

Л. Г. Елкина, А. А. Яковлева

РАЗРАБОТКА РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИИ ЭЛЕКТРОГЕНЕРИРУЮЩЕЙ КОМПАНИИ

Формирование адекватной условиям деятельности стратегии предприятия, а также оценка ее эффективности являются одними из ключевых задач в управлении, решение которых основано на использовании соответствующей системы показателей, являющейся одним из основных инструментов визуализации и оценки результативности выбранного направления развития хозяйствующего субъекта. В статье рассматриваются вопросы формирования данной системы показателей, а также некоторые аспекты построения данной системы для предприятий электроэнергетической отрасли. *Стратегия; система показателей управления; электрогенерирующая компания; теплоэлектроцентраль*

Современные условия функционирования требуют от предприятий своевременного и адекватного реагирования на изменения внутренней и внешней среды, принятия управленческих решений в минимально короткие сроки и повышения эффективности использования всех видов имеющихся ресурсов для сохранения и повышения их конкурентных преимуществ. Это ведет к расширению спектра задач, решаемых его системой управления в ходе достижения поставленных целей деятельности, а также к увеличению объемов информации и числа применяемых инструментов управления.

Динамичность изменения условий работы в условиях рыночных отношений определяет значимость управленческой деятельности как одного из основных факторов, обеспечивающих эффективность функционирования предприятий. Применение современных концепций, инструментов и методов, позволяющих эффективно управлять всеми бизнес-процессами в кратко- и долгосрочных периодах, необходимо для обеспечения стабильного развития предприятия.

В связи с этим особое внимание необходимо уделять стратегическому управлению, в рамках которого определяются перспективы и формируется стратегия деятельности, определяющие направление развития предприятия.

Стратегия предприятия представляет собой совокупность методов и инструментов, направленных на привлечение и удовлетворение потребности потребителей, противостояние конкурентам и укрепление позиций на рынке.

Формирование эффективной рыночной стратегии должно проводиться с учетом особенностей функционирования предприятия, его позиции на рынке, ситуации в отрасли в целом, то

есть основываться на результатах глубокого анализа внешней и внутренней среды предприятия. Укрупненно процесс формирования рыночной стратегии предприятия можно представить в виде схемы, представленной на рис. 1.

Реализация каждого из этапов формирования рыночной стратегии предприятия сопровождается выбором и расчетом определенного набора показателей, характеризующих исследуемые процессы и явления, а полученные результаты их количественной оценки во многом определяют обоснованность разрабатываемой стратегии с точки зрения учета сильных, слабых сторон предприятия, а также ситуации на рынке. Таким образом, рассчитываемые в процессе формирования рыночной стратегии предприятия показатели являются основой механизма ее разработки и реализации.

Рассмотрим процесс разработки системы показателей, позволяющей обосновать, визуализировать и оценить результативность стратегии предприятия на основе достоверной, актуальной и полной информации о внешней и внутренней среде. Для получения характеристик внешней среды предприятия могут использоваться традиционные показатели, характеризующие структуру отрасли и основные конкурентные силы (такие как поставщики, потребители, товары-заменители, действующие и потенциальные конкуренты). Данные показатели относительно универсальны и применимы для большого количества предприятий, функционирующих в разных отраслях и на разных рынках.

Рассматривая показатели, характеризующие внутреннюю среду предприятия, необходимо отметить, что их набор менее универсален, поскольку в значительной степени определяется отраслевой принадлежностью и особенностями функционирования конкретного предприятия.



Рис. 1. Этапы формирования рыночной стратегии предприятия

В мировой практике существуют различные подходы к определению, группировке ключевых показателей деятельности и количественному описанию стратегии предприятия. Наиболее известными из них являются [1]:

- система сбалансированных показателей;
- BSC-модель Мейсела;
- пирамида эффективности;
- модель EP2M;
- carnet de bord équilibré;
- tableau de bord équilibré.

В России наибольшее распространение получила система сбалансированных показателей (ССП), методологические вопросы построения которой проработаны достаточно полно. Однако данная система нуждается в адаптации к условиям российской экономики и отечественных предприятий [2, 3].

