

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ КОМПАНИЕЙ

© 2015 Эльбакян Андраник Мугучевич

Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
119571, г. Москва, пр. Вернадского, д. 82-84
E-mail: elbakyan.a@yandex.ru

Рассматривается стратегическое управление в энергетической компании. Сегодня залогом успешного и последовательного развития любого бизнеса является наличие эффективной стратегии: реалистичной, привязанной к ресурсам организации, гибкой, простой и понятной для руководителей разных уровней, содержащей новизну и конкурентное преимущество.

Ключевые слова: стратегическое управление, энергоэффективность, электросетевые предприятия, энергетическая инфраструктура.

Российская энергетическая отрасль уже несколько лет находится в состоянии коренного реформирования. Для укрепления позиций на рынке энергокомпаниям необходимо повышать свою инвестиционную привлекательность и снижать издержки.

Для снижения издержек, в свою очередь, необходимо применять современные инновационные технологии, а для повышения инвестиционной привлекательности требуются новые управленческие и информационные технологии, которые позволяют компаниям добиться прозрачности и эффективности управления¹.

Любую энергокомпанию можно представить как целостную систему, т.е. как совокупность некоторых элементов и связей между ними. Для полного отображения схемы работы компании логично установить и объединить в систему также ее показатели. При этом система показателей должна быть по возможности легкой для понимания, связанной со стратегией и политикой организации (исходя из определения системы менеджмента качества), способной изменяться по мере изменения политики и стратегии, а также системы менеджмента организации.

Стратегическое управление энергетической компанией можно определить как деятельность, направленную на достижение энергетической компанией запланированных долгосрочных целей. Такими стратегическими целями являются достижение определенного положения компании на рынке, увеличение рыночной стоимости компании, ее прибыли, победа в конкурентной борьбе. Стратегическое управление энергетической ком-

панией имеет ориентиром не только интересы компании, но и нужды потребителей, так как без потребителя компания выжить не сможет².

Стратегическое управление энергетической компанией включает в себя разработку плана по достижению определенных целей и организацию работы по их достижению, которая заключается в выполнении конкретных задач и мероприятий. Следовательно, стратегическое управление энергетической компанией складывается из стратегического планирования и его реализации - оперативного управления, а также оценки, контроля и коррекции. При этом нужно отличать стратегическое планирование, которое строится на основе анализа изменения внешних и внутренних условий, от долговременного, которое всего лишь экстраполирует существующие условия и тенденции на будущий период.

Стратегическое управление энергетической компанией представляет собой стратегическое планирование на более высоком уровне и сочетает в себе гибкость в вопросах изменения стратегий, организационной структуры компании и ее потенциалов в зависимости от изменения внешних условий.

Стратегическое управление энергетической компанией проходит несколько этапов, включающих:

- 1) стратегический анализ внешних условий, в которых компания существует и действует, а также внутренней среды компании;
- 2) определение миссии компании и ее целей;
- 3) выбор стратегий;
- 4) реализация выбранной стратегии;
- 5) оценка результатов и коррекция³.

Стратегическое управление энергетической компанией в зависимости от изменяющейся ситуации использует специфические приемы и методы реагирования на такие ситуации и их предвидение. К ним можно отнести методы многовариантных расчетов, стратегического анализа, прогнозирования, методы управления путем ранжирования задач и т.д.

Стратегическое управление энергетической компанией имеет:

- ситуационный характер, благодаря чему существует возможность выбора оптимального варианта действий в зависимости от реальной ситуации;

- системный характер, зависящий от объекта стратегического управления, его масштаба, уровня, сферы деятельности и т.д.;

- конкурентный характер (что нацелено на достижение конкурентного преимущества компании на рынке)⁴.

Рассмотрим стратегическое управление на примере энергетической компании ОАО «АВТОВСКАЯ ТЭЦ-15» филиала «НЕВСКИЙ» ОАО «ТГК-1».

