

# О некоторых вопросах разработки методологии повышения эффективности стратегического менеджмента энергосбытовых организаций



УДК 330.4:338.2(06)

*В статье подчеркивается актуальность разработки методологии повышения эффективности стратегического менеджмента энергосбытовых организаций. Представлен обзор имеющихся методологических разработок по стратегическому планированию энергосбытовых организаций и проанализирован потенциал их использования в современных условиях. В адаптированной методологии разработки стратегии энергосбытовой организации на основе особенностей функционирования предлагается на этапе проверки согласованности целей определять согласованность выбранных целей и основных направлений стратегии с целями отрасли (электроэнергетики), основными направлениями концепции роста стоимости, принципами системы менеджмента качества. На этапе выбора стратегии рекомендуется из трех наиболее вероятных вариантов – внешнего роста, внутреннего роста, экономии – определить оптимальную стратегию с учетом основных направлений (целей): рост стоимости, качество, надежность.*

*Ключевые слова*

Методология повышения эффективности стратегического менеджмента энергосбытовых организаций, адаптированная методология разработки стратегии энергосбытовой организации, адаптированная модель процесса стратегического управления энергосбытовой организацией.

**Автор**

**Кравченко Оксана Александровна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Технология и комплексы горных, строительных и металлургических производств» Шахтинского института (филиала) ФГБОУ ВПО «Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) им. М.И. Платова».

### Актуальность вопроса

Современные тенденции развития электроэнергетики нашли отражение на международном уровне в рамках Европейского союза в форме документов, опубликованных под названием «Энергетика-2020. Стратегия конкурентоспособной, устойчивой и безопасной энергетики» [1].

Особая роль среди приоритетов энергетической политики Евросоюза отведена достижению энергетической эффективности в Европе путем осуществления целого ряда действий, направленных на «укрепление конкурентоспособности отрасли за счет повышения ее эффективности благодаря внедрению систем управления энергетикой, предусматривающих использование аудита, планирования и менеджмента в отрасли и в секторе услуг» [1], а также на своевременное и верное осуществление политики, нацеленной на достижение конкурентоспособности, консолидацию нормативно-правового регулирования, реализацию целевой модели развития в целях интеграции энергетического рынка [1].

Приоритеты энергетической политики Европейского союза определяют актуальные направления развития стратегического менеджмента в электроэнергетике России: совершенствование методов энергоменеджмента и применение системного подхода для координации функционирования энергорынков.

Повышение эффективности функционирования энергетических предприятий основано на совершенствовании методологии энергетического менеджмента и должно опираться на комплексный математический и информационный инструментарий в силу сложности решаемых задач.

Особую актуальность на современном этапе приобретает разработка методологии повышения эффективности стратегического менеджмента энергосбытовых организаций (ЭСО), для которых в силу сравнительно небольшой продолжительности их существования не сформирована в полной мере методология менеджмента в отличие от накопленного в этой сфере потенциала электросетевых и генерирующих компаний.

### Имеющийся методологический инструментарий российских ученых

Решение проблемы управления энергосбытовыми организациями предлагалось с различных позиций учеными, обладающими серьезным теоретическим и практическим потенциалом:

### Традиционные методы стратегического менеджмента ориентированы на формирование стратегических программ, не учитывающих цели отрасли и ее субъектов, к которой относится организация.

В.А. Кимериным, А.А. Травкиным, Д.И. Готлибом, М.Г. Тихоновой, С.Н. Хорунжей, Д.В. Вершининым. Особое значение имеют работы Э.Р. Сахаутдиновой, Л.Б. Мельник, А.В. Фоминой, посвященные стратегическому планированию [2–4].

В работе «Разработка методов и модели поддержки принятия решений для стратегического планирования энергосбытовой компании» [2] Э.Р. Сахаутдиновой предлагается многокритериальная оптимизационная модель выбора стратегии развития энергосбытовой компании, включающая целевую функцию максимизации доходности с учетом минимизации уровня риска и инвестиций. Такой подход к построению модели не

дает возможности сравнивать реализуемость той или иной стратегии, преимущественно опирается на получение прибыли и минимизацию убытков и не учитывает актуальные вопросы функционирования ЭСО: качество, безопасность, надежность. Сам автор признает, что модель требует введения неоправданно большого количества информации [2].

