

КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ? ЭНЕРГЕТИКИ НАШЛИ РЕШЕНИЕ

Бацына М.Н.

научный руководитель кандидат экономических наук Поликарпова Т.И.

Институт управления бизнес-процессами и экономикой СФУ

Электроэнергетика, являясь отраслью естественных монополий, в области ценообразования регулируется государством. Важнейшим фактором стабильного развития энергетической отрасли является установление экономически обоснованного уровня тарифов, позволяющего полностью компенсировать издержки энергетического производства и финансировать программы развития. Решая задачи обеспечения производства в рамках установленного в тарифно-балансовых решениях уровня валовой выручки энергетическому предприятию необходимо как стратегически, так и оперативно выстраивать программу своего развития и управления операционными и инвестиционными затратами, обеспечивать построение эффективной модели управления предприятием в целях достижения запланированных показателей эффективности деятельности, что является ключевой задачей для филиала ОАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго».

Анализируя структуру конкурентной среды филиала ОАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» можно сделать вывод, что данная организация является доминирующей на рынке услуг по передаче и распределению электрической энергии на территории Красноярского края.

Доля филиала по оказанию услуг по передаче электроэнергии потребителям Красноярского края составляет более 57 %.

В структуре отпуска электроэнергии из сетей Красноярскэнерго самым крупным потребителем до 2011 года являлось ОАО «РУСАЛ Красноярск», объем услуги которого по передаче электроэнергии составлял более 55 %.

В 2013 году филиалом достигнуто улучшение финансового результата к уровню 2012 года. Это обусловлено проводимой оптимизацией расходов филиала в условиях выпадающих доходов, обусловленных тарифно - балансовыми решениями 2010 - 2013 г.г.

Но, не смотря на наличие положительной динамики по итогам 2013 года, в филиале Красноярскэнерго отсутствует положительный финансовый результат от деятельности.

Основной проблемой для филиала ОАО «МРСК Сибири»-«Красноярскэнерго» в настоящее время является установление необходимого размера валового тарифа в связи с исключением из объемов полезного отпуска потребителя ОАО "РУСАЛ Красноярск", который с 2011 года заключает прямой договор с ОАО «ФСК ЕЭС».

Сформированный тарифно-балансовым решением региональной энергетической комиссии Красноярского края размер необходимой валовой выручки (НВВ) на 2013 год по филиалу Красноярскэнерго не покрывает плановых затрат на нужды по содержанию сетей, по управлению организацией, на инвестирование производства. Размер убытка филиала за 2013 год составляет 1 526 288 тыс.руб.

В сложившейся ситуации предприятие вынуждено сворачивать свою производственную и инвестиционную программы в связи с отсутствием источников покрытия затрат.

Решение проблемы тарифного регулирования на территории Красноярского края – задача крайне сложная, зависит от законодательных инициатив, и сетевой организации в данной ситуации необходимо решать следующие задачи, направленные на повышение эффективности деятельности:

- снижение величины потерь в сетях;
- формирование оптимальной структуры ремонтно-эксплуатационного обслуживания;
- повышение эффективности использования баланса рабочего времени собственного персонала;
- разработка эффективной организационной структуры производственных единиц филиала – производственных отделений и районов электрических сетей;

- внедрение методов нормирования затрат на ремонтно-эксплуатационное обслуживание;
- оптимизация доли управленческих затрат в операционных расходах;
- создание эффективной методики планирования и контроля.

Для решения задач повышения эффективности бизнеса менеджментом филиала используется такой экономический инструмент как бенчмаркинг.

Бенчмаркинг (англ. bench mark — начало отсчета) — метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности работы, производства, совершенствования бизнес-процессов.

Метод основан на анализе конкретных результатов и их использовании в собственной деятельности.

