в области электроэнергетики, формализованной в законодательных актах, стратегиях и концепциях социально-экономического развития, энергетических стратегиях федеративного, федерального и местного уровней.

В рамках государственной политики предполагается обеспечить условия для привлечения частного капитала в распределительный электросетевой комплекс в объеме, достаточном для модернизации и реконструкции электрических сетей и обеспечения надежности электроснабжения потребителей на долгосрочный период, развития электросетевой инфраструктуры, в том числе с целью обеспечения межсистемных перетоков энергии и содействия экономическому росту соответствующих территорий. Будет осуществлен переход от административных к экономическим методам стимулирования эффективности деятельности сетевых компаний.

Анализ стратегических альтернатив для РСК

1. «Расширение» бизнеса по цепочке создания стоимости.

На уровне государственного регулирования возможности «расширения» бизнеса по цепочке создания стоимости в форме приобретения доли участия в генерирующих и/или бытовых компаниях отсутствуют, что определено законодательными актами.

2. «Региональная экспансия» путем осуществления конкуренции со смежными сетевыми организациями.

Реализация данного варианта также невозможна, ввиду того что ФЗ «О естественных монополиях» определено, что услуги по передаче электрической энергии относятся к естественно-монопольному виду деятельности, в отношении которого осуществляется государственное регулирование.

Однако могут быть рассмотрены следующие формы региональной экспансии:

– прямого приобретения (покупки) соответствующих объектов электросетевого хозяйства, через которые осуществляются услуги по передаче электрической энергии;

– приобретения (покупки) контрольных пакетов акций (долей) соответствующих сетевых организаций, владеющих указанными объектами.

3. Приобретение во владение электрических сетей смежных сетевых организаций является нецелесообразным ввиду следующих причин:

– сложности процесса передачи федеральной собственности в аренду или в собственность частной организации, запрета передачи сетевых активов стратегических предприятий (Указ Президента РФ от 04.08.2004 г. № 1009), ОАО «РЖД» (Постановление Правительства РФ от 06.02.2004 г. № 57) и т. д.

– при стоимости аренды или продажи электрических сетей, определенной на основании рыночной оценки имущества, экономическая эффективность данных сделок за счет оказания услуг по передаче электрической энергии Потребителям, подключенным к этим сетям, будет низкой;

– значительный уровень сверхнормативных потерь электрической энергии и более высокий уровень эксплуатационных затрат по причине высокой степени износа основных средств;

– невозможность обеспечения качественного и надежного электроснабжения потребителей (крайне затруднителен доступ на территорию предприятий (при наличии особого режима доступа на территорию) и в связи с высокой степенью интеграции электросетевых объектов в технологические процессы основного производства;

– малая перспектива присоединения новых потребителей при снижающемся уровне энергопотребления основных производств собственников сетевых активов;

– в случае приобретения прав на электрические сети возможно увеличение затрат РСК на эксплуатацию электрических сетей, не учтенное в установленном на текущий период регулировании тарифе на услуги по передаче электрической энергии. При этом существуют риски неполного учета всей величины выпадающих доходов в следующем периоде регулирования при установлении тарифов.

Понимание миссии компании, объективная оценка ее потенциала, сильных и слабых сторон, рисков, связанных с производственной деятельностью, условий макросреды позволяют сформировать стратегические цели, расставить управленческие приоритеты, детализировать их до уровня постановки задач. При этом немаловажно определить и ключевые показатели эффективности, пределы их изменения, целевые значения.

Все цели и задачи, сформированные на основании проведенного анализа необходимых факторов и условий, сведены в табл. 3.