ОАО «АВТОВСКАЯ ТЭЦ-15» филиала «НЕВСКИЙ» ОАО «ТГК-1» обеспечивает электрической и тепловой энергией промышленные предприятия, жилые и общественные здания Адмиралтейского, Московского, Кировского и Красносельского районов Санкт-Петербурга. В зоне теплоснабжения станции проживают около 1,5 млн чел. - практически треть населения Санкт-Петербурга.

Строительство Автовской ТЭЦ начато в 1956 г. в связи с увеличением тепловых нагрузок в юго-западной части города. 23 декабря 1956 г. были введены в эксплуатацию котел ТП-170 и турбоагрегат первой станции. За 45 лет установленная мощность станции возросла более чем в 12 раз.

ТЭЦ является крупнейшим энергоисточником в юго-западной части Санкт-Петербурга. По установленной мощности станция находится на 5-м месте в системе ОАО «ТГК-1», по тепловой мощности - на 3-м месте.

Рассмотрим SNW-анализ.

SNW-анализ представляет собой таблицу, где указаны стратегические позиции организации по

Таблица 1
Данные для SNW-анализа ОАО «АВТОВСКАЯ ТЭЦ-15»

| № п/п | Стратегическая позиция | S | N | W |
|-------|-------------------------------------------|---|---|---|
| 1 | Стратегия предприятия | + | | |
| 2 | Бизнес-стратегия | + | | |
| 2.1 | Бизнес 1 | + | | |
| 2.2 | Бизнес 2 | | + | |
| 2.3 | Бизнес 3 | | + | |
| 3 | Финансы как общее финансовое положение | | | + |
| 4 | Продукт как конкурентоспособность в целом | + | | |
| 4.1 | Продукт 1 | + | | |
| 4.2 | Продукт 2 | | + | |
| 4.3 | Продукт 3 | | + | |
| 4.4 | Продукт 4 | | | + |
| 5 | Способность к лидерству 1-го лица | + | | |
| 6 | Уровень маркетинга | | | + |
| 7 | Уровень менеджмента | | + | |
| 8 | Репутация на рынке | + | | |
| 9 | Обучение персонала | + | | |
| 10 | Текучесть кадров | | | + |
| 11 | Социальный пакет | + | | |
| 12 | Организационная структура | | | + |
| 13 | Уровень производства в целом | | + | |
| 13.1 | Качество материальной базы | | + | |
| 13.2 | Качество инженеров | + | | |
| 13.3 | Качество рабочих | + | | |
| 14 | Иновации как исследования и разработки | | | + |
| 15 | Послепродажное обслуживание | | | + |
| 16 | Корпоративная культура | + | | |
| 17 | Репутация как работодателя | + | | |
| 18 | Ассортимент выпускаемой продукции | + | | |
| 19 | Заработная плата | | + | |
| 20 | Отношение с органами власти в целом | + | | |

отношению к конкурентам. ОАО «АВТОВСКАЯ ТЭЦ-15» является многопрофильным предприятием, ориентирующим свою деятельность как на электрическую энергию, так и на тепловую. Основными конкурентами предприятия являются: ООО «Прогресс», ООО «Д.Э.С.», ООО «ВИКС».

Предприятие основной акцент делает на теплоснабжение предприятий, жилых и общественных здания Адмиралтейского, Московского, Кировского и Красносельского районов Санкт-Петербурга. Для SNW-анализа необходимо составить табл. 1.

Стратегия предприятия ОАО «АВТОВСКАЯ ТЭЦ-15» является слабой стороной в сравнении со стратегиями конкурентов, которые нацелили курс на перевооружение всего оборудования, в то время как ОАО «АВТОВСКАЯ ТЭЦ-15» идет по «накатанной» тропе в условиях стабильности.

Бизнес-стратегия по услугам энергетики является сильной стороной по отношению к конкурентам. Предприятие имеет стабильное производство в этом направлении, практически не имеет конкурентов.

