

УДК 338.26.015.001.57:621.311(06)

**О СТРУКТУРЕ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ФУНКЦИОНИРОВАНИЕМ ЭНЕРГОСБЫТОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ,  
РАЗРАБОТАННОЙ НА ОСНОВЕ МЕТОДА АНАЛИЗА ИЕРАРХИЙ**

© 2015 г. О. А. Кравченко

*Шахтинский институт (филиал)  
Южно-Российского государственного политехнического университета (НПИ)*

*Подчеркивается актуальность разработки методологии повышения эффективности функционирования энергосбытовых организаций на основе комплексного методологического, математического и информационного инструментария. Представлена модель стратегического управления функционированием энергосбытовой организацией, разработанная на основе метода анализа иерархий и подробно охарактеризована ее структура, позволяющая учитывать динамику условий внутренней и внешней среды, описаны элементы подуровней основных уровней иерархической модели и перечислены допущения, сделанные при моделировании.*

*Ключевые слова: модель стратегического управления функционированием энергосбытовой организации, разработанная на основе метода анализа иерархий; приоритетные цели: рост стоимости, качество, надежность.*

*The article deals with the urgency of developing a methodology to enhance the functioning of energy selling organization on the basis of integrated methodological, mathematical and information tools. The model of strategic management and operation of the energy selling organization developed on the basis of the analytic hierarchy process is introduced and its structure, which allows to take into account the dynamics of the internal and external environment is characterized in detail, the elements of sublevels of the basic levels of the hierarchical model are described and the assumptions made during the modeling are listed.*

*Key words: model of strategic management of energy selling organization's functioning, based on the analytic hierarchy process; priority aims: increasing the cost level, quality and reliability.*

Эффективное функционирование электроэнергетики, как отрасли, так и ее отдельных субъектов, является важнейшей задачей в развитии экономики России [18; 20]. Рост тарифов на электроэнергию в постреформенный период показал, что, несмотря на сформированные рыночные отношения в электроэнергетике, которые должны были стать основой для конкурентных отношений, эффективность функционирования субъектов отрасли находится на невысоком уровне.

Решение этой проблемы зависит от развития методов энергетического менеджмента, позволяющего на основе объединения методологической базы, математического и ин-

формационного инструментария сформировать новые подходы к решению задач повышения эффективности функционирования организаций электроэнергетики.

Повышение эффективности функционирования энергосбытовых организаций (ЭСО) на основе совершенствования методологии стратегического менеджмента позволит снизить риски и затраты на функционирование этих организаций.

Разработка математического инструментария, позволяющего найти комплексное решение проблемы стратегического управления ЭСО, должна базироваться на применении системного подхода и методах много-



**Рис. 1.** Модель стратегического управления функционированием энергосбытовой организации

критериального выбора [3] в силу сложности поставленной задачи, обусловленной особенностями функционирования ЭСО [4].

Применение метода анализа иерархий, разработанного Томасом Саати в конце прошлого столетия [21], позволяет наиболее корректно построить модель стратегического управления функционированием ЭСО, особенности разработки которой влияют как на ее структуру, так и на реализацию модели в целом [22], вплоть до этапа разработки рекомендаций на основе полученных результатов. К этим особенностям относятся следующие: элементы и структура принятия решения основаны на адаптированной модели процесса стратегического управления ЭСО (принципы, элементы модели); модификации модели стратегического управления функционированием ЭСО формируются на основе изменения состава элементов в уровне при неизменном составе уровней; формирование уровней: направления развития, ресурсы, действующие лица, стратегии носит инвариантный характер; зависимости между элементами в уровнях имеются, но они не выражены в прямой форме; возможность разработки модели обратного процесса и определение оптимальной стратегии на основе комбинированного планирования [5].

Модель стратегического управления функционированием ЭСО, построенная на основе метода анализа иерархий, содержит шесть основных уровней: общая цель; направления развития; ресурсы; действующие лица; критерии; стратегии, и представлена на рис. 1.

Общая цель применительно к модели стратегического управления функционированием ЭСО может получить различную трактовку, но наиболее четкое представление отражает формулировка «эффективное функционирование ЭСО», что может рассматриваться как достижение устойчивого успеха организации.

Элементы уровня «цели» раскрывают сущность общей цели. Их выбор определен принципами разработки стратегии ЭСО, а, следовательно, и функционирования в целом. Уровень «направления развития» характеризуется следующими составляющими: рост стоимости, качество, надежность [6; 7].

Направление развития «качество» определяется соответствием стандартам качества обслуживания потребителей и удовлетворенностью потребителей.

«Надежность» следует рассматривать с позиций системной надежности и надежности развития ЭСО [6].

Составляющими «роста стоимости» в со-

ответствии с моделью создания стоимости ЭСО являются: получение прибыли, повышение оборачиваемости капитала, рентабельный рост на основе расширения инвестиций [7].

Уровень «ресурсы» включает в себя следующие составляющие: уровень жизни населения, органы местного самоуправления, наличие оборотных средств, материальное обеспечение, кадровое обеспечение, организационная культура.