Таблица 3

Свод целей и задач стратегического планирования

Цели 1-го уровня		Цели 2-го уровня	
Цель	Показатель оценки (контроля) достижения цели	Цель	Задачи
1	2	3	4
1. Повышение надежности электрических сетей и энергобезопасности	1. Удельная отключаемость оборудования на 100 км. 2. Среднее время восстановления электроснабжения	1.1. Сохранение достигнутого уровня надежности электрических сетей	1. Проведение технического освидетельствования с использованием современных методов диагностики
			2. Пересмотр, соблюдение технической политики с учетом накопленного опыта эксплуатации и перспективы развития электросетевого комплекса
			3. Оформление охранных зон линий электропередач в соответствии с законодательством РФ
		1.2. Развитие системы надежности электрических сетей	1. Создание автоматизированной системы управления электрическими сетями
			2. Реализация инвестиционных проектов по организации основных и резервных диспетчерских каналов связи
			3. Реализация инвестиционных проектов, направленных на повышение надежности электрических сетей

Цели 1-го уровня		Цели 2-го уровня	
Цель	Показатель оценки (контроля) достижения цели	Цель	Задачи
1	2	3	4
2. Повышение качества электроснабжения потребителей	1. Степень оснащённости объектов коллективными приборами учета электрической энергии. 2. Степень оснащённости приборами систем учета электрической энергии, необходимых для формирования баланса электрической энергии. 3. Охват точек учета автоматизированной информационно-измерительной системой учета электрической энергии. 4. Процент фактических потерь электрической энергии к отпуску в сеть	2.1. Организация системы контроля качества электроснабжения	1. 100 % оснащение комплексами учета электрической энергии границ балансовой принадлежности РСК 2. Развитие и модернизация существующей, а также создание новой системы АИИС КУЭ оптового и розничного рынков электрической энергии РСК на основе SmartGrid (SmartMetering) 3. Проведение энергетического обследования предприятия 4. Сертификация электрической энергии, периодический и инспекционный контроль качества электрической энергии
		2.2. Организация системы управления качеством электроснабжения	1. Уменьшение объема бездоговорного потребления электрической энергии 2. Сохранение лидирующих позиций в регионе по сохранению, увеличению территориального охвата оказываемыми услугами 3. Оптимизация производства с применением энергоэффективного оборудования и инновационных методов работы 4. Улучшение качества оказываемых услуг
3. Обеспечение доступности технологического присоединения к электрическим сетям	1. Среднее время исполнения обязательств РСК по договору на осуществление технологического присоединения. 2. Коэффициент выполнения инвестиций и ввода объектов, обеспечивающих возможность технологического присоединения	3.1. Обеспечение технической возможности технологического присоединения к электрическим сетям	1. Создание сетевой инфраструктуры, развивающейся опережающими темпами по сравнению с генеральными планами развития территории, входящей в зону обслуживания РСК 2. Обеспечение согласованности сроков реализации мероприятий по развитию сетевого хозяйства и сроков присоединения потребителей 3. Выделение сетевых объектов, ограничивающих возможность технологического присоединения с соблюдением условия приоритетности реализации мероприятий по их устранению
4. Повышение эффективности управления деятельностью	1. Количество предложений по совершенствованию на 1 сотрудника Общества. 2. Доля описанных и регламентированных бизнес-процессов Общества до операционного уровня. 3. Рост комплексной оценки по методологии «20 ключей» (офис/производство). 4. Снижение уровня рисков в Обществе (снижение по каждой группе рисков средней суммы показателей степени влияния и вероятности риска). 5. Доля автоматизации бизнес-процессов управления Общества. 6. Текучесть кадров. 7. Профессионально-квалификационная структура персонала. 8. Коэффициент внутренней мобильности персонала	4.1. Совершенствование систем управления	1. Повышение уровня вовлеченности персонала в процесс непрерывного совершенствования 2. Оптимизация и полная формализация существующих бизнес-процессов 3. Снижение рисков Общества до приемлемого уровня 4. Повышение уровня автоматизации бизнес-процессов управления Общества
		4.2. Развитие кадрового потенциала и его эффективное использование	1. Формирование и развитие стратегического и оперативного кадрового резерва 2. Развитие материальных и нематериальных методов мотивации к трудовой деятельности 3. Повышение профессионального и квалификационного уровня работников в соответствии с производственной необходимостью и бизнес-потребностями Общества 4. Повышение уровня лояльности персонала к предприятию