Финансы предприятия - слабая сторона, у них небольшая прибыль, которая покрывает их расходы.

Способность к лидерству первого лица - сильная позиция. На протяжении всего существования завода им руководит один человек, который смог удержать на плаву завод начиная еще с военного времени, во времена кризисов и пр., поэтому можно сказать, что генеральный директор - сильная личность, обладающая лидерскими качествами.

Уровень маркетинга - слабая сторона. На предприятии отдел маркетинга работает плохо. В отделе находится 6 работников, но ни один из них не имеет образования маркетолога, они занимаются только сбытом продукции.

Репутация на рынке - сильная сторона, так как продукция качественная, пользуется спросом, заслуживает доверия и пр. Компания на протяжении многих лет зарекомендовала себя как надежный партнер и поставщик высококачественной продукции.

Обучение персонала - сильная сторона предприятия. В организации ежегодно проходит обучение, повышение квалификации, освоение вторых (смежных) профессий работников завода. Ведется целевая подготовка специалистов в вузах, обучаются они за счет предприятия. Ежеме-

сячно проводится обучение и выпускаются приказы о повышении разрядов и присвоении второй профессии.

Текучесть кадров на предприятии - слабая сторона. В 2011 г. с предприятия ОАО «АВТОВСКАЯ ТЭЦ-15» выбыло 852 чел., а принято всего 463; в 2012 г. с предприятия выбыло 1068 чел., а принято только 81 чел.; в 2013 г. с предприятия выбыло 269 чел., а принято 364 чел.

Большая текучесть кадров наблюдается среди работников до 30 лет. В 2013 г. на предприятие работников этого возраста было принято 174 чел., выбыло 84. С этой проблемой организация борется следующими методами:

- проводит анализ зарплаты молодых рабочих с последующим принятием мер по ее повышению;
- проводит контроль за подготовкой учеников, учащихся ПУ-31, студентов УМАТ, УЭМК;
- проводит конкурсы профессионального мастерства среди молодых рабочих;
- организует встречи администрации завода с молодежью;
- осуществляет контроль за проведением в цехах «Дня молодого рабочего».

Социальный пакет - сильная стратегическая позиция, так как на предприятии работникам предоставляются следующие социальные льготы:

- выделяются средства на дотацию обедов в столовой (свыше 60 % стоимости обеда);
- вновь принятым рабочим-станочникам устанавливаются повышающие коэффициенты на сдельные расценки за первые три месяца работы: 2; 1,5; 1,3;
- молодым рабочим-станочникам за первые шесть месяцев самостоятельной работы (после ученичества) устанавливаются повышающие коэффициенты к действующим сдельным расценкам:
 - за первые три месяца -1,5,
 - за вторые три месяца -1,3;
- выделяются беспроцентные ссуды для решения бытовых проблем;
- выделяется единовременное пособие женщинам в размере 7 тыс. руб. при рождении ребенка;
- выделяется единовременное пособие молодым работникам при увольнении в случае призыва в ряды Вооруженных сил Российской Федерации;
- при поступлении на работу в ОАО «АВТОВСКАЯ ТЭЦ-15» в течение 2 месяцев после

Таблица 2

PEST-анализ предприятия ОАО “АВТОВСКАЯ ТЭЦ-15”

| Политика Р | Экономика Е |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Налоговое законодательство Изменение законодательства Государственное регулирование Отношение с федеральной и местной властью | Общая экономическая стабильность Уровень инфляции Стабильность курса рубля по отношению к другим валютам Увеличение цен на различные виды ресурсов |
| Социум S | Технология Т |
| Отношение к труду Уровень образования Влияние СМИ | Развитие технологий Тенденции в области НИОКР Уровень адаптации новых технологий Развитие конкурентных технологий |

службы в рядах Вооруженных сил Российской армии работнику :

- оказывается материальная помощь в сумме 5 тыс. руб. по окончании испытательного срока;
- производится оплата труда на сдельных работах с применением повышающего коэффициента два в течение первых 6 месяцев работы;
- сохраняется непрерывный стаж работы для выплаты вознаграждения за выслугу лет;
- выделяются путевки в загородный оздоровительный лагерь для детей в возрасте от 7 до 14 лет включительно в размере 10 % ее стоимости;
- выделяются бесплатно новогодние подарки для детей в возрасте до 14 лет включительно;
- предоставляются места для детей в детском садике;
- выделяются путевки на базу отдыха “Горное” (Белоярское лесничество Чердаклинского района).

