

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КРУПНОЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ С ВНЕДРЕНИЕМ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

УДК 330.111.6

**Алексей Леонидович Кузнецов**,  
аспирант, Московский государственный  
университет экономики, статистики и  
информатики (МЭСИ)  
Тел.: (925) 010-05-00  
Эл. почта: t9250100500@gmail.com

Статья посвящена анализу существующей системы управления действующей энергетической компании, который даёт возможность сделать вывод о нецелесообразности содержания громоздкой организационной структуры. Предложена авторская модель управления, позволяющая, в короткие сроки вывести компанию на безубыточное производство. Разработан механизм внедрения модели управления.

*Ключевые слова:* модель управления, инновационная деятельность, экономическая эффективность, тепловая и электрическая энергия.

**Alexsey L. Kuznetsov**,  
Postgraduate student, Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)  
Tel.: (925) 010-05-00  
E-mail: t9250100500@gmail.com

## IMPROVEMENT OF THE LARGE ENERGY COMPANY CONTROL SYSTEM WITH INTRODUCTION OF INNOVATIVE ACTIVITY MANAGEMENT MODEL

This article analyzes the existing scheme of the energy company management which gives the chance to draw a conclusion on inexpediency of the organizational structure maintenance. An innovative management model that allows in the short term to achieve production without losses is proposed. The method of introduction of management model is developed.

*Keywords:* management model, innovative activity, efficiency, thermal and electrical energy.

## 1. Введение

В соответствии с разрабатываемой темой и в продолжение публикации в Вестнике Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление, №2(2), 2012 г., а также на основе проанализированного материала ниже приводятся исследования по совершенствованию системы управления крупной энергетической компании, на примере ОАО «Московская объединенная энергетическая компания».

ОАО «МОЭК» – ведущая инфраструктурная компания российской столицы, обеспечивающая отопление и горячее водоснабжение г. Москвы и ряда городов ближнего Подмосковья.

Т.к. энергетический комплекс значительно влияет на развитие экономики государства, ее движение в направлении инновационных преобразований. Благодаря таким энергетическим компаниям, как ОАО «МОЭК» обеспечивается не только работа предприятий промышленности, но и нормальная жизнедеятельность населения страны. В связи с этим необоснованно высокие тарифы на электроэнергию в России, а также недостаточные энергетические мощности не позволят успешно развиваться отечественным предприятиям и быть конкурентоспособными на внутреннем и внешнем рынках.

Очевидно, что для успешного развития экономики страны необходим скорейший переход энергокомпаний на путь активизации своей инновационной деятельности. В этом отношении первоочередной задачей становится формирование модели управления инновационным развитием энергетических компаний, которая должна обеспечивать высокую эффективность их работы, включая минимизацию затрат времени на решение управленческих задач, повышение конкурентоспособности и лояльности тарифной политики и укрепление положения на энергетическом рынке страны.

В настоящее время во многих странах мира, в том числе и в России, инновационному развитию крупных энергетических компаний в силу ряда причин сопутствуют процессы их реструктуризации, которые позволяют оптимизировать управление, обеспечивают устойчивое развитие компаний и удовлетворение потребностей в энергии, а также повышают экономическую эффективность этих компаний.

## 2. Анализ действующей системы управления

В результате реорганизации компании, проведенной в октябре 2012 года, ОАО «МОЭК» стало крупнейшей в России и в мире вертикально-интегрированной структурой в сфере производства, транспорта, распределения и сбыта тепловой и электрической энергии. Однако, компания является убыточной. Подводя итоги 2012 г. руководство объявило, что чистый убыток компании составил порядка 1 500 000 тыс. руб. Анализ деятельности компании также показал слабое развитие инновационной деятельности в компании и её подразделениях. Программа энергетической компании по развитию инновационной деятельности должна отвечать требованиям долгосрочного развития страны и энергетической отрасли, а также быть ориентированной на решение существующих в отрасли проблем, связанных с физическим и моральным износом оборудования; повышением качества и надежности энергоснабжения; экологических аспектов выработки электроэнергии и снижением издержек в целях стабилизации тарифной политики. Поиск инноваций должен идти как во внутренней среде, так и во внешней среде компании. При этом следует разработать программу перспективного инновационного развития, выделив следующие приоритетные направления инновационной деятельности:

1. Техничко-технологическое инновационное развитие в соответствии с технической стратегией компании и программой, разработанными на основе информации о состоянии объекта;



Рис. 1. Организационная структура управления ОАО «МОЭК» после реструктуризации

2. Совершенствование модели управления инновационной деятельностью компании на основе совершенствования функциональной структуры, технологии деятельности и активизации персонала компании, генерирующего инновационные идеи.