С целью формирования системы показателей, описывающей и измеряющей результативность стратегии предприятия (СПИРС) по уров-

ням управления, отвечающей требованиям иерархичности, полноты и своевременности предоставления информации, предлагается использовать следующий алгоритм (рис. 2).

В соответствии с данным алгоритмом отобранные по предложенным критериям показатели на каждом уровне управления предлагается разделить на две группы для реализации принципов полноты объема информации и экономичности функционирования системы по признаку детализации информации:

- основные показатели системы – используются с целью получения информации для разработки планов предприятия и оценки процесса их реализации;
- поддерживающие показатели системы позволяют, в случае необходимости, определить причины отклонений значений основных показателей от запланированных величин или провести более детальный анализ положения предприятия.



Рис. 2. Алгоритм формирования системы показателей, измеряющей результативность стратегии предприятия

Формирование системы показателей (СИ) не является единовременной процедурой: с изменением цели и стратегии предприятия показатели также могут меняться, то есть необходимо говорить не о единовременной разработке системы, а о непрерывной ее модернизации.

Рассмотрим возможности применения СИ как инструмента визуализации и формирования обоснованной рыночной стратегии предприятия электроэнергетической отрасли.

Электроэнергетика является одной из наиболее важных составных частей топливно-энергетического комплекса (ТЭК) и базовой отраслью экономики России. Данный сектор экономики обеспечивает значительную долю доходов консолидированного бюджета, валютных поступлений и объема промышленного производства страны. ТЭК обеспечивает 29,5 % ВВП России и 41,5 % налоговых поступлений в бюджет [4].

До недавнего времени электроэнергетика России относилась к отраслям естественной монополии. В новой модели рынка регулируемые

договоры фактически заменили государственное участие в отрасли. Либерализация электроэнергетической отрасли предполагает сокращение государственного участия в уставных капиталах компаний, занимающихся конкурентными видами деятельности (прежде всего, в тепловой генерации), а также изменения регулирования в ценообразовании.

Функционирование в условиях рыночных отношений определяет необходимость формирования и повышения конкурентных преимуществ предприятий, тогда как в настоящее время для отрасли характерно наличие факторов, препятствующих данному процессу:

- высокая степень износа основных производственных фондов предприятий;
- низкий уровень научно-технического потенциала отрасли;
- низкая инвестиционная привлекательность предприятий;
- несовершенство законодательно-нормативной базы регулирования деятельности

предприятий электроэнергетики в рыночных условиях.

Для предприятий электроэнергетической отрасли, использующих традиционные технологии производства энергии (электро- и теплоэнергетика), характерны следующие особенности:

1. Использование в процессе производства преимущественно природного газа, доля которого в структуре внутреннего потребления топливно-энергетических ресурсов составляет около 53 % [5].

2. Значительная доля затрат на топливо в себестоимости энергии (до 60 %), которая определяется используемой технологией производства.

3. Высокая нагрузка объектов энергетики на окружающую природную среду (выбросы загрязняющих веществ (ЗВ) в атмосферу, сбросы ЗВ в водные объекты, образование отходов) вследствие использования в технологическом процессе производства энергии значительных объемов органического топлива.

4. Высокий уровень опасности объектов энергетики для населения и ОПС, связанный с возможностью возникновения техногенных катастроф.

5. Применение технологии комбинированного производства тепловой и электрической энергии за счет климатических особенностей территории РФ.

Таким образом, предприятиям электроэнергетической отрасли производства необходимо уделять особое внимание и решать задачи по снижению затрат на производство, рациональному использованию энергоресурсов, применению энергосберегающих технологий и оборудования, минимизации техногенного воздействия энергетики на окружающую среду в условиях повышения объемов производства и перехода к рыночным отношениям.

Рассмотрим применение предложенного алгоритма формирования системы показателей, описывающих стратегию предприятия, с учетом указанных выше особенностей функционирования предприятий электроэнергетики на примере теплоэлектроцентралей (ТЭЦ).

На основании результатов анализа деятельности ТЭЦ Республики Башкортостан определены основные факторы, определяющие уровень затрат на производство энергии (эффективность функционирования предприятия электроэнергетической отрасли) с помощью когене-

рационной технологии, представленные на рис. 3.