Организационная структура данного предприятия несовершенна, большой управленческий аппарат, раздутый штат тормозят коммуникации на предприятии, увеличивается себестоимость и пр.

Качество инженеров и рабочих - слабая позиция, так как из 2624 работников предприятия только 555 чел. имеют высшее образование, 1935 чел. - среднее и среднепрофессиональное образование.

В 2013 г. на предприятии работало 158 руководителей и специалистов до 30 лет, из них 115 с высшим образованием.

Инновации как исследования и разработки - слабая стратегическая позиция на предприятии. Уже на протяжении многих лет не изготавливалось что-то совершенно новое.

Такая позиция, как корпоративная культура, - сильная сторона ОАО “АВТОВСКАЯ ТЭЦ-15”. Она характеризуется преданностью и сработанностью сотрудников, карьерный рост происходит

медленно и постепенно. Работники имеют широкий профессиональный кругозор. ОАО “АВТОВСКАЯ ТЭЦ-15” характеризуется четко заданными нормами поведения и традициями. Именно стабильность позволяет определить уровень корпоративной культуры как высокий.

Репутация как работодателя - сильная стратегическая позиция. О предприятии идут положительные отзывы, действует большое количество социальных программ, созданы условия для благоприятной работы, молодым специалистам предоставляются дополнительные льготы. На предприятии работает 2624 чел. Для нашего города это является крупным предприятием.

Заработная плата - нейтральная сторона организации. На предприятии минимальная заработная плата составляет 5900, а в среднем по России - 4900. Этот показатель характеризует предприятие с лучшей стороны. Заработная плата специалиста с высшим образованием (маркетолога, инженера и др.) составляет 15 000-20 000 тыс. руб. Такая сумма является средней заработной платой по Ульяновской области, это и говорит о том, что данная позиция выступает нейтральной стороной на предприятии.

Отношение с органами власти в целом - сильная сторона предприятия, губернатор области часто посещает завод и отмечает деятельность его положительной оценкой.

Рассмотрим PEST-анализ исследуемого предприятия (табл. 2).

Политика

Изменения в налоговом законодательстве в данном виде деятельности могут кардинальным образом повлиять на дальнейшее развитие организации ОАО “АВТОВСКАЯ ТЭЦ-15”. Предприятие применяет общий режим налогообложения. Увеличение процентной налоговой ставки будет отбирать определенное количество средств, ко-

торые могли бы пойти в другом направлении. Изменение законодательства имеет большое влияние на предприятие. Организация обязана соблюдать требования государственных органов, которые представляют собой комиссии по торговле, лицензированию, квотированию, ценным бумагам, управление по надзору за качеством и охраной труда, а также окружающей среды облагает предприятия налогами, что сказывается на финансовом состоянии предприятия.

Отношение организации с правительством: данный фактор является значительным для ОАО «АВТОВСКАЯ ТЭЦ-15», так как в основном предприятие работает по государственным заказам. Для этого необходимо поддерживать хорошее отношение с правительством. На организацию оказывают влияние местные органы власти: выдвигают требования приобретения лицензий, ограничивают возможности выбора места для ведения дела.

Экономика

Общая экономическая стабильность страны и положение региона по сравнению с другими регионами России имеют немаловажное значение, так как продукция предприятия является не слишком дешевой, ее приобретают другие предприятия РФ и ближнего зарубежья, поэтому количество потребителей напрямую зависит от уровня развития региона и страны, уровня жизни и доходов.