Составляющая «уровень жизни населения» может характеризоваться платежеспособностью населения, наличием (либо отсутствием) социальной напряженности, способностью поддерживать дисциплину платежей (своевременно оплачивать потребленную электроэнергию, а в случае просрочки — оплачивать начисленные пени, проценты за пользование чужими денежными средствами) и др.

Влияние «органов местного самоуправления» может отразиться на функционировании ЭСО в различных формах, в том числе в форме поддержки, выраженной в следующем: проведении разъяснительной работы с населением об особенностях реформирования в сфере ЖКХ, о предоставлении субсидий; беспрепятственном предоставлении справок о составе семьи и др. для подготовки материалов по взысканию задолженности за электроэнергию в судебном порядке; готовности сотрудничать по всем возникающим вопросам, либо наоборот: такие случаи тоже нередки.

Наличие ресурсов в форме оборотных средств имеет существенное значение для ЭСО, поскольку их операционная деятельность связана непосредственно с закупкой электроэнергии на оптовом рынке и ее продажей на розничных рынках, при этом потребители могут задержать платежи, а вот ЭСО не имеет права на задержку платежей оптовому рынку, что требует большого объема оборотных средств, которые могут исчисляться десятками миллиардов рублей. Необходимо отметить, что наличие собственных оборотных средств дает независимость ЭСО, но на практике встречается редко, в основном в качестве оборотных средств ЭСО используют заемные средства.

Кадровое обеспечение ЭСО может харак-

теризоваться уровнем образования работников (высшее, среднее и др.), профильностью образования (по направлению электроэнергетика, экономика или иные направления, часто встречаются: педагоги, технологи и т. д.), текучестью кадров.

Материальное обеспечение включает в себя достаточно широкий спектр составляющих: автотранспорт, компьютерная техника, средства коммуникаций, оснащенность залов обслуживания, где ведется прием потребителей электроэнергии и др. Особенностью ЭСО является активное использование транспортных средств и средств компьютерной техники и коммуникаций связи. Можно сказать, что без средств компьютерной техники и связи функционирование ЭСО не представляется возможным.

Организационная культура, характеризующаяся принятой системой лидерства, действующей системой коммуникации, стилем разрешения конфликтов, положением работника в организации, особенностями межнациональных и гендерных взаимоотношений, может оказывать немаловажное значение на функционирование ЭСО. Одной из ее особенностей являются трудовые династии, на энергопредприятиях работают энергетики в трех поколениях. Другой особенностью является негативное влияние на формирование отношений в коллективе, связанное с привлечением к работе в сверхурочное время, к выполнению работниками обязанностей, не предусмотренных должностной инструкцией.

Методологический инструментарий, представленный в работе О. А. Кракашовой «Экономико-математическое моделирование влияния социально-экономических процессов, связанных с формированием и развитием организационной культуры, на результаты хозяйственной деятельности предприятия» [10], может быть взят за основу при оценке организационной культуры ЭСО.

К числу действующих лиц можно отнести: потребителей электроэнергии, сетевые организации, руководство (управляющие) ЭСО, персонал ЭСО, банки, собственников (акционеров) ЭСО.

Если рассматривать операционную деятельность ЭСО в целом, то действующих лиц будет гораздо больше шести. Большое

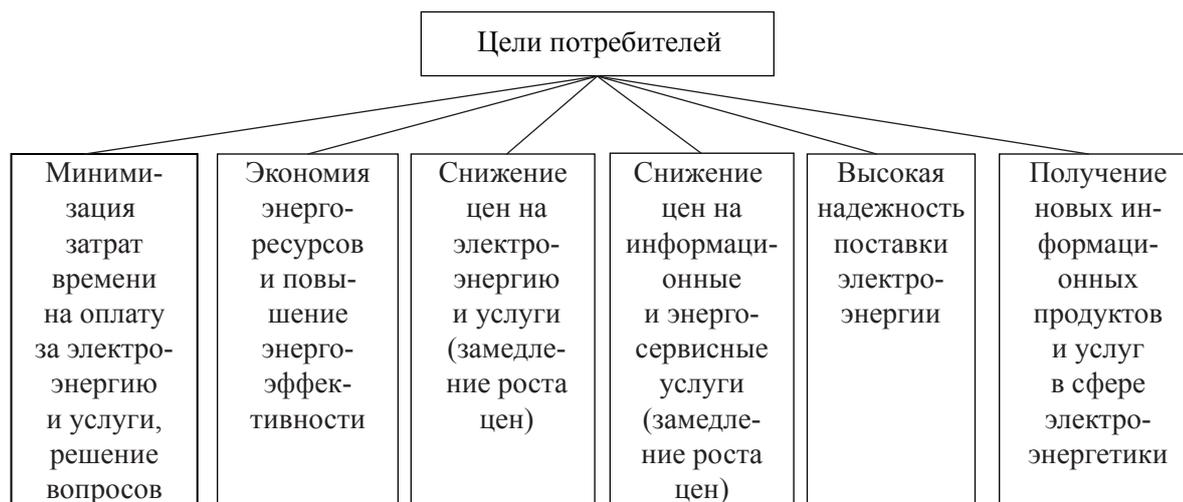


Рис. 2. Цели потребителей

количество действующих лиц, учитываемое в модели, усложнит расчеты, но не повлияет на качество решения.