В работе «Стратегии энергосбытовых компаний в условиях перехода к конкурентному рынку электроэнергии» [3] Л.Б. Мельник подробно разработан целый ряд стратегий энергосбытовых компаний, а также интеграционная модель стратегического выбора энергосбытовой компании, включающая анализ внешней среды; анализ стратегических

ориентиров, целей и приоритетов стейкхолдеров; анализ модели рынка электроэнергии; анализ социального капитала; формирование стратегической альтернативы; оценку стратегической альтернативы энергосбытовой компании; выбор стратегии развития. Модель стратегического выбора энергосбытовой компании не позволяет проследить взаимосвязь между ресурсным потенциалом и выбором стратегии энергосбытовой компании, а также учесть влияние факторов внешней среды на стратегию.

В работе А.В. Фоминой «Методология инновационного стратегического управления в энергетических компаниях» [4] представлены методология стра-

тегического планирования деятельности энергосбытовых компаний на оптовом и розничном энергорынках в условиях конкуренции, теоретические принципы и механизм модернизации финансово-экономического управления энергетическими компаниями.

Разработанные А.В. Фоминой методология и инновационно-инвестиционные стратегии опираются на прогноз производства и потребления электроэнергии, что не в полной мере отражает влияние факторов внешней среды — банковского сектора, платежеспособности населения, факторов внутренней среды — организационной культуры, влияние противоречий целей в деятельности персонала и менеджеров высшего звена с целями организации. Разработанная методология дает возможность осуществлять планирование деятельности энергосбытовых организаций только на оптовом и розничных рынках, что не позволяет рассматривать предложенные стратегии с позиций системного анализа, поскольку указанные выше рынки являются лишь частью внешнего окружения энергосбытовых организаций. Иными словами, игнорируются потенциальные возможности участия в функционировании рынков энергосервисных услуг, информационных услуг, рынков предоставления услуг аутсорсинга и др. Предлагаемая методология направлена на планирование стратегии, но не включает математического инструментария, позволяющего управлять стратегией при изменениях влияния факторов внутренней и внешней среды.

В работе Д.И. Готлиба «Развитие механизма управления региональной энергосбытовой деятельностью» предложен алгоритм построения прогнозной модели объема продаж электрической энергии в регионе, а также разработана социаль-

но-экономическая модель организации структуры гарантирующего поставщика электрической энергии на региональном уровне [5]. Разработанная Д.И. Готлибом модель охватывает лишь небольшую часть вопросов оптимального планирования и управления энергосбытовыми организациями и не позволяет рассматривать особенности их развития.

Перечисленные выше работы в области методологии стратегического управления не позволяют учитывать влияние многих факторов внутренней и внешней среды ЭСО, а также информационную сложность проблемы.

### **Адаптированные методология разработки стратегии и модель процесса стратегического управления энергосбытовой организацией**

В известных работах по менеджменту [6, 7] организацию рассматривают как систему, но при этом не подчеркивается необходимость достижения целей, определенных свойств организации в силу того, что она является подсистемой более широкой системы — отрасли.

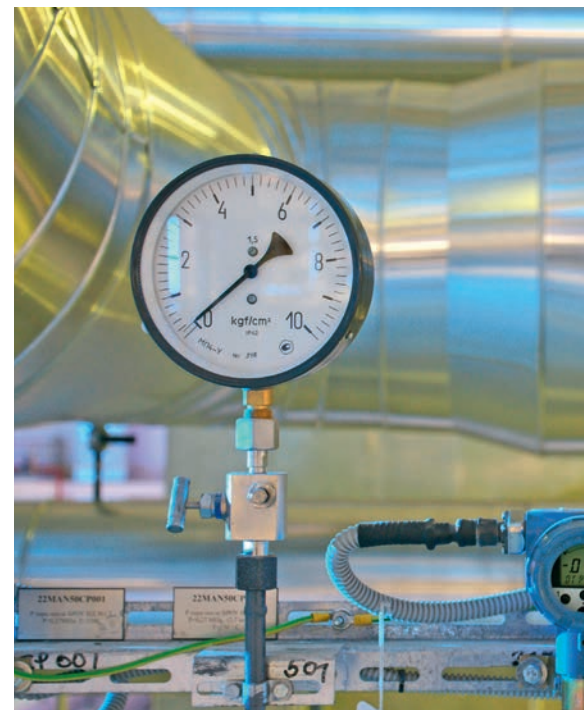
Традиционные методы стратегического менеджмента [8, 9] ориентированы на формирование стратегических программ, не учитывающих цели отрасли и ее субъектов, к которой относится организация.

