

# Организационные и экономические инструменты управления предприятиями энергетики в конкурентной среде

## Аннотация

В статье раскрываются теоретические положения и методологические рекомендации по развитию инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде. Предлагаемые организационные и экономические инструменты управления предприятиями энергетики в конкурентной среде дополняют сформированные рыночные механизмы, стимулируют процессы самоорганизации, согласовывают интересы различных предприятий энергетики.

**Ключевые слова:** инструменты управления предприятиями энергетики, организационно-экономический механизм управления предприятиями энергетики, особенности развития предприятий энергетики

Процессы реформирования в российской электроэнергетики привели к формированию рыночных отношений, созданию конкурентного рынка электроэнергии (мощности) и разделению на естественно-монопольные и конкурентные виды деятельности. В результате были созданы новые условия для развития предприятий энергетики, возникла конкуренция в сфере производства и сбыта электроэнергии, появились акционерные компании. Развитие рыночных отношений в экономике, принятие энергетической стратегии, реформа электроэнергетики предопределили необходимость развития новых подходов к управлению развитием предприятий энергетики, основанных на рыночных параметрах.

## **Проблемы эффективного управления предприятиями энергетики**

Проблемы эффективного управления предприятия-ми энергетики на современном этапе развития эко-

**Хисамова  
Анастасия Ивановна**  
доцент кафедры  
финансов и кредита,  
Пермский институт  
экономики и финансов  
aimaks2007@yandex.ru

**Пыткин  
Александр  
Николаевич**  
д-р экон. наук,  
профессор,  
Пермский филиал  
Института экономики  
Уральского отделения  
Российской академии  
наук  
pfie@mail.ru

**анализ практики  
управления  
предприятиями  
энергетики  
показывает, что  
инструменты  
управления  
предприятиями  
несовершенны  
и не позволяют  
достигать  
поставленных  
целей**

номики стоят достаточно остро. Анализ практики управления предприятиями энергетики показывает, что инструменты управления предприятиями несовершенны и не позволяют достигать поставленных целей. Основной причиной такого положения дел являются: недостаток опыта управления предприятием энергетики в условиях конкурентной среды, слабая ориентация руководителей в современных способах и методах управления предприятием, сложными и изменяющимися условиями внешнего окружения – все это сформировало новые экономические требования к инструментам управления предприятиями энергетики.

В настоящее время успешное экономическое развитие предприятий является результатом своевременной адаптации к изменяющимся условиям конкурентной среды. В процессе функционирования предприятия энергетики сталкиваются с рядом проблем: старение технической базы энергопроизводства, недостаток инвестиционного капитала, низкая энергоэффективность. Решение перечисленных проблем можно достичь за счет использования эффективных организационных и экономических инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

Сложность проводимых реформ в энергетической сфере и глубина проблем развития предприятий энергетики определяют актуальность совершенствования инструментов управления предприятиями энергетики, позволяющего адаптироваться к изменяющимся условиям конкурентной среды.

Объектом исследования являются предприятия энергетики, занимающиеся производством и сбытом электроэнергии.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

Цель статьи – раскрытие теоретических положений и методологических рекомендаций по развитию инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде.

Основные результаты исследования, представленные в статье и обладающие научной новизной: предложена классификация инструментов управления предприятиями, сформулированы особенности

развития инструментов управления предприятия энергетики в конкурентной среде, определены основные организационные и экономические инструменты управления предприятиями энергетики в конкурентной среде. Предлагаемые организационные и экономические инструменты управления предприятиями энергетики в конкурентной среде дополняют сформированные рыночные механизмы, стимулируют процессы самоорганизации, согласовывают интересы различных предприятий энергетики.