Выявленные факторы определяют состав системы показателей, описывающей стратегию деятельности рассматриваемых предприятий. На тактическом уровне управления в СПИРС ТЭЦ предлагается выделять следующие группы показателей:

- показатели объемов производства энергии и производственной мощности;
- показатели, характеризующие расход топливных ресурсов;
- показатели, характеризующие затраты на производство энергии;
- показатели, характеризующие состояние ОПФ предприятия;
- показатели, характеризующие негативное воздействие предприятия на окружающую природную среду;
- показатели, характеризующие качество энергии.

Фрагмент разработанной СПИРС ТЭЦ, обосновывающих стратегию компании, с выделенными группами основных и поддерживающих показателей представлен на рис. 4.

Методика расчета предложенных автором показателей представлена в табл. 1, целевое назначение данных показателей – в табл. 2.

Предложенная система показателей может использоваться для оценки эффективности деятельности предприятия в целом, а также для выделения приоритетных направлений совершенствования его деятельности с целью снижения расходования различных видов ресурсов и негативного воздействия на окружающую природную среду.

Кроме того, можно выделить следующие возможности использования приведенных показателей в практике управления предприятием:

- в процессе стратегического управления для корректировки и оценки достижения стратегических целей деятельности предприятия;
- для оценки хода реализации планов и программ предприятия и результатов его деятельности в краткосрочной перспективе;
- для разработки сценариев возможных вариантов развития предприятия.