В модель необходимо включить в качестве действующих только тех участников процесса (электроснабжения), которые непосредственно влияют на него, при этом обладают (или могут обладать) целями, фактически отличными от установленных законодательством, локальными правовыми актами, регламентами, уставными документами и т. д., что указывает некоторую вероятность наличия противоречий в интересах действующих лиц.

*Потребителей электроэнергии* упрощенно можно подразделить на две группы: физические лица; юридические лица и индивидуальные предприниматели. Основанием такой классификации является применение различных тарифов, определяемых в зависимости от целей потребления электроэнергии (в коммерческих целях, бытовое электропотребление).

Основной характеристикой, влияющей на эффективное функционирование ЭСО, является платежеспособность потребителей. Предусмотренные законодательством способы обеспечения обязательств по оплате за электроэнергию, фактически не выполняют своей функции, их величина незначительна, поскольку соответствует ставке рефинансирования Центрального банка РФ [1; 19]. Цели потребителей имеют серьезное значение для организации энергосбытовой деятельности, поскольку государственные рыча-

ги влияния на потребителей не обеспечивают реальных гарантий своевременной оплаты потребителями за электроэнергию, несмотря на наметившиеся тенденции законодательного урегулирования этого вопроса, учитывающие интересы ЭСО [8].

У некоторой части потребителей имеются намерения, направленные на незаконное потребление электроэнергии (хищение). Этому вопросу уделял внимание В. В. Красник в работе [11]. Но поскольку число таких потребителей на данный момент невелико, то в модели эти цели потребителей не рассматриваются. В случае резкого повышения тарифов на электроэнергию и снижения уровня жизни населения в модель может быть включена цель потребителей «незаконное потребление электроэнергии».

К целям потребителей можно отнести следующие: минимизация затрат времени на оплату за электроэнергию и услуги, решение спорных вопросов; экономия энерго-ресурсов и повышение энергоэффективности; высокая надежность поставки электроэнергии (бесперебойность электроснабжения), снижение цен на электроэнергию, информационные и энергосервисные услуги (либо замедление роста цен); получение новых информационных продуктов и услуг в сфере электроэнергетики, позволяющих минимизировать затраты времени и ресурсов на электроснабжение. Структура целей потребителей представлена на рис. 2.

*Сетевые организации*, осуществляющие непосредственно поставку электроэнергии

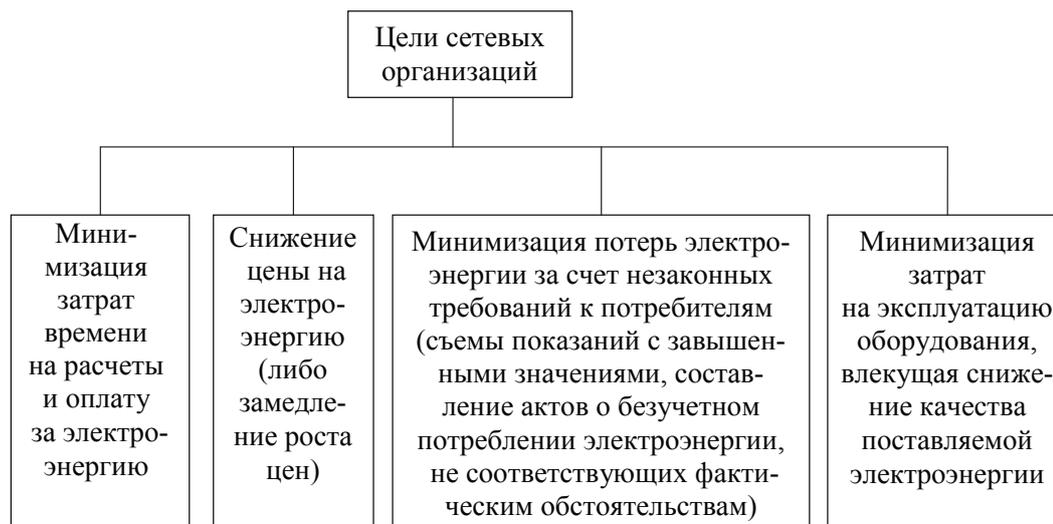


Рис. 3. Цели сетевых организаций

потребителям, оказывают мощное влияние на ЭСО. В случае поставки электроэнергии ненадлежащего качества сетевой организацией ответственность перед потребителем по договору энергоснабжения несет ЭСО, что может принести ЭСО серьезные убытки. Сетевые организации законодательно отнесены к естественным монополиям [24]. По сути, у потребителя нет возможности отказаться от услуг сетевой организации, как и у ЭСО в силу отсутствия альтернативных поставщиков электроэнергии.

Сетевые организации предоставляют услуги по поставке электроэнергии, и одновременно являются потребителями электроэнергии, поскольку закупают ее на розничном рынке в целях компенсации потерь в сетях сверх установленных нормативов.