### 3. Мероприятия по совершенствованию системы управления

Для эффективной реализации инновационной деятельности и достижения ее целей в ОАО «МОЭК» целесообразно формирование специализированного функционального направления, а также подсистемы управления, направленной на разработку и реализацию инновационной программы, достижение соответствующих целей и задач, и включающую функциональную структуру, технологию деятельности и ресурсы [1].

Рассмотрев существующую систему управления ОАО «МОЭК», выявлено, что в компании присутствует, начиная с самого верхнего уровня иерархии наложение и дублирование функций персонала, а так же множество филиалов, что оказывает негативное влияние в целом на ее деятельность. Хозяйственную деятельность возглавляет генеральный директор, в соответствии с действующим законодательством. В его непосредственном подчинении находятся 7 заместителей, с совпадающими (одинаковыми) функциями их деятельности. Такое

количество заместителей генерального директора необоснованно и приводит к лишним затратам на их содержание и, как следствие, бесполезной работе их отделов. Десять эксплуатационных филиалов, образованных в соответствии с административно-территориальным делением г. Москвы, так же привело к увеличению штата и дублированию работы персонала.

Сбытовые, ремонтные, строительные, транспортные, снабженческие, информационные и социально-бытовые функции выполняют 8 специализированных филиалов Общества. Мы предлагаем отказаться от них, и распределить нагрузку по Филиалам эксплуатационным, путем создания в них небольших отделов по направлению деятельности. На рис. 2 представлена предлагаемая структура управления компанией ОАО «МОЭК».

Исходя из вышеизложенного, предлагается следующая система управления ОАО «МОЭК», представленную на рис. 1.

Отсутствие прибыли от не эксплуатационных филиалов стало обоснованием отказа от них в нашей модели управления компанией. Естественно, собственник ОАО «МОЭК» распоряжается материальными средствами по собственному усмотрению, но на данный момент это экономически неэффективно, т.к. уменьшается капитал компании, что подтверждается международными рейтинговыми

агентствами Standard & Poor's и Fitch Ratings и приводит к росту тарифов на потребление электроэнергии и тепла и росту социальной напряженности [5].

Особое внимание стоит обратить на вновь введенную должность заместителя генерального директора по инвестициям и инновационной деятельности. В его обязанности входит собственно управление инновационным развитием, контроль за реализацией внедрения проекта усовершенствованной модели управления энергетической компанией, которая должна разрабатываться исходя из необходимости обеспечить целенаправленность и согласованность работы, кооперацию всех участников процесса теплоснабжения: электро- и тепло-производителей, поставщиков (сетевиков), потребителей, а также разработчиков инноваций.

Определены следующие предпосылки к разработке организационно-экономической модели управления инновационным развитием энергетической компании: совершенствование элементов теории управления инновационной деятельностью; устоявшаяся организационная и профессиональная культура компании; постоянный поиск рационального управления.

Но при этом переход на усовершенствованную модель управления инновационной деятельностью по-прежнему невозможен из-за отсутствия достаточного капитала.

#### 4. Модель управления инновационной деятельностью и условия перехода к ней

Проанализировав деятельность второй крупной энергетической компании московского региона ОАО «МОСЭНЕРГО», был сделан вывод о необходимости слиянии ОАО «МОЭК» и ОАО «МОСЭНЕРГО» с целью увеличения капитала. ОАО «МОСЭНЕРГО» в результате генерации электроэнергии имеет побочно сгенерированную тепловую энергию, которую не может реализовать из-за отсутствия собственных потребителей. А у ОАО «МОЭК» имеется недостаток и потребители, нуждающиеся в тепловой энергии, которым возможно реализовать тепло ОАО «МОСЭНЕРГО». Поэтому, используя тепловую энергию ОАО «МОСЭНЕРГО», появляется возможность увеличить капитал ОАО «МОЭК».