Методология стратегического менеджмента энергосбытовых организаций должна включать методы, позволяющие на каждом из этапов стратегического управления учитывать:

- особенности функционирования этих организаций (ЭСО является подсистемой единой целенаправленной открытой системы — электроэнергетики

и одновременно системой, то есть самостоятельным хозяйствующим субъектом, осуществляющим деятельность на оптовом и розничных рынках электроэнергетики);

- влияние государственного регулирования на функционирование ЭСО;
- влияние социально-экономических факторов на функционирование ЭСО;
- наличие противоречий в сфере функционирования ЭСО;
- тот факт, что функционирование ЭСО обуславливают факторы, характеризующиеся неполнотой информации;
- преобладание информации как фактора производства ЭСО (информационной функции в деятельности ЭСО);
- ограничения в сфере реализации маркетинговой политики: необходимость поставки электроэнергии в требуемом потребителем объеме (невозможность влиять на увеличение объема продаж электроэнергии);
- невозможность использовать политику циклической замены производимого товара в отношении основного вида деятельности [10], а также тенденции



развития отрасли на международном [1] и внутригосударственном уровнях [11, 12].

Методология разработки стратегии ЭСО должна базироваться на применении принципов системы менеджмента качества и принципов системного подхода, основных направлений концепции роста стоимости, включая совокупность методик, позволяющих воплотить стратегическое управление [13].

Использование принципов, изложенных в Национальном стандарте РФ «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества»: ориентация на потребителя, лидерство руководителей, вовлечение работников, процессный подход, системный подход к менеджменту, постоянное улучшение, принятие решений, основанных на фактах [14], позволит сформировать систему менеджмента качества (СМК), установив взаимовыгодные отношения с поставщиками и потребителями. Эта система является одним из основных компонентов разра-

ботки стратегии энергосбытовой организации.

Применение в деятельности ЭСО целого ряда системных принципов — конечной цели, измерения, эквивалентности, единства, связности, модульного построения, иерархии, функциональности, развития, децентрализации, неопределенности — способствует эффективному функционированию

том факторов создания стоимости ЭСО [16].

Непрерывность процесса стратегического управления обуславливает необходимость применения на стадии реализации стратегии методологии системы сбалансированных показателей, позволяющей определить степень отдаленности фактического состояния организации от запланированного [17, 18].



ЭСО и достижению устойчивого успеха организации [15].

Надежность как неотъемлемое свойство всех субъектов электроэнергетики при разработке стратегии следует рассматривать с позиций системной надежности и надежности развития ЭСО.

Поскольку ЭСО являются участником оптового рынка и занимают доминирующее положение на розничных рынках электроэнергии, то одним из основных направлений в развитии этих коммерческих организаций является рост стоимости, что должно найти отражение в методологии разработки стратегии ЭСО на основе модели создания стоимости ЭСО с уче-

Методология повышения эффективности стратегического менеджмента энергосбытовых организаций включает адаптированную методологию разработки стратегии и комплекс моделей, обеспечивающий принятие управленческих решений на основе методов системного анализа, среди которых особое место занимает метод анализа иерархий [19, 20].

Адаптированная методология разработки стратегии энергосбытовой организацией содержит следующие этапы.

На этапе стратегического анализа на основе целенаправленного, информационного подхода (элементов системного подхода) и ситуационного анали-

## Методология повышения эффективности стратегического менеджмента энергосбытовых организаций включает адаптированную методологию разработки стратегии и комплекс моделей.

за, включающего внутренний (управленческий) анализ и анализ внешнего окружения, анализируются цели, структура ЭСО, оцениваются сильные и слабые стороны.

На этапе формирования целей и направлений стратегии ЭСО руководством организации определяются основные цели и направления развития, как правило, зависящие от собственников организации (акционеров). Как наиболее эффективное сочетание направлений (целей) предлагается использовать рост стоимости, качество, надежность. При этом на первоначальном этапе планирования собственники и руководство ЭСО самостоятельно устанавливают значимость желаемых приоритетов в отношении действий по направлениям стратегии ЭСО, на последующих этапах планирования стратегии цели и их значимость могут быть изменены на основе результатов проверки на реализуемость и полученной дополнительной информации.

На этапе проверки согласованности целей определяется согласованность выбранных целей и основных направлений стратегии с целями отрасли (электроэнергетики), основными направлениями концепции роста стоимости, принципами СМК (направлениями развития организации согласно СМК). В случае несоответствия одному из перечисленных выше направлений, целей осуществляется изменение сформированных целей и направлений стратегии ЭСО.

На этапе выбора стратегии рекомендуется из трех наиболее вероятных вариантов — внешнего роста, внутреннего роста (стабилизации), экономии [21] — определить оптимальную стратегию с использованием модели стратегического управления функционированием ЭСО, разработанной на основе метода анализа иерархий с учетом основных направлений (целей): рост стоимости, качество, надежность.