К целям сетевых организаций можно отнести следующие: минимизация затрат времени на расчеты и оплату за электроэнергию; снижение цены на электроэнергию (либо замедление роста цен); минимизация потерь электроэнергии за счет незаконных требований к потребителям (съемы показаний с завышенными значениями, составление актов о безучетном потреблении электроэнергии, не соответствующих фактическим обстоятельствам); минимизация затрат на эксплуатацию оборудования, влекущая снижение качества поставляемой электроэнергии. Структура целей сетевых организаций представлена на рис. 3.

*Руководство ЭСО может осуществляться*

посредством найма менеджеров, специализирующихся на управлении крупными компаниями (организациями), как правило, такие менеджеры не обладают достаточными знаниями в области электроэнергетики. Иногда руководство передается по договору управляющей компании, которая, в свою очередь, нанимает для руководства ЭСО менеджеров, специализирующихся на управлении крупными организациями.

Достаточно редки случаи, когда в состав руководителей входят специалисты, отработавшие много лет в энергетике и получившие рост по служебной лестнице. Такой подход использовался на протяжении более чем шести десятилетий дореформенного периода.

Остроту проблемы качества управления в период реформирования неоднократно подчеркивал профессор В. В. Платонов [16; 17], охарактеризовав этот период как переход к непрофессиональному управлению отраслью. В частности, как им указывается в [16], «Состав директоров РАО «ЕЭС России», определявший стратегию компании по развитию электрических станций, магистральных, распределительных и бытовых электрических сетей практически в полном составе не имел профессиональной квалификации в области управляемого ими холдинга».

Как один из доводов в пользу необходимости управления энергетическими компаниями энергетиками профессор В. В. Платонов приводит принцип, сформулированный основателем кибернетики Норбертом Вине-



Рис. 4. Цели руководства энергосбытовой организацией

ром, о том, что «управление не может быть эффективным, если оно не учитывает технологические особенности управляемой системы» [17].

Проблема управления крупными компаниями активно обсуждалась за рубежом на протяжении нескольких десятилетий. Как отмечает Дж. Гэлбрейт, «ученые сделали вывод, что руководители крупнейших корпораций в меру своих сил будут стремиться соединять максимизацию прибыли с возвышением своих персон. Обществу угрожает воровство беспрецедентных размеров» [2].

Адольф А. Берли пришел к выводу, что развитая корпорация лишает владельцев акций всяких реальных прав. Результат этого может быть двояким. Либо управляющие станут доверенными лицами, действующими в условиях тщательного надзора по поручению «бездеятельных и безответственных» владельцев, что отрицательно скажется на инициативности, либо же «они будут действовать в своих собственных интересах ... и используют часть капитальных активов в своих целях», что приведет к развитию «корпоративной олигархии и вероятности наступления эры корпоративного грабежа» [2; 25].

Дж. Гэлбрейт отмечает, что многие экономисты уклоняются от анализа противоречия между принципом максимизации прибыли и тем, что повсеместно принято считать принципами рационального поведения управляющих, довольно простым, но едва ли убедительным образом: они игнорируют сов-

ременную действительность [2].

К целям руководства ЭСО можно отнести: рост нормы прибыли; снижение нормы затрат; увеличение платежей за поставленную электроэнергию; получение дохода от решений, принятых в целях, не способствующих эффективности ЭСО; замедление внедрения и поддержки информационной системы, позволяющей сделать работу ЭСО «прозрачной». Структура целей руководства ЭСО (управляющих) представлена на рис. 4.

*Собственники ЭСО (акционеры)* не заинтересованы в выборе той или иной стратегии, их интерес связан с ростом цен на акции организации (ее стоимости в целом). Собственники организации делегируют управляющим власть.

Проблему перехода власти от собственников к управляющим затронул Дж. Гэлбрейт в своей работе «Новое индустриальное общество», отметив, что «среди 200 крупнейших американских корпораций, образующих сердцевину индустриальной системы, имеется незначительное число таких, где собственники оказывают существенное влияние на решения, которое с каждым годом уменьшается» [2].

Как отмечает Дж. Гэлбрейт, «в течение трех последних десятилетий накапливалось все больше доказательств того, что власть в современной крупной корпорации постепенно переходит от собственников капитала к управляющим. Власть рядовых держателей акций все более ослабевает. Именно управляющие компании, хотя их доля в капитале



Рис. 5. Цели собственников (акционеров) ЭСО

предприятия, как правило, очень невелика, прочно держат в своих руках контроль над предприятием» [2].

К целям собственников (акционеров) следует отнести: увеличение доходности акций; рост стоимости организации; увеличение прибыли. Структура целей собственников (акционеров) представлена на рис. 5.

*Персонал (работники)* энергосбытовых организаций заинтересован в получении максимально большого дохода при минимальных затратах труда. Зарботная плата работников ЭСО, как правило, складывается из основного размера оплаты труда, указанной в трудовом договоре, и дополнительной оплаты труда — премии, величина которой устанавливается коллективным договором, как правило, составляет 75 процентов от оплаты труда, установленной в трудовом договоре. Величина премии зависит от достижения трех или более плановых показателей функционирования ЭСО. Многие работники своей основной целью считают получение заработной платы и премии (в максимальном размере). Часть работников могут получать дополнительный доход, который в разы превышает оплату труда за счет нарушения требований локальных правовых актов ЭСО, ведущих к возникновению ущерба в деятельности ЭСО и получению выгод потребителями электроэнергии.

