

**АЛЕКСАНДРОВА НАДЕЖДА СЕРГЕЕВНА**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ЭНЕРГОСБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА РОЗНИЧНОМ РЫНКЕ**

**Специальность 08.00.05**

**Экономика и управление народным хозяйством**

**Специализация**

**Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами  
(промышленность)**

**Автореферат**

**диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

**Москва 2007**



Работа выполнена в Государственном Университете Управления на кафедре  
Управления в энергетике.

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор  
Зарнадзе А.А.

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Бусов В.И.  
кандидат экономических наук  
Калинов В.Ф.

Ведущая организация: Институт повышения квалификации  
государственных служащих  
Российской академии государственной службы  
при Президенте Российской Федерации

Защита состоится «24» мая 2007 г. в 14-00 часов на заседании диссертационного совета  
Д212.049.10 в Государственном Университете Управления по адресу: 109542, г. Москва,  
Рязанский проспект, д.99, зал заседаний Ученого Совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного Университета  
Управления.

Автореферат диссертации разослан «18» апреля 2007 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д212.049.10

кандидат экономических наук, профессор

В.Н. Фомина

2007А  
9420

### Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования.** Реформирование электроэнергетики России предусматривает внедрение конкуренции на оптовом и розничном рынках электроэнергии. В связи с процессом демонополизации в сфере сбыта электрической энергии и возникновением независимых сбытовых компаний необходимо совершенствовать процессы управления этими компаниями применительно к их функционированию на рынке с целью повышения их конкурентоспособности. Конкурентоспособность сбытовых компаний во многом будет зависеть от эффективности выполнения управленческих процедур. При этом важное значение для энергосбытовых компаний имеет выбор ими методического обеспечения при оценке результатов деятельности компании на розничном рынке электрической энергии.

Выбор методического подхода к оценке эффективности деятельности сбытовой компании на конкурентном рынке обуславливает необходимость проведения экономического анализа затрат и прибыли компании и выявления на основе полученных результатов оптимальных направлений повышения эффективности деятельности компании на розничном рынке электрической энергии, что имеет особое значение для сбытовых компаний со статусом Гарантирующего поставщика - сбытовых компаний с регулируемым государством ценообразованием и обязанностью заключения публичных договоров с потребителями.

В настоящее время применяемые гарантирующими поставщиками методики оценки эффективности своей деятельности повторяют принципы, использовавшиеся в сбытовых подразделениях вертикально-интегрированных энергетических компаний - естественных монополистов и потому не адекватные современным условиям конкуренции. Поэтому разработка методики оценки эффективности энергосбытовой деятельности гарантирующих поставщиков, отвечающая современным условиям их функционирования, является весьма актуальной.



**Цели и задачи диссертационного исследования.** Целью диссертационного исследования является совершенствование управленческих процедур в энергосбытовых компаниях со статусом Гарантирующего поставщика на основе методики оценки эффективности энергосбытовой деятельности гарантирующих поставщиков, действующих в качестве конкурирующих субъектов на розничном рынке электроэнергии. В соответствии с этой целью в диссертации поставлены и решены задачи, отражающие общую логику исследования:

- исследование правовой основы осуществления энергосбытовой деятельности в рыночной среде;
- определение проблем организации эффективной энергосбытовой деятельности на розничном рынке электрической энергии;
- выявление и анализ проблем повышения конкурентоспособности энергосбытовыми компаниями – гарантирующими поставщиками;
- проведение анализа выручки, затрат и прибыли энергосбытовой компании – гарантирующего поставщика при выполнении основных функций сбыта электрической энергии;
- определение «запаса прочности» гарантирующего поставщика при уходе обслуживаемых им потребителей электроэнергии к альтернативным энергосбытовым компаниям;
- проведение анализа эффекта влияния различного уровня платежеспособности потребителей на экономические показатели энергосбытовой компании;
- разработка методики оценки эффективности сбытовой деятельности подразделений гарантирующего поставщика, отвечающей требованию повышения конкурентоспособности на розничном рынке электроэнергии с учетом недостатков существующих методик такой оценки;
- разработка основных направлений повышения конкурентоспособности гарантирующего поставщика.

**Предметом исследования** являются управленческие процедуры повышения конкурентоспособности энергосбытовой компании, основанные на применении методики оценки эффективности энергосбытовой деятельности в конкурентных условиях.

**Объектом исследования** являются энергосбытовые компании со статусом гарантирующего поставщика, включая сбытовые подразделения-филиалы вертикально-интегрированных энергетических компаний.

**Методологической и теоретической основой исследования** послужили научные труды российских и зарубежных ученых по проблемам достижения экономической и маркетинговой эффективности деятельности энергосбытовых организаций, эффективного проведения реформирования электроэнергетической отрасли в сфере розничного рынка.