### ***Классификация инструментов управления предприятиями***

С использованием метода монографического исследования проанализированы основные труды ученых, посвященных развитию инструментов управления предприятием [4, 7, 9, 10, 13, 15, 16]. По итогу исследования сделан вывод, что под инструментами управления предприятием понимается совокупность приемов, способов, применяемых для достижения цели, обеспечивающих процесс закономерного изменения внутренней среды предприятия, перехода из одного состояния в другое, более совершенное (переход от прежнего качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему).

Анализ теории и практики управления предприятием показывают, что в современных условиях спектр инструментов управления предприятием постоянно расширяется, что вызвано необходимостью повышения эффективности управления предприятием в условиях конкурентной среды. Для более глубокого понимания сущности и многообразия инструментов управления предприятием авторами проведена их классификация по различным признакам (см. табл. 1).

По итогу анализа использования и тенденций развития инструментов управления предприятиями в конкурентной среде авторами сделаны следующие основные выводы:

– инструменты управления предприятиями в современных условиях могут носить инновационный характер, использование которых приводит к существенному росту результативности деятельности предприятия;

***...в современных условиях спектр инструментов управления предприятием постоянно расширяется, что вызвано необходимостью повышения эффективности управления предприятием...***

Таблица 1

**Классификация инструментов управления предприятием**

№	Признак классификации	Виды инструментов управления предприятием
1	По содержанию управления	– инструменты стратегического управления (стратегический анализ, стратегическое планирование, организация выбора и реализации стратегии, стратегический контроль); – инструменты оперативного управления (бюджетирование, оперативное планирование, оперативный контроль, учет и отчетность)
2	По объектам управления	– инструменты управления маркетингом; – инструменты управления производством; – инструменты управления логистикой; – инструменты управления персоналом; – инструменты управления инвестициями; – инструменты управления финансами; – инструменты управления инновациями
3	По функциональному назначению	– инструменты анализа; – инструменты прогнозирования; – инструменты планирования; – инструменты организации; – инструменты координации; – инструменты учета; – инструменты контроля и оценки
4	По научным подходам к управлению предприятием	– система управления предприятием (системный подход); – бизнес-процессы управления предприятием (процессный подход); – системы методов, инструментов и приемов управления предприятием, адаптированных к условиям конкретной ситуации (ситуационный подход)
5	По конечной цели использования инструментов управления	– инструменты антикризисного управления; – инструменты управления изменениями; – инструменты адаптивного управления; – инструменты стратегического управления; – инструменты проектного управления; – инструменты финансового инжиниринга; – инструменты логистики; – инструменты имидж-менеджмента; – инструменты бенчмаркетинга; – инструменты бережливого производства; – инструменты управления качеством; – инструменты организационного проектирования; – инструменты слияния и поглощения
6	По способам управленческого воздействия	– административные инструменты управления; – экономические инструменты управления; – социальные инструменты управления; – психологические инструменты управления; – смешанные инструменты управления

№	Признак классификации	Виды инструментов управления предприятием
7	По достижению стратегических целей	– основные инструменты управления (оперативно-производственное планирование, организация производства, контроль качества и надежности); – административные инструменты управления (маркетинг, прогнозирование, стратегическое планирование, бизнес-планирование, реинжиниринг, бухгалтерский учет, анализ финансового состояния); – вспомогательные инструменты управления (управление человеческими ресурсами, управление информационными ресурсами, экологический менеджмент, бюджетирование, управление инвестициями и инновациями, управление финансами)
8	В зависимости от модели управления	– инструменты процессно-ориентированного управления предприятием; – инструменты функционально-ориентированного управления предприятием

– инструменты управления могут рассматриваться как рыночный товар, используемый консультационными фирмами, бизнес-школами и учебными центрами;

– инструменты управления предприятием в конкурентной среде, как правило, ограничивают вмешательство государства в деятельность экономических субъектов;

– вмешательство государства в деятельность экономических субъектов замещается в конкурентной среде 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 предприятию необходимо приспособливаться, обеспечивать устойчивое и результативное развитие.