Уровень инфляции и изменение курса рубля оказывает влияние на развитие любой организации, на деятельности ОАО «АВТОВСКАЯ ТЭЦ-15» эти изменения отражаются достаточно сильно, так как в организации задействованы большие финансовые ресурсы.

Увеличение цен на ресурсы напрямую связано с предприятием, так как с увеличением затрат на различные ресурсы уменьшается доход предприятия и увеличивается себестоимость продукции.

Социум

Социальный фактор оказывает наибольшее воздействие на формирование потребительских предпочтений, от которых очень сильно зависит направленность и величина потребительского спроса, а следовательно, и возможность фирмы реализовать свою продукцию и получить финансовые ресурсы, которые можно направить на развитие предприятия.

Влияние СМИ: во-первых, СМИ склонны искать и транслировать сенсации, неоднозначные оценки, «жареные» факты, слухи, сплетни - это часть их работы; во-вторых, для СМИ важно, кто первый обнаружит сенсационный факт, кто первый «раскопает» острую тему. В связи с этим зачастую через СМИ может транслироваться непроверенная информация. Природа СМИ такова, что информация через них транслируется быстро и охватывает широкие круги общественности. Кроме того, СМИ имеют право на разъяснения и предоставление достоверной информации, поэтому именно представители СМИ начинают первыми «осаждают» руководство предприятия, а также обращаться за комментариями в различные организации.

Уровень образования также сильно влияет на развитие организации. Чем больше людей получают высшее или среднеспециальное образование, тем больше квалифицированных сотрудников приходят в организацию.

Технология

Появление новых технологий тоже важно для организации, которая стабильно развивается. А внедрение новых технологий еще больше откроет возможности для завоевания основной доли рынка в этой сфере. Появление новых технологий осуществления работ, более технологичного, современного оборудования и умение работать на этом оборудовании положительно скажутся на работе организации. Новые технологии позволяют сэкономить время выполнения работ и повысить качество предоставляемых услуг, так что необходимо своевременно узнавать о появлении новых технологий и оперативно их внедрять в производство.

SWOT-анализ рассматриваемой организации приведен в табл. 3.

СИБ: за счет неплохой репутации на рынке, которая была заработана высоким качеством предоставляемых услуг, организация может выйти на новые рынки и заполучить доверие основного сегмента, пользующегося данными услугами. Хорошая история организации даст возможность получения кредита, средства которого могут пойти на расширение деятельности, на модернизацию и совершенствование производства, использование современных технологий.

СИУ: стратегия завоевания основной доли рынка за счет привлечения дополнительных

Таблица 3

SWOT-анализ организации ОАО “АВТОВСКАЯ ТЭЦ-15”

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на новые рынки 2. Завоевание основной доли потребителей 3. Использование современных технологий 4. Привлечение инвесторов 5. Разработка уникального продукта | <p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность появления новых конкурентов 2. Рост цен на ресурсы 3. Замедление роста рынка 4. Активность конкурентов 5. Экономическая, политическая нестабильность |
| <p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Качество работы персонала 2. Репутация на рынке 3. Конкурентоспособность продукта 4. Стабильный уровень заработной платы | <p>СИВ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-3,5 2-2,4 3-1,4 | <p>СИУ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2-1 3-1,5 4-2 |
| <p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Неспособность финансировать необходимые изменения в отрасли 2. Ниже среднего маркетинговые способности 3. Отставание в области внедрения инноваций 4. Отсутствие финансовых ресурсов | <p>СЛВ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-2,4 2-3 3-4 4-4 | <p>СЛУ:</p> |

средств. Репутация на рынке, качество работы персонала, осуществление грамотного контроля качества позволит заполучить доверие большого количества потребителей, поэтому появление на рынке новых конкурентов не усугубит существующее положение организации. Стратегия конкурентной борьбы.