В диссертации в целях разработки методики оценки эффективности деятельности энергосбытовых компаний – гарантирующих поставщиков, направленной на повышение их конкурентоспособности на розничном рынке, применялись экономические, математические и статистические методы анализа – экономико-математическое моделирование, исследование поведения общих, средних и предельных издержек, эконометрический метод экспертных оценок, метод средневзвешенных величин, а также общенаучные диалектические методы исследования – методы анализа, синтеза, метод комплексного подхода.

**Информационная база исследования.** В диссертационной работе использовались законодательные и нормативные правовые акты Российской Федерации, научные труды по экономическому анализу, организации осуществления сбытовой деятельности, материалы научных и практических конференций, публикации по вопросам исследования процессов, происходящих на розничном рынке электрической энергии, и статистические материалы энергосбытовой компании ОАО «Мосэнергосбыт».

В итоге проведенного автором исследования получены следующие **наиболее существенные научные результаты:**

- определена правовая основа осуществления энергосбытовой деятельности в рыночной среде;
- выявлены основные проблемы организации эффективной энергосбытовой деятельности на розничном рынке электроэнергии в период реформирования;
- выявлены основные проблемы повышения конкурентоспособности энергосбытовыми компаниями – гарантирующими поставщиками;
- на основе проведенного экономического анализа деятельности энергосбытовой компании определены зависимости между количеством, структурой и уровнем платежеспособности потребителей и динамикой выручки, затрат и прибыли для энергосбытовых компаний;
- разработана экономико-математическая модель определения запаса прочности при отказе потребителей от услуг энергосбытовой компании;
- разработана методика оценки эффективности деятельности энергосбытовых компаний-гарантирующих поставщиков, отвечающая требованию повышения конкурентоспособности на розничном рынке электроэнергии, устраняющая недостатки существующих методик такой оценки;
- разработаны основные направления повышения конкурентоспособности энергосбытовых компаний.

**Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, содержащихся в диссертации, основана на применении теории экономического анализа, экономико-математических методов, основных положений теории маркетинга, а также подтверждается практикой управления энергосбытовыми компаниями и происходящими процессами изменения организации розничного рынка электрической энергии в условиях конкуренции.**

**Научная новизна диссертационной работы заключается в разработке методических положений по повышению эффективности деятельности энергосбытовых компаний-гарантирующих поставщиков, направленных на сохранение и повышение конкурентоспособности компаний на розничном**

рынке электрической энергии, содержащих в своей основе методику оценки эффективности энергосбытовой деятельности и концепцию маркетингового направления повышения конкурентоспособности ЭСК-ГП, включающую марочный контракт, социальный маркетинг и расширение предлагаемых потребителю электроэнергии услуг, связанных с энергосбережением.

Особенностью разработанной методики оценки эффективности энергосбытовой деятельности является комплексный учет фактических показателей объема и уровня реализации электроэнергии потребителям и интенсивности труда в соответствии со спецификой энергосбытовой деятельности.

Значение полученных результатов для теории и практики состоит в том, что основные положения диссертационной работы по совершенствованию методического подхода к оценке эффективности деятельности энергосбытовых компаний дополняют существующую теорию организации управления энергосбытовыми предприятиями и служат основой для дальнейших исследований в направлении повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности субъектов розничного рынка электроэнергии в сфере ее сбыта. В частности, предложены экономико-математическая модель расчета запаса прочности энергосбытовых компаний, алгоритм анализа прибыли, методика оценки эффективности энергосбытовой деятельности, осуществляемой в условиях конкуренции.

**Сведения о реализации и целесообразности практического использования результатов.** Основные теоретические и методические положения, выводы и рекомендации имеют практическую значимость и могут использоваться для оценки результатов деятельности энергосбытовых компаний и принятия на ее основе рациональных управленческих решений по повышению конкурентоспособности компаний на розничном рынке электроэнергии. Результаты диссертационного исследования были использованы в энергосбытовой компании ОАО «Мосэнергосбыт» при

разработке бизнес-стратегии по выходу на новые рынки сбыта и стандартов, определяющих конкурентные преимущества компании.

**Апробация результатов работы.** Научная апробация основных положений и результатов диссертационной работы была проведена в ходе обсуждения на 3 научно-практических конференциях (Москва, ГУУ: международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы управления-2005», 20-я Всероссийская научная конференция молодых ученых и студентов «Реформы в России и проблемы управления-2005», международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы управления-2006»).

**Публикации.** По теме диссертационного исследования опубликовано в печати 8 работ, общим объемом 2 п.л., в том числе принадлежит лично автору 2 п.л.

**Структура и объем работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Работа содержит 162 страницы основного текста, 22 рисунка, 31 таблицу, 11 приложений, отражающих основное содержание исследования. Список используемой литературы содержит 116 наименований.