Возрастающая сложность современной экономической среды связана с неопределенностью ситуации, быстро меняющейся конъюнктурой конкурентного рынка, в результате чего, по мнению авторов, становится важным аспектом современная адаптация предприятия к параметрам конкурентной

**...конкуренция на рынке вызывает динамику внешней среды, под воздействия которой предприятию необходимо приспособливаться, обеспечивать устойчивое и результативное развитие**

среды путем использования соответствующих инструментов управления.

### ***Особенности развития инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде***

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 [1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 11, 12, 14]. На основе обобщения теоретико-методологических аспектов управления и практики развития предприятий энергетики сформулированы следующие особенности развития 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; зависимость объемов производства энергии исключительно от потребителей и невозможность наращивать объемы производства по желанию и инициативе энергетиков.

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

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

***...становится  
важным аспектом  
современная  
адаптация  
предприятия  
к параметрам  
конкурентной среды  
путем использования  
соответствующих  
инструментов  
управления***

и одинаковой потребительской стоимости может производиться на предприятиях с различным технологическим уровнем: атомные станции, гидроэлектростанции, возобновляемые источники энергии и т.д.

4. Развитие инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде основано на многомерности процесса управления, которое включает в себя: сочетание двух конкурентных ситуаций – монополизма и конкуренции; сочетание управления на уровне отрасли и управления на уровне региона; многообразием видов деятельности участников рынка по формированию и распределению энергоресурсов (производство, транспортировка, распределение, сбыт, потребление).

5. Инструменты управления предприятиями энергетики позволяют активизировать позицию потребителя в отношении снижения потребления электроэнергии: повышения энергоэффективности потребления электроэнергии, проведения энергоаудита, формирование стратегии поведения на электроэнергетическом рынке, направленной на минимизацию стоимости энергоресурсов, установки и эксплуатации малых источников энергии.

6. Инструменты управления предприятиями обеспечивают согласованное развитие всех предприятий энергетики, которые создают единую технологическую цепочку по производству, транспортировке, распределению и потреблению электроэнергии, т.к. потеря устойчивости одного предприятия энергетики ведет к снижению надежности электроснабжения потребителей.

7. Инструменты управления предприятиями энергетики в конкурентной среде носят двухсторонний 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, выявленные особенности оказывают прямое и косвенное влияние на выбор инстру-

**...полностью  
устранить  
государственное  
управление  
и регулирование  
предприятий  
энергетики  
невозможно**

ментов управления и результативность деятельности предприятий энергетики в конкурентной среде.

### **Основные организационные и экономические инструменты управления предприятиями энергетики в конкурентной среде**

Инструменты управления предприятием реализуются в рамках соответствующего организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики в конкурентной среде, который представлен на *рисунке*.

Несмотря на реформирование электроэнергетики, разделение естественной монополии на отдельные компании, формирование конкурентного рынка электроэнергии, полностью устранить государственное управление и регулирование предприятий энергетики невозможно. Это вызвано высокой социальной и экономической значимостью предприятий энергетики в развитии общества, т.к. электроэнергия сопровождает и обеспечивает быт населения, развитие предприятий, регионов и страны. В связи с этим, в организационно-экономическом механизме управления предприятием в конкурентной среде выделяют три уровня управления: национальный уровень (уровень государства), региональный уровень, локальный уровень (уровень предприятия) (*см. рис.*).

Необходимо отметить, что на каждом уровне управления выделены субъект управления, инструменты управления, объект управления, цели управления. 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. Организационные и экономические инструменты управления предприятиями энергетики в конкурентной среде на национальном, региональном и локальном уровне управления представлены в *таблице 2*.