Увеличение капитала позволило внедрить модель управления инновационной деятельностью.

Разработанная организационно-экономическая модель управления инновационной деятельностью ориентирована на развитие инновационной активности энергетической компании и ее инновационного потенциала, обеспечение эффективного осуществления систематического, целенаправленного планирования, разработки, внедрения и использования инноваций.

Предложенная организационно-экономическая модель управления инновационной деятельностью крупной энергетической компании (см. рис. 2), призвана обеспечить ее устойчивое и эффективное инновационное развитие.

Разработанная модель управления инновационным развитием энергетической компании ОАО «МОЭК» включает в себя инновационные элементы, позволяющие компании стать экономически эффективной и привлекательной для инвестирования. Это обеспечит создание к 2021 году на базе ОАО «МОЭК» не только самой круп-

ной, но и одной из самых эффективных компаний в коммунальном секторе страны за счет экономических механизмов сдерживания роста тарифов за тепловую энергию, оптимизации тарифов для потребителей, оптимизации и эффективного функционирования энергетических мощностей.

Важнейшим элементом является обязательные внедрения усовершенствованной модели управления инновационной деятельностью. Особенностью механизма внедрения разработанной модели управления инновационной деятельностью энергетических компании является то, что эта модель вписывается в организационную структуру общего управления всей компанией, как составная часть. В ней содержится методика последовательного перехода на инновационную деятельность. Она представлена как Проект, в котором содержится поэтапное освоение инновационных процессов.

