

УДК 330.341.1:62.001.7

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ

*А.Н. Мельник, А.Р. Садриев*

### Аннотация

Переход от монопольной структуры энергетики к конкурентной модели функционирования отрасли предъявляет качественно новые требования к формированию механизмов управления различными аспектами ее деятельности. Важная роль при этом отводится системе управления конкурентоспособностью энергетических компаний. В статье рассматриваются концептуальные основы ее построения.

**Ключевые слова:** реформирование электроэнергетики, развитие конкурентных отношений, управление конкурентоспособностью энергетических компаний, концептуальные основы, факторы среды, методы оценки, сбалансированная система показателей, организационно-экономический механизм.

---

Изменившиеся условия хозяйствования в отечественной электроэнергетике предопределяют необходимость радикального пересмотра процедур принятия управленческих решений в результате наполнения их принципиально иным содержанием, сориентированным прежде всего на достижение устойчивых в долгосрочной перспективе конкурентных преимуществ. С развитием свободного ценообразования на рынке электрической энергии эффективность функционирования энергетических компаний начинает во многом определяться использованием специальных механизмов, адаптирующих их деятельность к условиям усиливающейся конкуренции. В основу формирования таких механизмов должна быть положена, на наш взгляд, система управления конкурентоспособностью, которая, с одной стороны, должна обеспечивать решение оперативных вопросов, связанных с организацией текущей деятельности энергетических компаний на рынке электрической энергии, а с другой стороны – служить инструментом управления их стратегическим развитием.

Важной составляющей процесса управления конкурентоспособностью энергетических компаний является оценка ее фактического и желаемого уровней, значения которых позволяют целенаправленно формировать план движения к намеченным целям, включающим схемы распределения ресурсов, календарные графики реализации различных мероприятий, промежуточные задачи и т. д. Проведение процедур оценки конкурентоспособности энергетических компаний предопределяет необходимость выявления факторов среды, оказывающих

влияние на силу конкуренции в отрасли. Все их многообразие можно объединить в группы факторов внешней и внутренней среды.

Среди факторов внешней среды необходимо выделить прежде всего величину спроса на энергетическую продукцию, действие которого на силу конкуренции в электроэнергетике выражено особенно сильно. Влияние потребителей всегда играло большую роль в развитии конкурентных отношений во всех отраслях рыночной экономики. В электроэнергетике же действие этого фактора имеет, пожалуй, определяющий характер. Одновременность процессов производства, передачи и распределения электрической энергии, а также невозможность ее аккумулирования в промышленных масштабах обуславливают необходимость высокой загрузки генерирующих мощностей энергетических компаний, эффективное использование которых во многом предопределяет конечные результаты их деятельности. Необходимость решения этой проблемы активизирует действия энергетических компаний, направленные на реализацию электрической энергии прежде всего крупным промышленным потребителям. Именно ими формируется спрос на базовую часть нагрузки, обеспечивающую наиболее экономичный режим работы энергосистемы.

Уровень развития смежных и поддерживающих отраслей, среди которых основная роль отводится топливной, энергомашиностроительной и электротехнической промышленности, а также организациям, осуществляющим научные исследования и разработки в области развития современных энергетических технологий, является еще одним фактором внешней среды, оказывающим воздействие на силу конкуренции в электроэнергетике. Его влияние объясняется отраслевыми особенностями энергетического комплекса, которые сдерживают реализацию энергетическими компаниями конкурентных стратегий, направленных на достижение уникальных конкурентных преимуществ, и переводят конкурентные отношения в отрасли в плоскость операционной эффективности. В этой связи энергетические компании, ассортимент выпускаемой продукции которых ограничен только лишь одним товаром, имеющим рыночное хождение, вынуждены конкурировать между собой преимущественно по издержкам. Таким образом, результаты деятельности производителей электрической энергии оказываются в прямой зависимости от стабильности и условий поставок топлива, вспомогательных материалов, оборудования, технологий, то есть тех ресурсов, производство которых осуществляется за рамками энергетической отрасли и не находится под ее непосредственным контролем. Именно по этой причине важнейшие проблемы развития электроэнергетики во многом связаны с монопольным ценообразованием в топливной промышленности, недостатком производственных мощностей в энергомашиностроении и значительным сокращением объема выполняемых научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в профильных учреждениях научного сектора.