Проблема повышения эффективности работы персонала и мотивации труда поднималась учеными неоднократно [12; 13]. Эффективность работы персонала будет выше, если его цели совпадают с целями организации, что достигается на основе солидарности и отождествления [26]. Профессора Саймон и Марч полагают, что солидарность будет сильнее, если члены организации знают или считают, что цели организации не противоречат их целям. Они называют дополнительно

четыре других обстоятельства, способствующих отождествлению целей: если престиж группы или организации, ведущий к отождествлению целей, высок и общепризнан; если между лицами, входящими в организацию, существует постоянное общение; если сама организация удовлетворяет значительное число потребностей лиц, причастных к ней; если соперничество между членами организации сведено к минимуму [2; 26].

ЭСО еще предстоит активизировать работу по указанным выше четырем направлениям работы с персоналом в целях минимизации противоречий между личными целями работников и корпоративными интересами.

Крупные корпорации за рубежом разрабатывают «Моральный кодекс компании», исключающий поведение работников, направленное на причинение вреда организации, разглашение коммерческой тайны, иной информации. Дж. Гэлбрейт предлагает создавать техноструктуру в организации для эффективного управления, не допускающую секретности, способствующей злоупотреблениям и должностным преступлениям, а также исключающую погоню за личной выгодой: «Что запрещено рядовому работнику, инженеру или сбытовому агенту, также должно быть запрещено и старшим служащим» [2].

К целям персонала (работников) можно отнести: получение заработной платы и премии в максимальном размере; получение дохода от действий, не соответствующих локальным правовым актам ЭСО (положений, стандартов и т. п.), должностной инструкции; минимизация трудоемкости работ за счет нарушения локальных правовых актов ЭСО (положений, стандартов и т. п.), должностной инструкции; формирование отношений в коллективе, противоречащих приоритетам организационной культуры. Структура целей

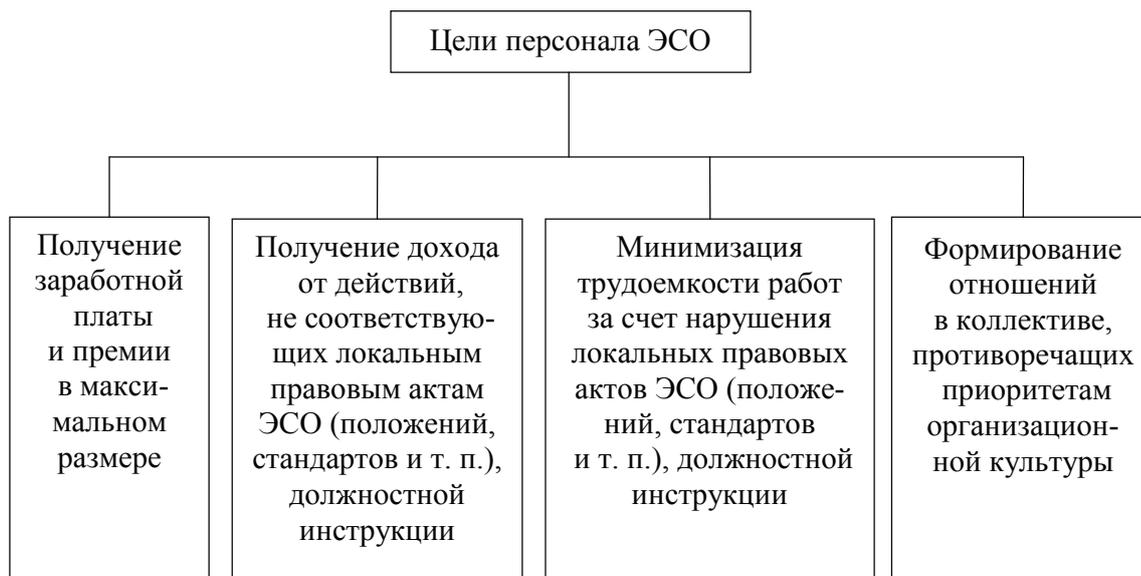


Рис. 6. Цели персонала ЭСО

персонала (работников) представлена на рис. 6.

Представленная структура целей носит динамичный характер и зависит от позиции руководства ЭСО в отношении совершенствования подходов к организации производства и управлению персоналом, и в небольшой мере зависит от работников.

Совершенствование методов по организации производства и управлению персоналом позволит снизить риски, затраты, возникающие вследствие столкновения корпоративных интересов и личных целей отдельных работников.

Банки занимают одно из важнейших мест среди партнеров ЭСО. Банки предоставляют ЭСО средства для оборотного капитала, их величина может превышать несколько десятков миллиардов рублей. При этом необходимо отметить, что такие займы не являются безрисковыми операциями, поскольку ЭСО часто сталкивается с задержкой платежей в течение продолжительного периода времени за поставленную электроэнергию и отсутствием платежей (потребителей-банкротов), что в свою очередь отражается на ее платежеспособности. Предоставление банками кредитов для ЭСО имеет первостепенное значение, поскольку капитал для ЭСО является основным фактором производства. Заключение договоров на ведение зарплатных проектов с банком, который предоставляет кредит, в некоторых ЭСО используется руководст-

вом, как мера «компенсационного характера», позволяющая банку расширить сферу предоставляемых услуг и увеличить объем прибыли за счет партнерских отношений с ЭСО.