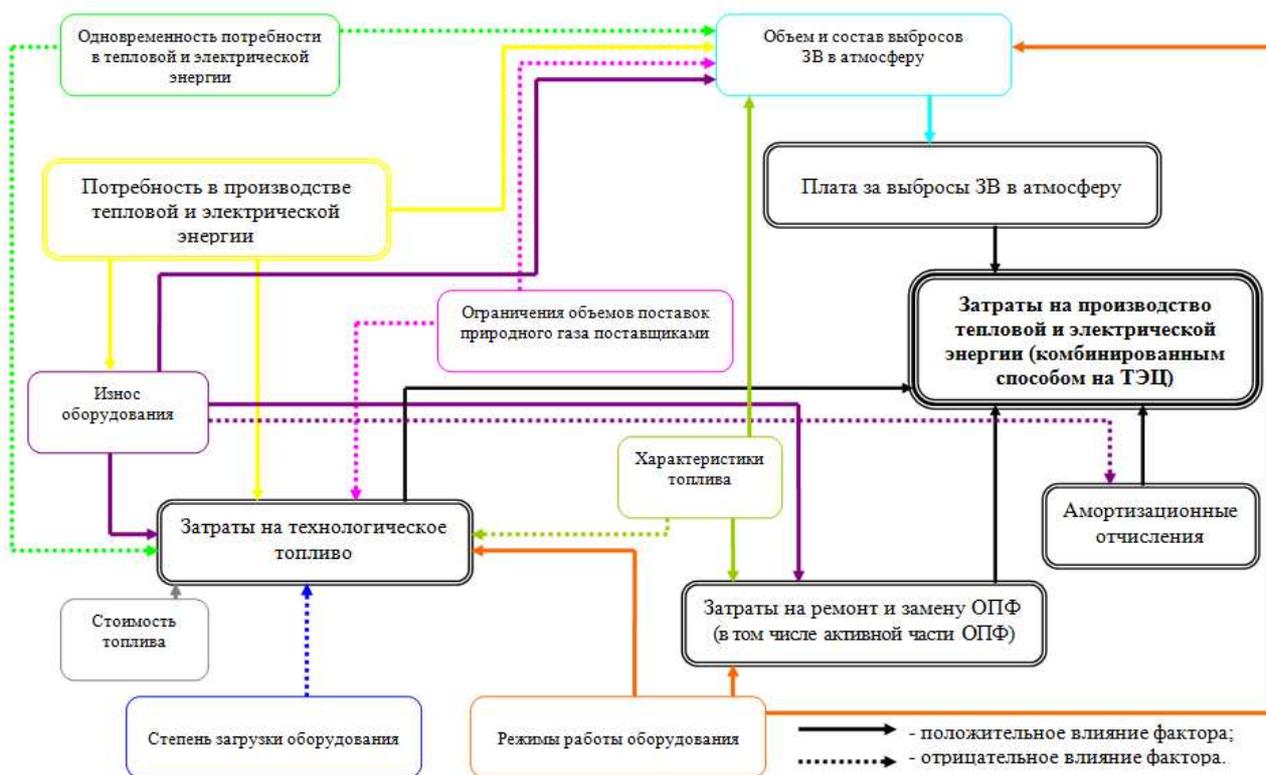
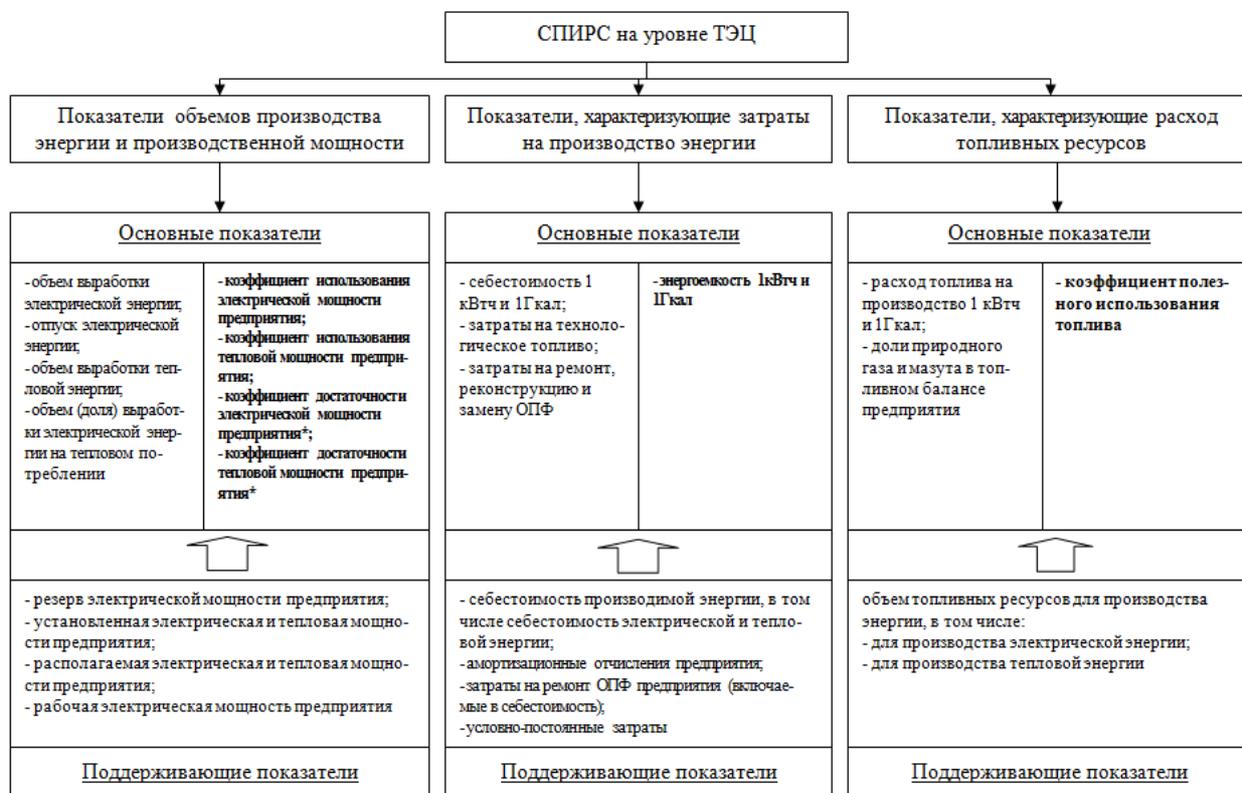


Рис. 3. Факторы, определяющие величину затрат на производство энергии на ТЭЦ



жирным шрифтом выделены показатели, не применяемые в настоящее время на рассматриваемых предприятиях; * - предложены авторами.