Величина генерирующих мощностей в отрасли, а также пропускная способность электросетевой инфраструктуры формируют группу факторов, влияющих на силу конкуренции в электроэнергетике со стороны внутренней среды. Создание избыточных производственных мощностей способно существенно обострить характер конкурентных взаимоотношений между производителями электрической энергии и способствовать снижению цен на энергетическую

продукцию для конечных потребителей. Ценовая конкуренция, которая может при этом усилиться, будет способствовать снижению рентабельности энергетических компаний, ограничивая часть прибыли, которая направляется на расширенное воспроизводство. В условиях роста энергопотребления сложившаяся ситуация может обернуться сокращением предложения энергии на рынке и снижением уровня конкуренции в отрасли, способствуя росту цен на энергетическую продукцию. Таким образом, создание условий, влияющих на величину производственных мощностей, становится важнейшим инструментом, регулирующим силу конкуренции на рынке электрической энергии. Расширение возможностей использования такого инструмента во многом определяется способностью электросетевой инфраструктуры ее обслуживать.

Следует отметить, что важнейшей особенностью категории «конкурентоспособность» является ее относительный характер, предполагающий необходимость соотнесения показателей деятельности оцениваемой компании с аналогичными показателями по другим хозяйствующим субъектам, являющимся по отношению к нему конкурентами. В этой связи оценка уровня конкурентоспособности энергетических компаний, включая прежде всего электрические станции, предопределяет необходимость разработки методического подхода для определения круга предприятий, которые могут рассматриваться в качестве их реальных или же потенциальных конкурентов.

Как правило, каждая энергетическая компания оказывает услуги по энергообеспечению потребителям энергетической продукции, география размещения которых примерно соответствует границам зоны ее обслуживания. Объясняется это целым рядом факторов, важнейшим из которых является экономически целесообразная дальность передачи электрической энергии. Ее величина, которая, по оценкам специалистов, не превышает 800–1000 км, определяет, с одной стороны, потенциальный рынок сбыта энергетической компании, а с другой стороны, ограничивает круг ее возможных конкурентов. По этой причине конкурентоспособность энергетических компаний следует оценивать только лишь в рамках конкретного территориального сегмента оптового рынка электрической энергии, на котором она осуществляет свою деятельность.

Таким образом, на первом этапе предлагаемого алгоритма должен быть сформирован перечень генерирующих предприятий, территория обслуживания которых частично или полностью перекрывает зону деятельности конкретной станции. Именно они могут рассматриваться в качестве потенциальных конкурентов. На втором этапе деятельность отобранных таким образом предприятий должна быть проанализирована с точки зрения возможности существующих линий электропередач обеспечить транспортировку производимой ими энергии к имеющимся и потенциальным потребителям конкретной энергокомпании. Необходимость учета данного фактора обусловлена недостаточно развитой электросетевой инфраструктурой и ограниченной пропускной способностью ее отдельных участков. Именно этим объясняется усиливающаяся в последнее время тенденция возникновения дефицита мощности в ряде районов энергоизбыточных в целом региональных энергетических систем.

Однако обеспеченность производственных возможностей генерирующего предприятия соответствующей пропускной способностью электрических сетей,

подкрепленная его относительной близостью к рынкам сбыта конкретной энергетической компании, не гарантирует возникновения между ними прямой конкурентной борьбы. В настоящее время многие электрические станции работают в режиме высокой загрузки располагаемой ими мощности, снижения которой ожидать в ближайшей перспективе вряд ли стоит благодаря экономическому росту в стране. Это существенно ограничивает возможность освоения ими новых рынков сбыта, тем более если значительная доля их выработки приходится на крупные платежеспособные промышленные предприятия, обеспечивающие наиболее экономичную базовую нагрузку. В этой связи на третьем этапе предлагаемого алгоритма рассматриваемые электрические станции должны быть проанализированы с точки зрения наличия у них существенного резерва мощности, предоставляющего возможность выработки дополнительного объема энергии для покрытия потенциального спроса в ней.