Необходимо отметить, что фактически ЭСО может использовать ресурсы как одного, так и нескольких банков, поэтому в модели сделано допущение и рассматривается участие банков как одного действующего лица, поскольку в данном случае, наиболее общие цели банков в отношении ЭСО сходны и определяются стремлением к устойчивому успеху функционирования.

К целям банков можно отнести: получение выгоды от выданных кредитов по высокой ставке; получение выгоды от заключения договоров по зарплатным проектам; заинтересованность в эффективном функционировании ЭСО, которое обеспечивает снижение банковского риска невозврата денежных средств. Структура целей банков представлена на рис. 7.

При разработке модели сделано допущение: в модели не предусмотрено влияние на процесс поставки и сбыта электроэнергии генерирующих компаний и оптового рынка электроэнергии, поскольку в данный момент отсутствует практика ограничения поставок электроэнергии вследствие нехватки мощностей генерирующих организаций.

Уровень «критерии», характеризующий

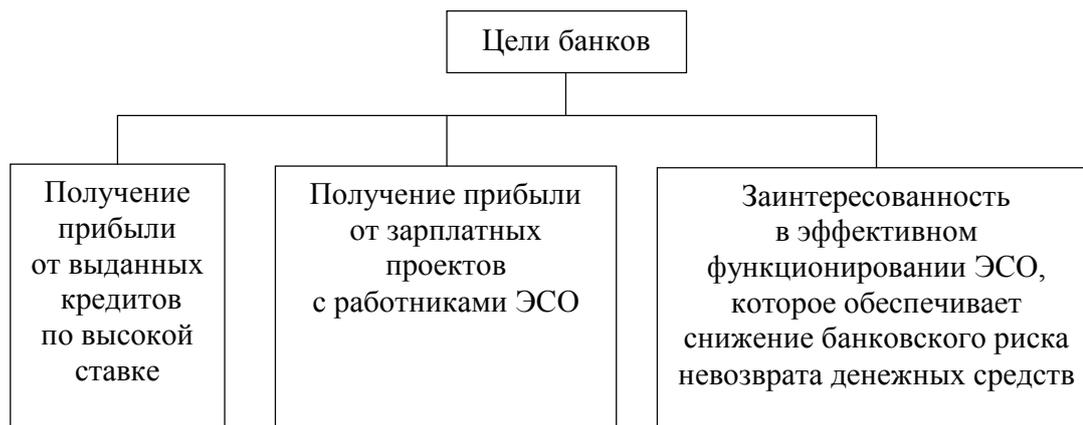


Рис. 7. Цели банков

сильные и слабые стороны (выгоды и издержки), риски и возможности, сформирован на основе анализа внутренней среды ЭСО.

Необходимо отметить некоторый субъективный подход к формированию уровня «критерии», так как набор факторов определялся на основе рассмотрения функционирования ЭСО в сравнительно непродолжительном периоде времени, в силу сравнительной «молодости» организации, и в сравнительно статичных экономических условиях.

К сильным сторонам (выгодам) ЭСО можно отнести:

1) отсутствие необходимости приобретать основные средства (здания, электросетевые комплексы, подстанции и т. п.) и тратить средства на их содержание;

2) многие функции организации могут осуществляться посредством информационно-коммуникационных технологий;

3) операционная деятельность не требует инноваций в сфере продуктовой политики;

4) стадия развития — рост организации (функционируют менее 10 лет);

5) высокая адаптивность персонала к изменениям правового, социально-экономического и информационно-технологического характера;

6) квалифицированный персонал;

7) расчеты с поставщиками услуг и потребителями электроэнергии осуществляются посредством электронных платежных систем;

8) наличие хорошо разработанной учебными методологической базы и инструментария по планированию электропотребления

в регионе, позволяющей с высокой точностью прогнозировать объемы продаж электроэнергии в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах [14; 15; 23].

Слабые стороны (издержки) включают в себя следующее:

1) организация не имеет достаточное количество оборотных средств и использует заемный капитал;

2) низкий уровень организационной культуры;

3) низкий уровень заработной платы;

4) зависимость по исполнению обязательств по договорам энергоснабжения от электросетевых организаций, фактически осуществляющих поставку электроэнергии;

5) наличие договоров энергоснабжения с предприятиями-банкротами и неплательщиками;

6) зависимость в осуществлении расчетов с потребителями от данных предоставляемых оптовым рынком электроэнергии и электросетевыми организациями;

7) низкий уровень конкуренции;

8) слаборазвитая информационная среда ЭСО;

9) невозможность использования политики цикличной замены оказываемой услуги (продажа электроэнергии).