Рис. 4. Система показателей, измеряющих реализацию стратегии предприятия (фрагмент)

Таблица 1

Методика расчета некоторых показателей, измеряющих реализацию стратегии предприятия ТЭЦ

Наименование показателя	Формула расчета
Коэффициент использования электрической мощности предприятия, $K_{ИМ}^э$	$K_{ИМ}^э = \frac{V_{УЗ}^э}{M_{расп}^э},$ <p>где $V_{УЗ}^э$ – объем удовлетворенных заявок на производство электрической энергии, кВтч; $M_{расп}^э$ – располагаемая электрическая мощность предприятия, кВтч</p>
Коэффициент использования тепловой мощности предприятия, $K_{ИМ}^T$	$K_{ИМ}^T = \frac{V_{УЗ}^T}{M_{расп}^T},$ <p>где $V_{УЗ}^T$ – объем удовлетворенных заявок на производство тепловой энергии, Гкал; $M_{расп}^T$ – располагаемая тепловая мощность предприятия, Гкал</p>
Коэффициент достаточности электрической мощности предприятия, $K_{ДМ}^э$	$K_{ДМ}^э = \frac{V_{УЗ}^э}{V_{ПЗ}^э},$ <p>где $V_{ПЗ}^э$ – объем поданных заявок на производство электрической энергии, кВтч</p>
Коэффициент достаточности тепловой мощности предприятия, $K_{ДМ}^T$	$K_{ДМ}^T = \frac{V_{УЗ}^T}{V_{ПЗ}^T},$ <p>где $V_{ПЗ}^T$ – объем поданных заявок на производство тепловой энергии, Гкал</p>
Энергоемкость 1кВтч/1Гкал, $ЭЕ$	$ЭЕ = \frac{E}{V_э},$ <p>где E – энергия на технологические нужды предприятия за анализируемый период, руб., /кВтч; $V_э$ – объем произведенной тепловой/электрической энергии за анализируемый период, руб./Гкал/кВтч</p>
Коэффициент полезного использования топлива, $КПИТ$	<p>Значение показателя зависит от: способа потребления тепловой или электрической энергии; схемы производства тепловой электрической энергии; электрической мощности; тепловой мощности; температуры воды или давления пара для потребителя</p>

Таблица 2

Целевое назначение некоторых показателей СПИРС ТЭЦ

Цель использования показателя	Показатели	Результаты	
		В натуральном выражении	В стоимостном выражении, руб.
Оценка достаточности мощности предприятия для выпуска продукции в соответствии с требованиями рынка	Коэффициент достаточности электрической мощности предприятия, $K_{ДМ}^э$	Увеличение/уменьшение мощности предприятия	Доходы от продажи /затраты на приобретение ОПФ
	Коэффициент достаточности тепловой мощности предприятия, $K_{ДМ}^T$		
	Коэффициент использования электрической мощности предприятия, $K_{ИМ}^э$		
	Коэффициент использования тепловой мощности предприятия, $K_{ИМ}^T$		
Ресурсосбережение, снижение затрат энергоресурсов на производство энергии	Энергоемкость 1кВтч/1Гкал, $ЭЕ$	Снижение потребления энергии на технологические цели	Снижение затрат на производство энергии
	Коэффициент полезного использования топлива		

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Ивлев В., Попова Т.** Показательное несогласие: Balanced scorecard и tableau de bord [Электронный ресурс] (http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_478/).
2. **Дедов О. А.** Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 248 с.
3. **Коробков А.** The Balanced Scorecard новые возможности для эффективного управления [Электронный ресурс] (<http://balanced-scorecard.ru/article/korobkov>).
4. **Макеева Л.** Российский ТЭК вынуждают модернизироваться [Электронный ресурс] (<http://www.finam.ru/analysis/forecasts01072/default.asp>).
5. Распоряжение Правительства РФ № 1715-р от 13.11.2009 г. «Энергетическая стратегия России на период до 2030 года».

ОБ АВТОРАХ

Елкина Людмила Геннадьевна, проф. каф. экономики предпринимательства. Дипл. инженер-экономист (УАИ). Д-р экон. наук. Иссл. в обл. экономики природопользования.

Яковлева Анастасия Александровна, ст. преп. той же каф. Дипл. магистр экономики (УГАТУ). Канд. экон. наук. Иссл. в обл. управления промышленными предприятиями.