На этапе проверки стратегии на реализуемость осуществляются оценка риска, анализ финансовой осуществимости и проверка иных характеристик по требованию собственников и (или) руководства организации. В случае негативных результатов проверки стратегии на реализуемость следует вернуться к этапу формирования целей и основных направлений.

На этапе формулирования и документирования стратегии осуществляется расчет основных показателей и закрепление их в стратегической программе, утверждаемой органами управления организации.

На этапе стратегической реализации осуществляется воплощение стратегии на основе системы сбалансированных показателей, после чего начинается новый этап стратегического управления.

Стратегическое управление энергосбытовой организацией основано на непрерывном

управленческом цикле, поэтому структуру методологии и взаимосвязь этапов разработки стратегии лучше представить в виде адаптированной модели процесса стратегического управления энергосбытовой организацией, представленной на *рисунке*.

Необходимо отметить, что не у всех ЭСО разработана миссия, наличие миссии не предусмотрено законодательством. Первоначально основополагающие цели организации закрепляются в уставе, могут утверждаться приказом.

\* \* \*

Актуальность разработки методологии повышения эффективности стратегического менеджмента энергосбытовых организаций обусловлена как тенденциями развития энергетики на международном уровне в рамках Европейского союза, так и особенностями функционирования этих организаций с учетом сложившейся после реформирования структуры отрасли.

В адаптированной методологии разработки стратегии ЭСО на основе особенностей функционирования предлагается на этапе проверки согласованности целей определять согласованность выбранных целей и основных направлений стратегии с целями отрасли (электроэнергетики), основными направлениями концепции роста стоимости, принципами СМК (направлениями развития организации согласно СМК), на этапе выбора стратегии рекомендуется из трех наиболее вероятных вариантов — внешнего роста, внутреннего роста (стабилизации), экономии — определить оптимальную стратегию с учетом основных направлений (целей): рост стоимости, качество, надежность.

Реализация адаптированной модели процесса стратегического

управления энергосбытовыми организациями, учитывающей особенности их функционирования и предусматривающей использование системного подхода, ситуационного анализа, принципов системы менеджмента качества, позволит повысить эффективность функционирования энергосбытовых организаций.

ПЭС 15040/03.04.2015

## Источники

1. Энергетическая стратегия и политика Евросоюза до 2020 года / Пер. П.С. Архиповой. М: ИД «ЭНЕРГИЯ», 2011. 96 с.

2. Сахаутдинова Э.Р. Разработка методов и модели поддержки принятия решений для стратегического планирования развития энергосбытовой компании: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2010. 24 с.

3. Мельник Л.Б. Стратегии энергосбытовых компаний в условиях перехода к конкурентному рынку электроэнергии: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2008. 24 с.

4. Фомина А.В. Методология инновационного стратегического управления в энергетических компаниях: Автореф. дис. ... д-р экон. наук. СПб., 2009. 44 с.

5. Готлиб Д.И. Развитие механизма управления региональной энергосбытовой деятельностью: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Чебоксары, 2004. 26 с.

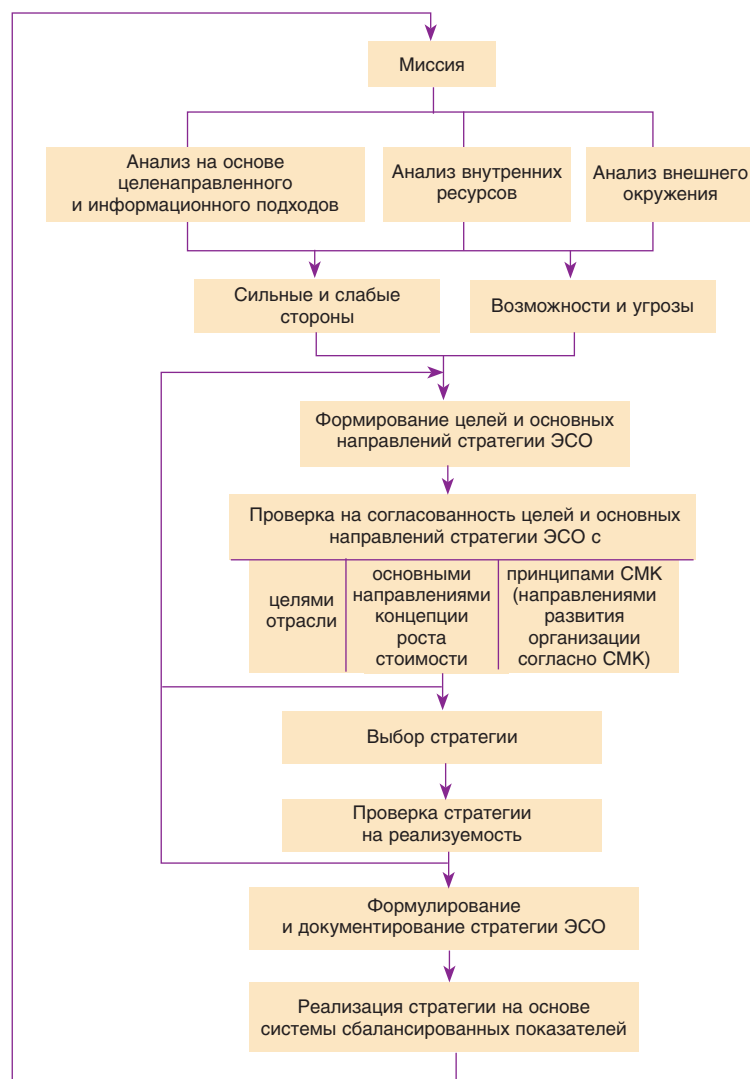
6. Нив Г. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Г. Нив; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 370 с.

7. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 419 с.

8. Минцберг Г. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Ж. Лампель; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2013. 367 с.

9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999. 416 с.

## Адаптированная модель процесса стратегического управления ЭСО



10. Кравченко О.А. Об особенностях функционирования энергосбытовых организаций, учитываемых при разработке методологии анализа и моделей стратегического управления // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). 2014. № 6. С. 30–35.

11. Распоряжение Правительства РФ от 13 ноября 2009 г. № 1715-р «Об утверждении энергетической стратегии России на период до 2030 года» // Собрание Законодательства РФ. 30 ноября 2009 г. № 48. Ст. 5836.

12. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 321 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации „Энергоэффективность и развитие энергетики“» // Собрание Законодательства РФ. 5 мая 2014 г. № 18 (часть III). Ст. 2167.

13. Крымов С.М. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для студ. учреждений высш. проф. образования / С.М. Крымов. М.: Издательский центр «Академия», 2011. 208 с.

14. Приказ Росстандарта от 23 ноября 2010 г. № 501-ст «Об утверждении Национального стан-



дарт. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества». ГОСТ Р ИСО 9004-2010.

15. Кравченко О.А. О применении системных принципов при реформировании некоторых направлений электроэнергетики // Кибернетика энергетических систем: Материалы XXXI сессии семинара «Электроснабжение промышленных предприятий», Новочеркасск, 28–29 октября 2009 г. Ново-

черкасск: Ред. журн. «Изв. вузов. Электромеханика», 2009. С. 94–97.

16. Кравченко О.А. Об особенностях управления стоимостью энергосбытовых организаций // Материалы Международной заочной научно-практической конференции «Современные проблемы науки и образования». Липецк: Ника, 2013. С. 69–71.

17. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2013. 314 с.

18. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии операционной деятельности — гарантия конкурентного преимущества / Пер. с англ. М. Павловой. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. 368 с.

19. Саати Т.Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: Аналитические сети / Пер. с англ. А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2009. 360 с.

20. Кравченко О.А. Факторы, обуславливающие выбор метода моделирования функционирования энергосбытовых организаций // Кибернетика энергетических систем: материалы XXXIV сессии семинара «Диагностика энергооборудования», Новочеркасск, 24–26 сентября 2012 г. Новочеркасск: Ред. журн. «Изв. вузов. Электромеханика», 2012. С. 150–153.

21. Кравченко О.А. Об особенностях выбора направления развития энергосбытовой организации // Материалы XIII Международной научно-практической конференции «Экономика, социология, право: новые вызовы и перспективы». М., 2013. С. 41–43.

## On Some Issues of Developing Methodology for Increasing Strategic Management Efficiency of Energy Retail Companies

**Oksana Kravchenko**

*The article stresses the urgency of developing methodology for increasing strategic management effectiveness of energy retailing companies. The paper presents a review of the existing methodologies for strategic planning of energy retail companies and analyzes their use potential in modern world. The adapted methodology of strategy development for energy retail organizations based on operational peculiarities proposes at the phase of checking the goals conformity to determine congruency of the selected objectives and main strategy directions in conformity with the sector (electricity) goals, the main directions of the value growth concept, the principles of quality management system. At the stage of strategy choosing from three the most probable options – external growth, internal growth, saving – it is recommended to determine the optimal strategy taking into account the main directions (objectives): cost increase, quality and reliability.*

*Keywords: methodology of increasing strategic management efficiency of energy retail organizations, adapted methodology of strategy development for energy retail company, adapted model of strategic management process of energy retail organization.*