Таким образом, разработанный комплекс мероприятий по стратегическому планированию в виде наличие конкретизированных целей, задач и, что немаловажно, показателей оценки их достижения позволит концентрировать ресурсы компании на достижении конкретной цели, по-

высить финансовые результаты компании, способствовать росту ее капитализации, что, в свою очередь, не может не оказать благоприятного влияния на инвестиционную привлекательность компании.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Экономика и управление в современной электроэнергетике России : пособие для менеджеров электроэнергетических компаний / под ред. А. Б. Чубайса. М.: КОНЦ ЕЭС, 2009. 616 с.
2. Мескон и др. Основы менеджмента. 3-е изд. : пер. с англ. М.: И. Д. Вильямс, 2007. 672 с.
3. Чечевицына Л. Н., Чуев И. Н. Экономика фирмы : учеб. пособие для студентов вузов. Ростов н/Д: Феникс, 2006. 400 с.
4. Чернов С. С. Показатели оценки качества корпоративного управления с точки зрения миноритарных акционеров // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2011. № 3 (16). С. 50–55
5. Чернов С. С. Эволюция систем корпоративного управления в российской энергетике // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2011. № 2 (15). С. 63–68.

REFERENCES

1. Economics and management in the modern electric power engineering of Russia : textbook for managers of electric power companies / edited by A. B. Chubais. M.: KONTs UPS, 2009. 616 p.
2. Meskon, Michael X., Albert Michael, Khedouri Franklin. Fundamentals of management. 3 edition : translation from English. M.: I. D. Williams, 2007. 672 p.
3. Chechevitsyna L. N., Chuev I. N. Company's economics : textbook for students of higher schools. Rostov-on-Don: Phoenix, 2006. 400 p.
4. Chernov S. S. Indices of evaluation of the corporate management quality in terms of minority shareholders // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2011. # 3 (16). P. 50–55.
5. Chernov S. S. Evolution of the corporate management systems in the Russian power engineering // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2011. # 2 (15). P. 63–68.

УДК 65
ББК 65.305.14

Чернов Сергей Сергеевич,

канд. экон. наук, доцент,
зав. каф. систем управления и экономики энергетики,
зам. декана факультета энергетики

Новосибирского государственного технического университета,
г. Новосибирск,

e-mail: chss@ngs.ru;

Евсеев Павел Николаевич,
студент факультета энергетики

Новосибирского государственного технического университета,
г. Новосибирск,
e-mail: evs_pavel@mail.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ЭНЕРГОСБЕРЕГАЮЩИХ МЕРОПРИЯТИЙ В СФЕРЕ ЖКХ

IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF IMPLEMENTATION OF ENERGY SAVING MEASURES IN THE AREA OF RESIDENTIAL AND MUNICIPAL ECONOMY

Вопросы энергосбережения и повышения энергетической эффективности являются в настоящее время чрезвычайно актуальными. Особого внимания заслуживает сфера ЖКХ, одна из самых проблемных в плане эффективности использования энергетических ресурсов. В статье рассмотрено состояние проблемы обеспечения энергосбережения и повышения энергетической эффективности, сформулированы основные проблемы повышения энергоэффективности в сфере ЖКХ, исследован международный опыт стимулирования программ энергосбережения, раз-

работаны предложения и рекомендации для различных заинтересованных групп по формированию стимулов.

The issues of power saving and increasing of power efficiency are currently very urgent. The special attention shall be paid to the residential-municipal economy as one of the least effective in terms of effective use of power resources. The article has examined the state of the issue of providing power saving and increasing the power efficiency; the main problems of increasing the power efficiency in ZhKKh have been defined; the international experience of incentives for the programs of