DOI: 10.17117/na.2015.08.100

Поступила (Received): 19.08.2015

<http://ucom.ru/doc/na.2015.08.100.pdf>

Гусаков Я.И.

Направления повышения эффективности менеджмента на российских предприятиях ТЭК

Gusakov Ya.I.

Directions of increase efficiency of management at Russian energy companies

В статье обусловлена необходимость повышения эффективности деятельности систем управления на промышленных предприятиях ТЭК России, определяющих устойчивое развитие национальной экономики. Выделены некоторые проблемы менеджмента в ТЭК, а также пути их решения

Ключевые слова: менеджмент, топливно-энергетический комплекс (ТЭК), промышленные предприятия, устойчивость, прибыльность, бизнес-процессы, взаимодействие

The article discusses the need to improve control systems in industrial plants Energy of Russia, defining the sustainable development of the national economy. Highlighted some of the problems of management in the energy industry, as well as their solutions

Key words: management, fuel and energy complex (FEC), industry, sustainability, profitability, business processes, interaction

Гусаков Ярослав Игоревич

Студент

Самарский государственный технический университет

г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244

Gusakov Yaroslav Igorevich

Student

Samara state technical university

Samara, Molodogvardeyskaya st., 244

Теория и практика управления за последние десятилетия аккумулировала и создала множество подходов, концепций и способов, позволяющих повысить эффективность менеджмента предприятий, в том числе функционирующих в российском топливно-энергетическом комплексе (ТЭК). Значимость ТЭК для российской экономики, в частности, и для мировой экономики в целом сложно переоценить. Топливо-энергетический комплекс создает значительную часть рабочих мест в экономических системах, продуцирует мощные финансовые потоки, формирует существенную часть доли бюджета за счет налоговых и прочих отчислений, а также формирует крупную долю национального ВВП.

Поэтому эффективность и качественное управление, результативность деятельности предприятий, включенных в ТЭК России, устойчивость их развития становится главной целью менеджмента данных организаций. Это, в свою очередь, заставляет топ-менеджмент подобных предприятий, проявлять высокий интерес к внедрению и использованию различных современных

управленческих механизмов, позволяющих успешно решать поставленные задачи и достигать намеченных целей. Стратегический менеджмент, являющийся характерной и неотъемлемой составляющей нынешних систем управления, должен подкрепляться грамотно подобранными и используемыми инструментами, кадровым потенциалом, возможностью быстро провести рокировку как кадров, так и используемых ресурсов [5].

Итак, как отмечалось ранее, роль ТЭК для отечественной, преимущественно, к сожалению, сырьевой экономики трудно переоценить. Топливно-энергетический комплекс – это совокупность отраслей промышленного производства, осуществляющих добычу топлива, производство электроэнергии, их транспортировку и использование. В состав ТЭК входят отрасли топливной промышленности (угольная, нефтяная, газовая, торфяная, сланцевая) и электроэнергетика, включающая тепловые, гидро-и атомные электростанции, а также трубопроводный транспорт и линии электропередач. Также ТЭК – это крупная межотраслевая территориальная система, составная часть единого хозяйственного комплекса страны; это базовый комплекс тяжелой индустрии. Конечная цель его функционирования – надежное обеспечение потребностей населения и всего хозяйственного комплекса в топливе и электроэнергии.

Исходя из этого, становится очевидно, что ускоренное социально-экономическое развитие страны неразрывно связано с уровнем развития всех отраслей ТЭК, совершенствованием энергетического баланса с обязательным учетом достижений научно-технического прогресса. Всесторонняя интенсификация производства ставит перед предприятиями ТЭК новые задачи, увеличивает их роль в ускорении темпов экономического развития, в повышении производительности труда, благодаря значительному росту ее энерго-и электровооруженности.