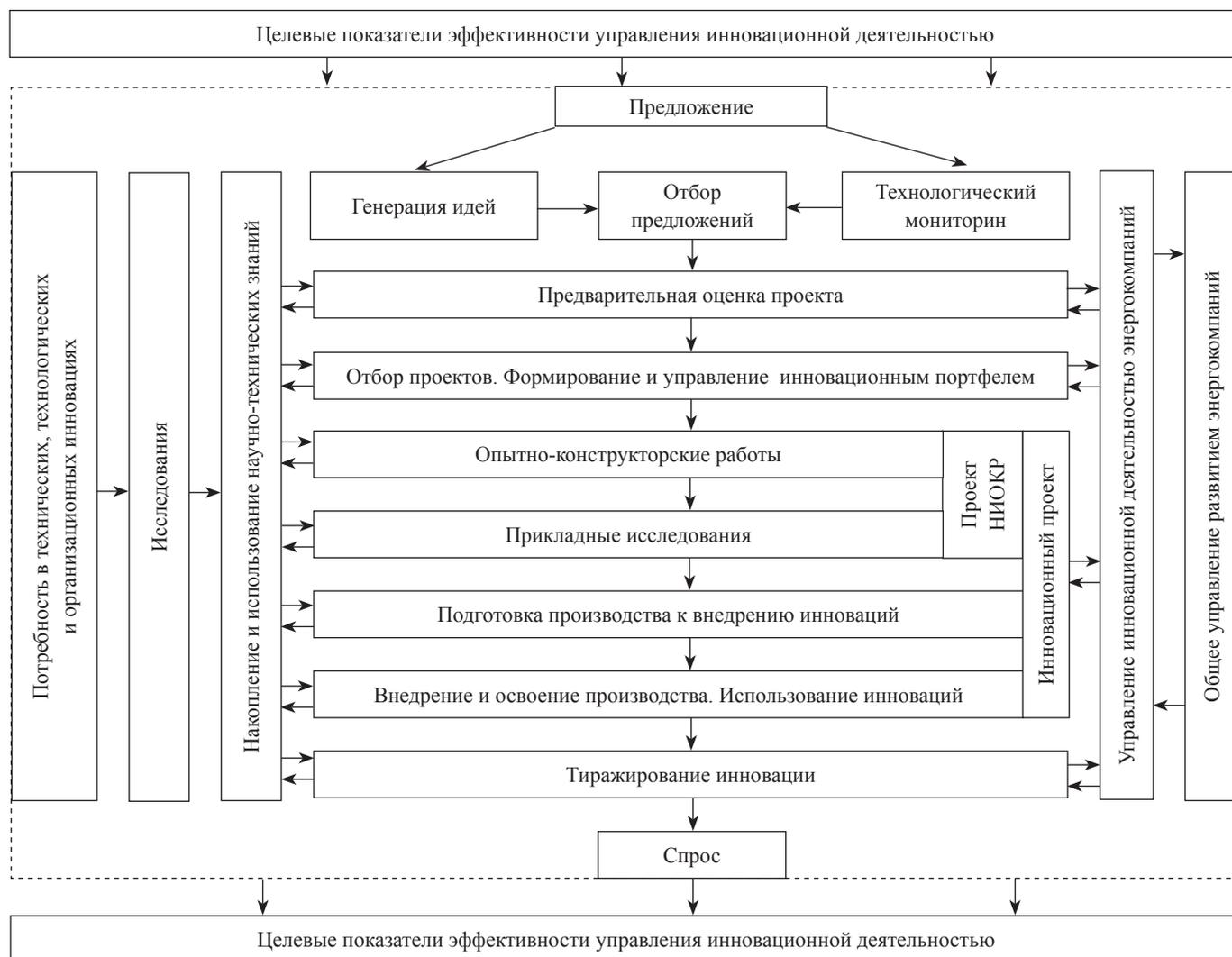


Рис. 2. Модель управления инновационной деятельностью крупной энергетической компании

## 5. Заключение

Совершенствование системы управления путем ее реструктуризации, а так же внедрения модели управления инновационной деятельности крупных энергетических компаний позволит:

- внедрить инновационную деятельность;
- сделать производство прибыльным;
- снизить тарифы для потребителя;
- вывести компанию из кризиса;
- снизить процент коррупции;
- повысить прозрачность экономической деятельности, что приведет к интересу иностранных инвесторов;
- повысить интерес высококвалифицированных кадров.

Так же новая система управления обеспечит скорейший переход энергетической компании на путь активизации своей инновационной деятельности. Решит задачу формирования модели управления инновационного развития, которая обеспечит высокую эффективность их работы, включая минимизацию затрат времени на решение управленческих задач, повышение конкурентоспособности и лояльности

тарифной политики и укрепление положения на энергетическом рынке страны.

## Литература

1. Ивахненко А.В. Формирование системы управления инновационной деятельностью электроэнергетических компаний России // Региональная экономика: теория и практика. – 2010. – №13. – С. 123.
2. Пригожин А. И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2008. – С. 825.
3. <http://www.oaomoe.ru/> (дата обращения 12.12.2013).
4. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов /С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др.; Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – С. 320–323.
5. Кузнецова А.И. Инвестиции в создание и развитие инфраструктуры; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф., засл. деят. науки РФ А. Ю. Егорова. – М.: Издательство «Палеотип», 2007. – С. 268.
6. Грызунова Н.В. Управление акционерным капиталом: проблемы собственности и конфликт интересов

// Бизнес в законе. – 2012. – № 5. – С. 134–139.

## References

1. Ivakhnenko A.B. Creation a control system by innovative activity of energy companies in Russia//Regional economy: theory and practice. – 2010. – No. 13. – p. 123 .
2. Prigozhin A. I. Methods of development of the organizations. – М.: MTSFER, 2008. – p. 825 .
3. <http://www.oaomoe.ru/> (address date 12.12.2013).
4. Innovative management: Uchebnik dlya vuzov/ S. D. Ilyenkova, L.M. Gokhberg, S.U. Yagudin etc.; under edition S. D. Ilyenkova. – М.: UNITI-DANA, 2002. – p. 320–323 .
5. Kuznetsova A.I. Investments into creation and infrastructure development; under a general edition of the Dr. economic sciences, prof., the honored worker of science in Russian Federation A.Y. Egorov. – М.: Paleotip publishing house, 2007. – p. 268.
6. Gryzunova N.V. Management of share capital: problems of property and conflict of interest // Business-in-law. – 2012. – № 5. – p. 134–139.