Организационно-экономический механизм управления предприятиями энергетики в конкурентной

**...в организационно-экономическом механизме управления предприятием в конкурентной среде выделяют три уровня управления...**

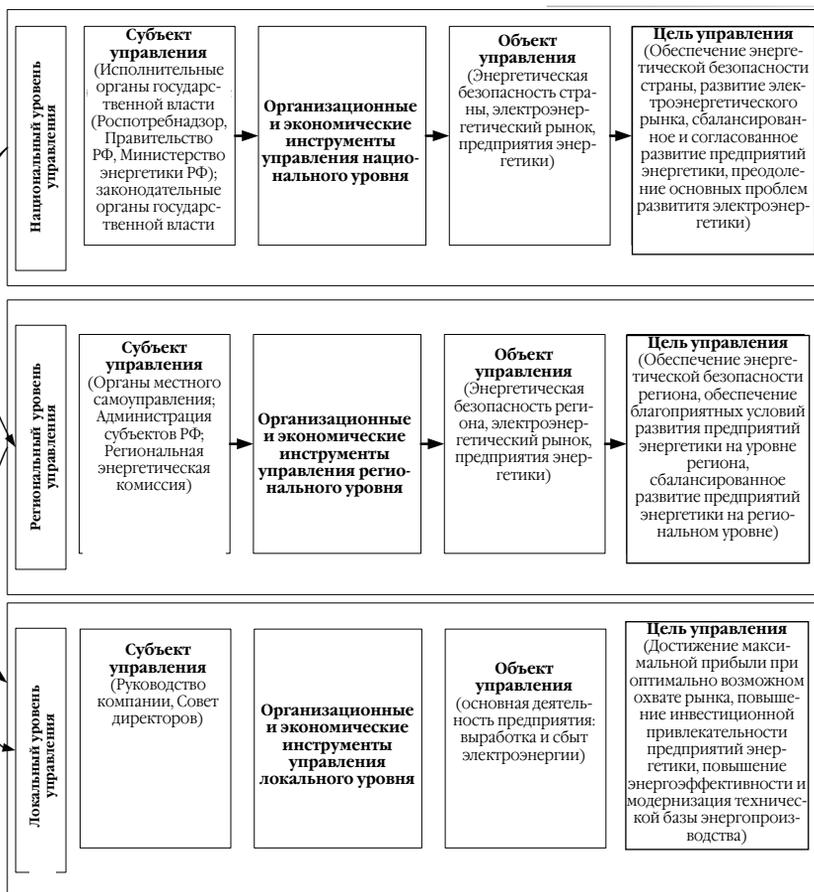


Рис. Организационно-экономический механизм управления предприятиями энергетики в конкурентной среде

среде обеспечивает эффективное взаимодействие элементов систем управления на национальном, региональном и локальном уровне и результативное использование инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде. Безусловно, на каждом уровне управления эффективность инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде должна быть высока. Низкая эффективность инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде на одном из уровней управления отрицательно сказывается на эффективности управле-