Предприятия ТЭК играют ведущую роль в национальном экономическом механизме, поскольку российская экономика продолжает сохранять определенную ресурсозависимость. При этом необходимо отметить, что только сегмент нефтедобычи и нефтепереработки ТЭК Российской Федерации формирует около 20% ВВП, обеспечивает наполнение более чем на 40% федерального бюджета [6]. Более 16% всех работающих по найму в российских экономических системах осуществляют свою трудовую деятельность именно в нефтеперерабатывающей и нефтедобывающей отраслях. Поэтому важным фактом является то, что предприятия ТЭК для дальнейшего своего развития в наибольшей степени нуждаются в значительном привлечении инвестиций и инноваций. Определяющим здесь является построение цивилизованных отношений между акционерами и менеджерами, общепринятое в международной практике корпоративного управления, означающее создание четкой и прозрачной системы управления компанией, что повысит доверие и привлечет потенциальных крупных инвесторов [10].

Наибольшая эффективность менеджмента достигается при управлении деятельностью предприятия с минимальными издержками и максимальными результатами [3]. Известно, что в менеджменте выделяют два типа эффективности – экономическую и социальную.

Результатом экономической эффективности является экономический эффект, отражающийся на росте прибыли, снижении затрат, повышении качества и т. д. Не последнюю роль в достижении высоких показателей эффективности в данном ключе играет грамотное тактическое управление инновационной деятельностью в ТЭК. Инновационный менеджмент диктует ключевые аспекты для обеспечения конкурентоспособности предприятий, среди которых можно отметить сокращение издержек, снижение материалоемкости и энергоемкости производства, улучшение экологических показателей, расширение круга потребителей, увеличение спектра выпускаемой продукции [9].

Результатом социальной эффективности является социальный эффект, который заключается в повышении удовлетворенности персонала от выполняемой работы, улучшении условий труда, повышении благосостояния работников.

Взаимосвязь между экономической и социальной эффективностью очень тесная, так как зачастую при улучшении экономической обстановки улучшается и социальная удовлетворенность, и наоборот, при повышении социальной удовлетворенности повышается экономическая эффективность. Повышение прибыльности предприятия приводит к увеличению заработной платы (осуществлению материального стимулирования) и, как следствие, к удовлетворенности работников. Повышение социальной удовлетворенности в свою очередь способствует повышению производительности и улучшению качества и, как следствие, увеличивает прибыльность и т. д. Но следует отметить, что мероприятия социальной направленности могут принести свои плоды лишь в отдаленном будущем, поэтому подобные действия следует дополнительно сопоставлять со стратегическими и тактическими планами. В данном ключе возникает потребность рассмотрения еще одного показателя – стратегической эффективности предприятия, которая является одним из измерений его устойчивости в долгосрочной перспективе. В качестве целевой функции стратегической эффективности выступает максимизация стоимости предприятия [4].

Один из этапов анализа эффективности менеджмента в ТЭК – это оценка координации и принятия решений в сложившейся системе менеджмента предприятий ТЭК. Любая централизация управления в совокупности с бюрократизацией рассматривается в настоящее время в негативном ключе, однако напомним, что единства мнений по наиболее приемлемому подходу к управлению корпоративными структурами не имеется. Часть авторов считают, что централизация в определенных случаях более оправдана, нежели децентрализация, другие исследователи, напротив, указывают на то, что централизация в управлении должна отсутствовать.

На мой взгляд, наиболее верным подходом в данном случае будет интеграция мнений, когда централизованно принимаются стратегически важные для всего предприятия решения с использованием децентрализации для тактического и оперативного уровня.

При этом весьма важно, чтобы используемая стратегия развития предприятия и вид / тип его организационной структуры были согласованными.

Основу системы организации производственных элементов – организации управления, организации труда, производственного (технологического) цикла – составляет организационная структура предприятия [2]. Важно помнить, что не стратегия следует за структурой, но структура управления формируется в соответствии с избираемой корпоративной стратегией развития, поэтому наиболее успешная координация в системе менеджмента будет в том предприятии, в котором структура согласована со стратегией и основана на адаптивных механизмах.