В случае если энергетические компании, рассматриваемые в качестве потенциальных конкурентов какой-то конкретной электрической станции, удовлетворяют указанным выше условиям, на четвертом этапе они анализируются с точки зрения себестоимости производимой ими энергетической продукции. Ее относительно низкое значение может служить основанием отнесения их к числу потенциальных конкурентов рассматриваемой электрической станции.

Использование предложенного подхода позволяет достаточно корректно сформировать множество потенциальных конкурентов конкретной энергетической компании, которое может быть использовано для проведения дальнейшего анализа ее конкурентоспособности.

Следует отметить, что на сегодняшний день существует целый ряд методов оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Наибольшее распространение среди них получили методы моделирования, квалиметрические и репрезентативные. Однако в последнее время все большее внимание стало уделяться концепции сбалансированной системы показателей (см. [1]), использование которой обеспечивает полноту и высокую достоверность получаемых результатов при относительной простоте выполнения расчетных процедур. Четыре блока показателей данной системы, характеризующие аспекты обучения и развития, внутренних бизнес-процессов, а также потребительский и финансовый аспекты, обеспечивают комплексный учет деятельности экономических систем, создавая необходимые предпосылки для целенаправленного управления их развитием.

Применительно к ситуации, складывающейся в энергетике, сбалансированная система показателей вполне может быть адаптирована как для решения комплексной проблемы управления конкурентоспособностью энергетических компаний, так и для решения прикладных задач, связанных с оценкой ее уровня. Использование данной системы предполагает последовательное выполнение анализа показателей различных аспектов деятельности энергетической компании, совокупность значений которых формирует целостное представление относительно ее конкурентоспособности (табл. 1).

Табл. 1

Система показателей для управления конкурентоспособностью энергетической компании

<b>1. Аспект обучения и развития</b>
1.1. Снижение себестоимости производства за счет внутренних факторов
1.2. Экономия ресурсов от реализации рационализаторских предложений сотрудников компании
1.3. Объем системных и вспомогательных услуг, оказываемых компанией на рынке электрической энергии
<b>2. Аспект внутренних бизнес-процессов</b>
2.1. Себестоимость энергетической продукции
2.2. Объем недоотпущенной энергии
2.3. Количество нарушений энергоснабжения
<b>3. Потребительский аспект</b>
3.1. Рыночная доля компании
3.2. Стоимость энергии для различных групп потребителей
3.3. Гарантируемый уровень надежности энергоснабжения
3.4. Доля базовых потребителей в общем количестве потребителей энергии
<b>4. Финансовый аспект</b>
4.1. Рентабельность производства
4.2. Чистая прибыль

Первым в данной системе анализируется аспект обучения и развития, который характеризует возможности компании для совершенствования собственных бизнес-процессов, восприятия передовых тенденций в области управления энергетическими предприятиями и способности самостоятельно их формировать. Динамика процессов, происходящих в этом аспекте, с одной стороны, закладывает основу под значения показателей остальных аспектов деятельности энергетической компании, а с другой стороны, оказывает непосредственное влияние на уровень ее конкурентоспособности через величину рыночной стоимости. В предлагаемой системе к числу показателей аспекта обучения и развития отнесены уровень изменения себестоимости производства за счет внутренних факторов, не связанных с конъюнктурой рыночных цен на топливо и другие материалы, величина экономии ресурсов от реализации рационализаторских предложений сотрудников компании, а также объем системных и вспомогательных услуг, оказываемых компанией на рынке электрической энергии.