К возможностям ЭСО следует отнести:

1) развитие информационной среды организации в части перехода на электронный документооборот с потребителями, что повлечет снижение затрат на транспорт и его материально-техническое снабжение, на материалы, оплату труда и др.;

2) развитие концепции электронного документооборота с органами исполнительной власти и местного самоуправления;

3) развитие информационной среды организации в части предоставления услуг по энергосервисным договорам (планирование электропотребления, выбор ценовой категории с минимизацией затрат на оплату за электроэнергию, разработка программного обеспечения по поддержке функционирования энергохозяйства предприятий и др.);

4) формирование сотруднических отношений с потребителями, в том числе проведение разъяснительной работы с населением об условиях оплаты за электроэнергию;

5) расширение сотрудничества с органами местного самоуправления;

6) расширение сотрудничества с органами исполнительной власти;

7) участие в законотворческой деятельности путем представления в законодательные органы законопроектов, защищающих права ЭСО;

8) участие в судебных заседаниях посредством конференцсвязи.

Риски могут включать в себя:

1) повышение уровня инфляции, как следствие — рост банковских кредитных ставок, снижение платежеспособности потребителей;

2) увеличение налогового бремени, как следствие рост теневой экономики, т. е. снижение общего числа потребителей, а также снижение числа потребителей, оплачивающих электроэнергию по нерегулируемым ценам (переход ИП в «тень», работа по документам (договорам) в качестве физических лиц);

3) банкротство коммунальных (водоканалы) и жилищно-коммунальных организаций, как следствие — возникновение безнадежных ко взысканию долгов;

4) усиление влияния (преобладание) целей руководства всех уровней организации над стратегическими целями, определенными собственником организации;

5) ухудшение экономического состояния региона, как следствие — снижение жизненного уровня населения, ведущего к неплатежеспособности населения;

6) снижение ресурсного обеспечения электросетевых организаций, а также наде-

жности функционирования энергосистемы, влекущее невозможность исполнения договоров энергоснабжения, в части обязательств ЭСО перед потребителями, и как следствие — обязанность ЭСО оплатить ущерб, понесенный потребителями, а так же многомиллионные штрафы за нарушение антимонопольного законодательства вследствие неисполнения норм договора энергоснабжения;

7) снижение профессиональной квалификации работающих в организации, что вызывает рост ненадлежащим образом осуществленных функций и штрафных санкций за нарушения законодательства;

8) влияние чрезвычайных ситуаций природного характера (бури, ураганы, снегопады, гололеды и т. д.), влекущих невозможность осуществления поставки электроэнергии и пользования услугами связи;

9) политическое влияние на деятельность ЭСО, поскольку некоторые из собственников могут быть иностранными лицами, и поставленные ими цели и задачи могут не совпадать с целями и задачами отрасли, установленными законодательством Российской Федерации.

Уровень стратегии включает в себя основополагающие стратегии организации, наиболее приемлемые на рассматриваемом этапе развития. Выбор стратегии «внутреннего роста», «внешнего роста» или «экономии» [9] зависит во многом от наличия ресурсов и поставленных целей.

Выбор стратегии ЭСО зависит от выбора приоритетов целей, т. е. при неизменном наборе целей, в предлагаемой модели: рост стоимости, качество, надежность, но разных вариантах значимости той или иной цели, могут быть выбраны, вернее сказать, оказаться оптимальными, различные стратегии. Например, ЭСО может подчеркнуть приоритет роста стоимости, отдать меньшее предпочтение качеству и надежности, что происходит достаточно часто с ЭСО.

### Выводы

Актуальность разработки методологии повышения эффективности функционирования ЭСО на основе комплексного методологического, математического и информационного инструментария обусловлена ростом тарифов на электроэнергию, как фактором,

указывающим на невысокую эффективность функционирования ЭСО в условиях сформировавшихся рыночных отношений, способствующих конкурентному развитию.

Разработанная модель стратегического управления функционированием ЭСО, обладает динамичной структурой, позволяющей учитывать изменения условий внутренней и внешней среды и содержит следующие уровни: общая цель; направления развития; ресурсы; действующие лица; критерии; стратегии, каждый из которых в свою очередь содержит подуровни.

Допущения, сделанные при моделировании, позволяют корректировать структуру модели при изменениях условий внешней среды.