Традиционный менеджмент компаний использует, как правило, жесткую организационную структуру с четко отделенными и зафиксированными функциями. С помощью такой структуры можно успешно решать задачу эффективности (включая энергоэффективность) лишь для определенного набора внешних условий (как фиксированного вида ресурсов, так и номенклатуры выпускаемой продукции). По мере того, как меняется спрос на рынке, в т.ч. и структура этого спроса, а также меняются территориально и функционально сами ресурсы – виды используемого сырья, внешние условия кредитования, новые технологические возможности, возникает необходимость адаптировать структуру самой корпорации к этим внешним условиям. Поэтому в рамках современных условий развития важны гибкость и адаптируемость систем анализа деятельности предприятия, что позволит повысить уровень их эффективности, а также повышение эффективности используемых методик бенчмаркинга и риск-менеджмента с учетом сформировавшегося тренда диверсификации производства для ведущих компаний [1].

Следующий аспект оценки качества координации в сложившейся системе менеджмента предприятий – это уровень нагрузки на управление (руководство предприятия). Максимальная нагрузка на управление является, с одной стороны, разумным решением, соответствующим уровню ответственности и оплате труда управленческих кадров. С другой стороны, здесь не имеется возможности обеспечить минимизацию или диверсификацию рисков. Поэтому для эффективной координации правильным будет уровень нагрузки, который характеризуется как средний, в котором ответственность можно делегировать, за счет чего диверсифицируются и минимизируются управленческие риски.

Стандартизация бизнес-процессов также важна для эффективной координации, поскольку при наличии стандартизированных бизнес-процессов упрощается реализация функций управления и контроля – а значит, возрастает эффективность менеджмента предприятия. Аналогичным образом можно рассматривать и регламентацию взаимодействия подразделений (бизнес-единиц) предприятия, но здесь необходимо добавить, что полностью регламентировать взаимодействие подразделений в сущности невозможно, поэтому система менеджмента должна допускать, что в отдельных случаях взаимодействие между подразделениями (бизнес-единицами) осуществляется вне регламента.

Вне зависимости от используемых подходов к организации управления, способа стандартизации бизнес-процессов и регламентации взаимодействия,

информационная поддержка управления в современных предприятиях, включенных в ТЭК России, должна быть полной и достаточной. Стоит сразу же отметить, что информационная поддержка принятия решения также должна быть полной и достаточной, что обеспечивает рост эффективности сложившейся системы менеджмента предприятий.

Кроме этого, эффективность системы менеджмента зависит в том числе и от количества уровней принятия решений с возможностью делегирования полномочий принятия на более низкие уровни управления (тактический и оперативный). Модели принятия решений могут использоваться любые в зависимости от состояния средовых характеристик, формирующих условия, в которых принимается решение. Но при этом методы принятия решений должны основываться на рационализме, использовании экспертных мнений, моделировании при полноценной информационной поддержке.

Российская электроэнергетика также является достаточно значимой отраслью энергетической промышленности и сегментом российского и мирового ТЭК. В частности, российские электроэнергетические предприятия за год (по состоянию на начало 2014 г.) генерируют порядка 1100 млрд кВт/ч, при этом Россия занимает третье место по выработке электроэнергии в мире [8]. В современных условиях взаимодействия бизнеса, общества и государства компании энергетического сектора вынуждены учитывать в своей деятельности не только собственные экономические интересы, но и экологические, социальные и инновационные общественные ориентиры.

Таким образом, значимость эффективного менеджмента для ТЭК России несомненна, а проблема повышения эффективности менеджмента в ТЭК – весома и однозначно актуальна. Кроме этого, важность обеспечения эффективного функционирования ТЭК России обусловлена еще и тем, что модернизация российской промышленности и переход к экономике знаний априорно обуславливают прирост потребностей в инвестициях.

В финансовом менеджменте предприятий ТЭК зачастую главной проблемой является его отсутствие в принципе. На предприятиях ТЭК зачастую нет руководителей, отвечающих за управление финансами (таковыми по ошибке считаются главбухи), и, соответственно, нет технологий оптимизации финансовых потоков. Поэтому формирование системы регулярного финансового менеджмента для большинства предприятий отрасли сегодня является "вопросом номер один".