### Инструменты управления предприятиями энергетики в конкурентной среде

Уровень управления	Организационные инструменты управления предприятиями энергетики в конкурентной среде	Экономические инструменты управления предприятиями энергетики в конкурентной среде
Национальный уровень	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность электроэнергетики и электроэнергетического рынка;</li> <li>– формирование стратегических направлений развития электроэнергетики;</li> <li>– разработка стратегии развития электроэнергетического рынка;</li> <li>– формирование требований к уровню энергетической безопасности страны и регионов;</li> <li>– разработка программы повышения энергоэффективности;</li> <li>– организация системы энергосбережения на национальном уровне;</li> <li>– координация планов развития субъектов электроэнергетики на национальном уровне</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка и финансирование инвестиционной программы развития электроэнергетики;</li> <li>– определение направлений и предоставление в пользование федерального имущества;</li> <li>– предоставление гарантийного обеспечения при кредитовании;</li> <li>– субсидирование процентов по кредиту;</li> <li>– предоставление льгот по налогообложению</li> </ul>
Региональный уровень	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка программы развития электроэнергетики на уровне региона;</li> <li>– разработка региональной программы повышения энергоэффективности;</li> <li>– координация планов развития субъектов электроэнергетики на региональном уровне;</li> <li>– организация системы энергосбережения на региональном уровне</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка и финансирование региональной инвестиционной программы развития электроэнергетики;</li> <li>– определение направлений и предоставление в пользование имущества субъектов РФ;</li> <li>– предоставление гарантийного обеспечения при кредитовании;</li> <li>– субсидирование процентов по кредиту;</li> <li>– предоставление льгот по региональным налогам</li> </ul>
Локальный уровень	<ul style="list-style-type: none"> <li>– внутрикорпоративные механизмы управления компанией;</li> <li>– механизмы управления технологической и технической базой предприятия;</li> <li>– механизмы управления персоналом;</li> <li>– механизмы управления спросом на электроэнергию методами энергетического маркетинга;</li> <li>– разработка ценовой стратегии для минимизации стоимости электроэнергии;</li> <li>– сертификация и стандартизация электроэнергии, проведения энергоаудита, составление энергопаспорта;</li> <li>– внедрение концепции управления предприятием Smart Grid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– информационные модели формирования затрат и финансовых результатов;</li> <li>– имитационные и экономико-математические модели управления прибылью и финансовыми ресурсами;</li> <li>– оптимизация политики налогообложения;</li> <li>– установление дифференцированных тарифов;</li> <li>– диверсификация и освоение смежных к энергетике видов бизнеса</li> </ul>

ния электроэнергетикой в целом, ставит под угрозу энергетическую безопасность, надежное электро-снабжение потребителей.

### ***Актуальность совершенствования инструментов управления предприятиями энергетики***

Сложность проводимых реформ в энергетической сфере и глубина проблем развития предприятий энергетики определяют актуальность совершенствования инструментов управления предприятиями энергетики, позволяющего адаптироваться к изменяющимся условиям конкурентной среды.

Под инструментами управления предприятием понимается совокупность приемов, способов, применяемых для достижения цели, обеспечивающих процесс закономерного изменения внутренней среды предприятия, перехода из одного состояния в другое, более совершенное (переход от прежнего качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему).

Анализ теории и практики управления предприятием показывают, что в современных условиях спектр инструментов управления предприятием постоянно расширяется, что вызвано необходимостью повышения эффективности управления предприятием в условиях конкурентной среды. Для более глубокого понимания сущности и многообразия инструментов управления предприятием авторами проведена их классификация по различным признакам.

Выявленные в статье особенности управления предприятиями энергетики в конкурентной среде оказывают прямое и косвенное влияние на выбор инструментов управления и результативность их деятельности. К основным особенностям относятся: технологические особенности производства и транспортировки электроэнергии, особенности оперативного и диспетчерского управления энергетической системой, особенности качества электроэнергии и формирования потребительской стоимости электроэнергии, многомерность процесса управления предприятиями энергетики, активизация позиции потребителя электроэнергии, формирование предприятиями энергетики единой цепочки электроснабжения потребителей, двойственный

***при выборе инструментов управления на национальном и региональном уровне субъекты управления ориентируются на состояние, перспективы и тенденции развития предприятий энергетики***

**организационно-экономический механизм управления предприятиями энергетики в конкурентной среде обеспечивает эффективное взаимодействие элементов систем управления...**

характер адаптивности инструментов управления предприятиями энергетики.

Инструменты управления предприятиями реализуются в рамках организационно-экономического механизма управления предприятиями энергетики в конкурентной среде, в котором выделяют три уровня управления: национальный уровень, региональный уровень, локальный уровень. На каждом уровне управления выделяют свои организационные и экономические инструменты управления предприятиями энергетики в конкурентной среде, эффективность которых на каждом уровне должна быть высока. Низкая эффективность инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде на одном из уровней управления отрицательно сказывается на эффективности управления электроэнергетикой в целом, ставит под угрозу энергетическую безопасность, надежное электроснабжение потребителей.