Различают следующие виды бенчмаркинга:

- конкурентный бенчмаркинг — сравнение своей продукции, бизнес-процессов с аналогами прямых конкурентов;
- функциональный бенчмаркинг — сравнение эффективности отдельных функций (например, логистики, управления персоналом) компаний одной отрасли, не обязательно прямых конкурентов;
- общий бенчмаркинг — анализ и восприятие передового опыта компаний, действующих в других отраслях;
- внутренний бенчмаркинг — сравнение эффективности работы разных подразделений одной организации и восприятие, внедрение лучших приемов работы, бизнес-процессов.

Применение бенчмаркинга как современной технологии управления может обеспечить компании достижение устойчивых конкурентных преимуществ, стабильную позицию на рынке и, как следствие, увеличение прибыли.

В основу системы внутреннего бенчмаркинга заложен сравнительный подход к оценке подразделений организации по ключевым направлениям деятельности (группам показателей). В Красноярскэнерго для оценки и анализа деятельности структурных подразделений такими показателями являются:

- надежность и качество электроснабжения (исполнение целевой функции Общества);
- уровень потерь в сетях 10-0,4 кВ;
- эффективность операционных расходов;
- нагрузка на персонал;
- эффективность инвестиционной деятельности;
- итоги финансово-хозяйственной деятельности.

В рамках системы внутреннего бенчмаркинга в ОАО «МРСК Сибири» разработана методика расчета количественно измеримых показателей, основанных на источниках первичных данных. Ежеквартально проводится Оценка структурных подразделений по каждой группе показателей. Расчет показателей деятельности выполняется на уровне центров ответственности аппарата управления филиалом и ОАО «МРСК Сибири». По итогам оценки выявляются структурные единицы (РЭС, ПО, Филиалы) с наихудшими результатами деятельности по группе показателей, в отношении которых проводится детализированный аудит деятельности.

В итоге организацией на основе анализа результатов бенчмаркинга определяются следующие направления:

- по управлению операционными затратами, установление их размера, соответствующего потребностям производства;
- по разработке рациональной структуры производственных единиц;
- по эффективному распределению баланса рабочего времени по видам деятельности основных производственных единиц;
- по разработке мероприятий по снижению доли трудозатрат на непроизводительные работы;
- по оптимизации структуры ремонтно-эксплуатационного обслуживания электрических сетей.

Применение методики бенчмаркинга в ОАО «МРСК Сибири» начато с середины 2013 года.

Первыми результатами оценки результатов деятельности с использованием системы внутреннего бенчмаркинга стало проведение мероприятий по сокращению не защищенных расчетами затрат, в том числе:

- по оптимизации организационно-штатной структуры аппарата управления филиалом по направлениям логистика и материально-техническое обеспечение, бизнес-планирование и финансовое управление, бухгалтерский и налоговый учет, перспективное развитие и технологическое присоединение, транспорт электрической энергии;
- по оптимизации структуры и численности основных производственных подразделений филиала – объединены 2 производственных отделения Восточные и Северо-Восточные электрические сети;
- по оптимизации структурных подразделений производственных отделений – районов электрических сетей. В результате объединены 2 РЭСа, проводится детализированный аудит по дальнейшему объединению районов электрических сетей.

В результате эффективность использования рабочего времени выросла с 79 % до 99 %.

Использование бенчмаркинга как экономического инструмента повышения эффективности деятельности даёт очень существенные результаты – разработан и действует механизм управления затратами на основе оперативного реагирования на выявленные «болевые точки» на основе данных расчета, анализа, и использования лучшего опыта аналогичных подразделений в компании.

Список использованной литературы:

1. отчет об исполнении бизнес-плана филиала ОАО «МРСК Сибири» за 2013 год;
2. стандарт ОАО «МРСК Сибири» СО 5.047/0 «Оценка эффективности деятельности структурных подразделений Общества на основе системы бенчмаркинга»;
3. протоколы совещаний менеджмента филиала по рассмотрению результатов оценки показателей деятельности подразделений филиала на основе системы бенчмаркинга за 2013 год;
4. отчеты центров ответственности филиала по исполнению решений совещаний по результатам бенчмаркинга.