Постановка эффективного финансового менеджмента на предприятиях ТЭК требует коренной перестройки всего механизма их управления. Здесь необходимо отметить, что в условиях рыночной экономики происходит смещение акцентов в управлении предприятием с чисто производственного планирования на финансовое. В соответствии с этим должны изменяться структура и направление внутренних и внешних информационных потоков. Однако существующий на наших предприятиях учет не дает возможности: с одной стороны, оперативно сводить разрозненную финансовую информацию воедино, а с другой, – определять влияние различных центров формирования доходов и затрат на общий финансовый результат. Более того, процесс управле-

ния "по-русски", как правило, характеризуется признаками системной дезорганизации: на лицо переизбыток несущественной и устаревшей, и напротив, недостаток необходимой и оперативной управленческой информации, отрывочный контроль по всем направлениям деятельности предприятия, большая инерция в реализации управленческих решений.

Увеличить объем получаемой предприятиями прибыли можно за счет:

- увеличения объемов сбыта и снижения налоговых ставок на продукцию;
- проведения рекламных акций, направленных на привлечение потребителей, партнеров и инвесторов;
- эффективного использования различных каналов сбыта;
- внедрения эффективной системы контроллинга на предприятиях ТЭК;
- модернизации производства и использования инновационных технологий, позволяющих предприятиям завоевывать преимущественные позиции перед конкурентными компаниями в отношении современности производства;
- разработки и использования новейших технологий, привлечения инвестиций в НИОКР, что сможет повысить качество продукции.

Последний аспект представляется весьма актуальным и требует применения методов современного стратегического анализа в области инновационной активности корпораций с рассмотрением не только эффективности управления НИОКР и внедрения производственных инноваций на различных этапах деятельности предприятия, но и эффективного менеджмента в области организационных инноваций. Более того, современные предприятия ТЭК должны учитывать необходимость эффективного взаимодействия с регионами деятельности и диверсификации производства с целью снижения рисков в долгосрочной перспективе.

Список используемых источников:

1. Афанасьева М.В., Белогорьев А.М., Станкевич Ю.А. Оценка корпоративной эффективности в ТЭК России: методология и результаты. М.: ИЦ Энергия, 2014. 188 с.
2. Ермолина Л.В. Направления совершенствования организационной структуры промышленных предприятий // Основы экономики, управления и права. Самара: Институт анализа экономики города и региона. 2012. №2(2). С. 37-41.
3. Ермолина Л.В. Эффективность организации: современная оценка // Экономика и управление: современное положение. Самара, 2012. С. 83-87.
4. Ермолина Л.В. Управление стоимостью компаний и стратегическая эффективность // Основы экономики, управления и права. Самара: Институт анализа экономики города и региона. 2012. №4 (4). С. 45-49.
5. Машевская О.В., Франк Е.В. Стратегический менеджмент в условиях неопределенности внешней среды // Российское предпринимательство. 2013. № 1 (223). С. 48-54.
6. Миролюбова Т.В., Мордорский А.В. Развитие HR-менеджмента как ключевое направление повышения эффективности предприятий ТЭК. // Вестник Пермского университета. 2012. № 3.1. С. 78-80.
7. Некрасов А.С. Современное электро и теплоснабжение в России // Проблемы прогнозирования. 2005. № 4. С. 3-14.
8. Осташкин М.А. Контроллинг в системе управления предприятий ТЭК. Монография. М.: Элит, 2013. 208 с.

9. Франк Е.В. Экономические закономерности инновационно-технологического процесса развития // Известия института систем управления СГЭУ. 2014. № 1-2 (9-10). С. 180-183.
10. Франк Е.В. Корпоративное управление. Самара: Самарский государственный технический университет, 2012. 141 с.

© 2015, Гусаков Я.И.

Направления повышения эффективности
менеджмента на российских предприятиях ТЭК

© 2015, Gusakov Ya.I.

Directions of increase efficiency of management at
Russian energy companies