СЛВ: при получении дополнительных средств за счет привлечения инвестиций, использовании современных технологий и тем самым выхода на новые рынки и завоевания основной доли потребителей предприятие преодолет такие слабые стороны, как отставание в области внедрения инноваций, появятся дополнительные средства, которые могут пойти на осуществление грамотной и эффективной маркетинговой политики. Все это даст организации дополнительную прибыль, которая будет направляться на ее дальнейшее развитие, а следовательно, она никогда не будет

ущемлена отсутствием финансовых средств. Стратегия проведения эффективной маркетинговой политики.

Рассмотрим возможности и угрозы ОАО “АВТОВСКАЯ ТЭЦ-15” (табл. 4).

1. Выход на новые рынки. Эту возможность обязательно надо использовать. Вероятность ее использования очень высокая, только требует привлечения дополнительных средств. В ином случае свободные ниши рынков могут захватить конкуренты. В конечном итоге реализация этой возможности будет приносить неплохую прибыль.

2. Завоевание основной доли потребителей. Эту возможность тоже можно реализовать, только она потребует большого количества времени, проведения грамотной и эффективной маркетинговой политики и, конечно же, дополнительных средств, но только при условии, что будет произ-

Таблица 4

Матрица возможностей и матрица угроз ОАО “АВТОВСКАЯ ТЭЦ-15”

| Вероятность использования возможностей | Влияние возможностей на организацию | | |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------|
| | Сильное | Умеренное | Малое |
| Высокая | Выход на новые рынки | Использование современных технологий Разработка уникального продукта | — |
| Средняя | Завоевание основной доли потребителей | Привлечение инвесторов | — |
| Низкая | Привлечение дополнительных средств за счет получения инвестиций | — | — |

водиться развитие и обучение персонала, поддержание соответствующего качества продукта.

3. Использование современных технологий. Эта возможность повысит уровень автоматизации производства, увеличит скорость изготовления продукта, а следовательно и прибыль. Поэтому ее тоже необходимо использовать, несмотря на среднее влияние на положение организации.

4. Привлечение инвесторов. Данная возможность окажет существенное влияние на развитие организации. Но проблема состоит в том, что вероятность ее реализации находится на среднем уровне.

Заключение

В итоге отметим, что стратегическое управление энергетической компанией можно определить как деятельность, направленную на достижение энергетической компанией запланированных долгосрочных целей. Такими стратегическими целями являются достижение определенного положения компании на рынке, увеличение рыночной стоимости компании, ее прибыли, победа в конкурентной борьбе. Стратегическое управление энергетической компанией имеет ориентиром не только интересы компании, но и нужды потребителей, так как без потребителя компания выжить не сможет.

Стратегическое управление энергетической компанией представляет собой стратегическое

планирование на более высоком уровне и сочетает в себе гибкость в вопросах изменения стратегий, организационной структуры компании и ее потенциалов в зависимости от изменения внешних условий.

На примере конкретного предприятия видно, что в настоящее время стратегическое управление и планирование являются важнейшим фактором успешного выживания в усложняющихся рыночных условиях.

Организации планируют свою деятельность, исходя из того, что окружение либо вообще не будет меняться, либо же в нем не будет происходить качественных изменений. Попытки составить долгосрочные планы, в которых предписывается, что и когда делать в достаточно длительной перспективе, либо же попытки найти в исходный период решение на многие годы вперед, желание строить “на века” или приобретать “на долгие годы” - все это признаки нестратегического управления.

¹ Дорощев В.Д., Шмелева А.Н. Стратегический менеджмент. Ростов-на-Дону, 2009.

² Пирс П.Д., Робинсон Р. Стратегический менеджмент / пер. с англ. Е. Милютина. Санкт Петербург, 2013.

³ Барышева А. Стратегический менеджмент. Москва, 2012.

⁴ Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент : учебник. Москва, 2012.

Поступила в редакцию 03.03.2015 г.