### Литература

1. Гражданский Кодекс РФ (часть I). // Собрание законодательства РФ. — 05.12.1994. — №32, ст. 3301.
2. *Гэлбрейт Дж.* Новое индустриальное общество. / Пер. с англ. — М.: ООО «Издательство АСТ», ООО «Транзиткнига»; СПб.: Terra Fantastica, 2004. — 602 с.
3. *Кравченко О. А.* Факторы, обуславливающие выбор метода моделирования функционирования энергосбытовых организаций. // Кибернетика энергетических систем: материалы XXXIV сессии семинара «Диагностика энергооборудования», Новочеркасск, 24–26 сентября 2012 г. — Новочеркасск: Ред. журн. «Изв. вузов. Электромеханика», 2012. — С. 150–153.
4. *Кравченко О. А.* Об особенностях функционирования энергосбытовых организаций, учитываемых при разработке методологии анализа и моделей стратегического управления. // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). — 2014. — №6. — С. 125–130.
5. *Кравченко О. А.* Особенности разработки модели стратегического управления функционированием энергосбытовой организации на основе метода анализа иерархий. // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). — 2015. — №1. — С. 77–83.
6. *Кравченко О. А.* О некоторых вопросах стратегического управления энергокомпаниями. // Материалы 17-й Международной научно-практической конференции «Экономика, социология и право в современном мире: проблемы и поиски решений». — Пятигорск: Международная финансовая академия, 2013. — С. 290–295.
7. *Кравченко О. А.* Об особенностях управления стоимостью энергосбытовых организаций. // Материалы Международной заочной научно-практической конференции «Современные проблемы науки и образования». — Липецк: ООО «Ника», 2013. — С. 69–71.
8. *Кравченко О. А.* О стимулировании функционирования розничных рынков электроэнергетики. // Перспективы развития Восточного Донбасса: сб. науч. тр. по материалам 60-й Всероссийской науч.-практ. конференции «Перспективы развития Восточного Донбасса». / Шахтинский ин-т (филиал) ЮРГТУ (НПИ). — Новочеркасск: ЮРГТУ (НПИ), 2011. — С. 83–85.
9. *Кравченко О. А.* Об особенностях выбора направления развития энергосбытовой организации. // Материалы XIII Международной научно-практической конференции «Экономика, социология, право: новые вызовы и перспективы». — М., 2013. — С. 41–43.
10. *Кракашова О. А.* Экономико-математическое моделирование влияния социально-экономических процессов, связанных с формированием и развитием организационной культуры, на результаты хозяйственной деятельности предприятия: монография. — Новочеркасск: Лик, 2008. — 201 с.
11. *Красник В. В.* 101 способ хищения электроэнергии. — М.: Изд-во НИЦ ЭНАС, 2005. — 112 с.
12. *Литвинюк А. А.* Управление персоналом. — М.: Юрайт, 2013. — 448 с.
13. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 152 с.
14. *Надтока И. И.* Развитие теории и методов моделирования и прогнозирования электропотребления на основе данных средств автоматизации учета и телеизмерений: Автореф. дисс. ... д.т.н.: 05.14.02. — Новочеркасск, 1999. — 39 с.
15. *Надтока И. И., Березкина С. Ю.* Анализ и прогнозирование структуры и динамики регионального потребления энергоресурс-

сов и воды: учеб. пособие. / Юж.-Рос. гос. техн. ун-т (НПИ). — Новочеркасск: ЮРГТУ (НПИ), 2009. — 143 с.

16. Платонов В. В. Анализ задач развития электроэнергетики России и проблемы их реализации. — М.: ИБРАЭ РАН, 2009. — 64 с.

17. Платонов В. В. Электроэнергетика России: формирование и развитие». // Открытый семинар «Экономические проблемы энергетического комплекса». 106-е заседание 18.12.2009 г. — М., 2010.

18. Постановление Правительства РФ №321 от 15.04.2014 г. «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Энергоэффективность и развитие энергетики». // Собрание Законодательства РФ. — 05.05.2014. — №18 (часть III), ст. 2167.

19. Постановление Правительства РФ №354 от 06.05.2011 г. «О предоставлении коммунальных услуг собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домов». // Собрание законодательства РФ. — 30.05.2011. — №22, ст. 3168.

20. Распоряжение Правительства РФ №1715-р от 13.11.09 г. «Об утверждении

энергетической стратегии России на период до 2030 года». // Собрание Законодательства РФ. — 30.11.09. — №48, ст. 5836.

21. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. — М.: Радио и связь, 1993. — 320 с.

22. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: Аналитические сети. / Пер. с англ. А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. — М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2009. — 360 с.

23. Седов А. В., Надтока И. И. Системы контроля, распознавания и прогнозирования электропотребления: модели, методы, алгоритмы и средства. — Ростов н/Д: Изд-во Рост. ун-та, 2002. — 320 с.

24. Федеральный закон РФ №147-ФЗ от 17.08.1995 г. «О естественных монополиях». // Собрание законодательства РФ. — 21.08.1995. — №34, ст. 3426.

25. Berle A. A., Jr., Means G. C. The Modern Corporation and Private Property. — N.Y., 1948. — 354 p.

26. March J. G., Simon H. A. Organizations. — N.Y., 1958. — Pp. 65–66.

Поступила в редакцию

30 июня 2015 г.



**Оксана Александровна Кравченко** — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Технология и комплексы горных, строительных и металлургических производств» Шахтинского института (филиала) Южно-Российского государственного политехнического университета (НПИ).

**Oksana Aleksandrovna Kravchenko** — Ph.D., Candidate of Economics, docent at The Technologies and Complexes for Mining, Construction and Metallurgy Manufactures department of South-Russian State Polytechnic University (NPI) Shakhty Institute (branch).

346506, Ростовская обл., г. Шахты, ул. Островского, д. 40, кв. 3  
40 Ostrovskogo st., app. 3, 346506, Shakhty, Rostov reg., Russia  
Тел.: +7 (928) 180-14-30; e-mail: oksana.xen@yandex.ru