Внутренние бизнес-процессы, характеризуемые показателями следующего аспекта, являются объектами, в которых непосредственно формируются важнейшие с точки зрения конкурентоспособности результаты деятельности энергетической компании. К их числу следует отнести прежде всего экономичность и надежность энергетического производства, выраженные соответственно через показатели себестоимости электрической энергии, количества нарушений в процессе энергоснабжения и объема недоотпущенной энергетической продукции.

Уровень экономичности и надежности энергетического производства, в свою очередь, во многом определяет рыночные позиции энергетической компании, характеризуемые показателями потребительского аспекта.

Результаты деятельности энергетической компании, достигнутые в ее предыдущих аспектах, далее оцениваются через финансовые показатели, к числу

которых можно отнести, например, уровень рентабельности производства и величину чистой прибыли.

Универсальный характер предлагаемой системы показателей позволяет использовать ее как при оценке конкурентоспособности энергетической компании, так и в процессе активного управления ею, при котором целенаправленно задаются желаемые значения одних показателей и определяются необходимые для их достижения значения остальных.

Центральное место в системе управления конкурентоспособностью энергетической компании занимает организационно-экономический механизм реализации заложенных в ней подходов. Он состоит из двух взаимосвязанных и взаимодополняющих блоков. Первый блок включает в себя организационную структуру, способную быстро воспринимать изменения во внешней среде и модифицироваться, приводя деятельность энергетической компании в соответствие со складывающейся рыночной ситуацией. Такую высокую адаптационную способность организационной структуры сложно обеспечить созданием в ней новых подразделений или наделением уже существующих структурных единиц дополнительными полномочиями. В этой связи возникает необходимость формирования принципиально новой организационной структуры, в основе которой лежала бы не годами устоявшаяся модель реализации решений, принятых на общеотраслевом уровне, а вновь сконструированная и полностью сориентированная на самостоятельную деятельность энергетической компании в условиях нестабильной рыночной ситуации и все возрастающей ответственности за поддержание надежности энергоснабжения потребителей.

Функциональное наполнение, формирующее второй блок организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью энергетической компании, с одной стороны, играет связующую роль в процессе организации системного взаимодействия ее отдельных структурных подразделений, а с другой стороны, является средством реализации возложенных на эти подразделения задач. Среди них интегрирующая роль должна отводиться систематическому отслеживанию стратегических возможностей и потенциальных угроз со стороны внешней среды и реагированию на них. Непрерывная оценка их влияния на конкурентоспособность создает необходимые условия для перехода к более гибкому планированию деятельности энергетической компании, способствуя всемерной реализации потенциала ее развития в конкурентной среде. Эффективное осуществление разработанных планов предопределяет, в свою очередь, целесообразность внедрения системы регулярного мониторинга, отслеживающей итоговые и промежуточные результаты деятельности энергетической компании, освоения современных подходов к повышению мотивации ее сотрудников и т. д.

Таким образом, предложенная концепция построения системы управления конкурентоспособностью энергетических компаний будет способствовать обеспечению устойчивого их функционирования в условиях развития рыночных отношений в отрасли.

Работа подготовлена при поддержке Российского гуманитарного научного фонда (проект № 07-02-29201a/B).

### Summary

*A.N. Melnik, A.R. Sadriev.* Conceptual Bases to Forming a System of Competitiveness Management in Power Engineering Companies.

Transformation from the monopoly structure of power engineering to the competitive model of this branch presents new demands to the approach to managing the different aspects of its functioning. A special role in this approach should be given to the system of competitiveness management in power engineering companies. This article considers the conceptual bases to forming that system.

**Key words:** power engineering reform, market relations development, competitiveness management in power engineering companies, conceptual bases, factors of environment, estimation methods, balanced indicator system, economic-organizing mechanism.

### Литература

1. *Каплан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2003. – 304 с.

Поступила в редакцию  
20.10.08

---

**Мельник Александр Николаевич** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой инноваций и инвестиций Казанского государственного университета.

E-mail: *an-melnik@yandex.ru*

**Садриев Азат Рафаилович** – кандидат экономических наук, доцент кафедры инноваций и инвестиций Казанского государственного университета.

E-mail: *a-sadriev@yandex.ru*