#### **Вывод**

Представленные в статье положения направлены на развитие инструментов управления предприятиями энергетики в конкурентной среде. 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.

#### **Литература**

1. Алиева Д.М. Управление устойчивым развитием региональной электроэнергетики в условиях формирования конкурентного рынка // Региональная экономика: теория и практика. – 2007. – № 7. – С. 52–56
2. Гительман Л.Д., Ратников Б.Е. Энергетический бизнес: учебник. 3-е изд., перераб. и доп.. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 256 с.
3. Гусева А.Н. Эффективность использования рыночных инструментов управления организациями сферы услуг // Инженерный вестник Дона. – 2011. – Т. 18. – № 4. – С. 298–305.

4. Дамбаева Е.Ж. Электроэнергия как специфический товар // Известия ИГЭА. – 2010. – № 2 (70). – С. 78–81.
5. Загоруйко И.Ю., Хисамова А.И. Формирование организационно-экономического механизма управления устойчивым развитием электроэнергетики // Бизнес в законе. – 2012. – № 3. – С. 174–178.
6. Зотович Н.В. Организационно-экономический механизм управления предприятиями энергетики: Дис. ... канд. экон. наук. – Ижевск, 2010. – 177 с.
7. Качура В. Методы и инструментарий управления изменениями на предприятиях // Вестник Калининградского филиала Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2009. – № 1. – С. 200–204.
8. Козловский Д.А. Управление электроэнергетикой на принципах маркетинга: Автореф. дис. ... канд. экон.наук. – М., 2008. – 23 с.
9. Кузнецов С.Ю. Бизнес-интеллект как инструмент управления инновационным предприятием // Эффективное антикризисное управление. – 2012. – № 4. – С. 79–83.
10. Магамедова Д.М., Рамазанова А.Г. Организационно-экономический механизм управления устойчивым развитием региональной электроэнергетики в условиях рыночных преобразований // Вестник Дагестанского государственного университета. – 2011. – Вып. 5. – С. 135–140.
11. Рябова Е.В. Формирование инструментария управления предприятием в современных экономических условиях // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2011. – № 4. – С. 307–311.
12. Самсонов В.С., Вяткин М.А. Экономика предприятий энергетического комплекса: учеб. – М., 2001. – 153 с.
13. Тихонов К.С. Государственный гарантии инвестиций в системе мер расширенного воспроизводства электроэнергетики // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2007. – Т. 5. – № 4. – Ч. 3. – С. 16–23.
14. Хаджимуратова М.И. Организационно-экономический механизм функционирования и развития распределительно-сетевых комплексов региона (на примере Чеченской республики): Автореф. дис. ... канд.экон.наук. – Грозный, 2012. – 25 с.

15. Хисамова А.И., Третьякова Е.А. Прогнозирование потребления электроэнергии на основе показателей экономического развития региона // Актуальные проблемы экономики и права. – 2011. – № 2. – С. 130–137.

16. Чиженко И.В. Формирование механизмов устойчивого развития экономики электроэнергетических предприятий: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2008. – 29 с.

pn

**Anastasia I. Hisamova**

*Associate Professor of Finances and Credit Department,  
Perm Institute of Economics and Finance*

**Aleksandr N. Pytkin**

*Doctor of Economic Sci., Professor, Perm branch of the Institute of Economics  
of the Ural branch of the Russian Academy of Sciences*

**Organizational and economic instruments of energy sector enterprises  
management instruments in a competitive environment**

Abstract

**T**his article describes the theoretical principles and methodological recommendations for the development of management instruments by enterprises of energy in a competitive environment. The proposed organizational and economic instruments of enterprise management in a competitive environment, energy supplement market mechanism to stimulate the processes of self-organization, to coordinate the interests of different power plants.

**Keywords:** energy management instruments businesses, organizational and economic mechanism of energy enterprises, especially the development of energy enterprises