#### **Основное содержание работы**

Во **введении** обосновывается актуальность темы исследования, определяется цель диссертационной работы, перечисляются основные задачи, определяется объект и предмет исследования, анализируется степень научной разработанности проблемы, формулируется научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе «**Энергосбытовая деятельность в условиях реформирования электроэнергетической отрасли**» произведена систематизация законодательных норм, определяющих правовую основу осуществления энергосбытовой деятельности в рыночной среде.

Установлено, что, вследствие обеспечения недискриминационного доступа к сетевой инфраструктуре, на розничных рынках электроэнергии (РРЭ)



образовалось несколько видов энергосбытовых организаций, подразделяющихся на 2 основные категории:

- энергосбытовые организации, осуществляющие продажу другим лицам электрической энергии по нерегулируемым ценам;
- гарантирующие поставщики (ГП) – организации с регулируемым государством ценообразованием и обязанностью заключения публичных договоров с потребителями, расположенными в соответствующей зоне обслуживания.

Рассмотрена структура РРЭ, включающая следующие категории энергосбытовых организаций: АО-энерго или выделенные при реорганизации энергосбытовые компании, корпоративные и самостоятельные коммерческие независимые энергосбытовые компании (НСК), оптовые потребители-перепродавцы. Альтернативой деятельности энергосбытовых организаций являются самостоятельные выход и последующая работа потребителей на оптовом рынке электроэнергии и мощности (ОРЭМ).

В результате анализа нормативно-законодательной базы в сфере энергосбытовой деятельности установлено, что она разрабатывается в направлении создания правовых основ для появления большого количества энергосбытовых компаний (ЭСК). Законодательно закрепляются основные предпосылки для организации РРЭ по типу совершенной конкуренции.

Рассмотрены вопросы возможности реализации на РРЭ конкурентных принципов. Установлено, что с позиции экономической теории есть основания для определения энергосбытовой деятельности как вида деятельности, который может осуществляться на конкурентной основе ввиду отсутствия у нее существенных, специфических для естественной монополии свойств.

Отмечено, что для достижения максимальной эффективности деятельности по сбыту электроэнергии в условиях конкуренции необходимо, чтобы ее осуществление происходило в благоприятных внешних условиях, среди которых главными являются исчерпывающее законодательство и отлаженный механизм его исполнения, соответствие практических

экономических условий законодательно утверждаемым регламентам в сфере сбыта электроэнергии; полное обеспечение современными технологиями в области учета.

Вследствие нереализованности вышеуказанных условий ЭСК сталкиваются с рядом проблем. Основными из них являются сохранение перекрестного субсидирования; наличие социальных и ведомственных льгот для населения, установленных законодательством, но не обеспеченных финансированием в полном объеме; отсутствие в бюджетах администраций достаточных средств для оплаты энергии, потребляемой финансируемыми из этих бюджетов организациями; отсутствие реальной возможности отпускать энергию только добросовестным потребителям и проч., среди которых главной остается проблема дифференциации платежеспособности потребителей, препятствующая эффективной работе ЭСК на основе равных возможностей и справедливой конкуренции.

Для исследования конкурентоспособности ГП на РРЭ проведен SWOT-анализ ГП. Выявлены основные преимущества НСК – экономическое и организационное: у ГП вследствие обслуживания по территориальному принципу различных групп потребителей более высокие затраты на содержание управленческой структуры и меньшая гибкость, адаптивность и быстроедействие по сравнению с НСК. Рассмотрены причины интереса конкурирующих ЭСК к крупным промышленным потребителям, характеризующимся большим объемом электропотребления, наибольшей платежеспособностью и соответствием количественным характеристикам и техническим требованиям, предъявляемым к участникам ОРЭМ.

Установлено, что существует вероятность потери ГП самых экономически выгодных потребителей. В целях определения как запаса прочности ЭСК-ГП при различных сценариях отказа части потребителей от его услуг, так и возможных направлений повышения его конкурентоспособности, был проведен экономический анализ осуществления энергосбытовой деятельности.

Во второй главе «Анализ и определение закономерностей изменения основных экономических показателей энергосбытовой деятельности» исследуются показатели валовой выручки, затрат и прибыли энергосбытовой организации при осуществлении деятельности на РРЭ.

Отмечено, что исследование экономических зависимостей осуществления энергосбытовой деятельности по территориальному признаку вызывает определенные трудности. К ним относятся большая диверсификация абонентов, сложная система управления, особенно при появлении новых функций в связи с переходом к рыночным отношениям в сфере сбыта электрической энергии, а также вследствие этого усложнение факторов внешней среды, оказывающих влияние на энергосбытовую компанию. В связи с этим для проведения экономического анализа ЭСК-ГП применен метод экономического моделирования. На основе реального объекта – энергосбытовой компании ОАО «Мосэнергосбыт», выполняющего функции ГП в московском регионе, создана модель ЭСК-ГП, полностью сохраняющая все его основные производственные, экономические и организационные характеристики и зависимости при осуществлении функций сбыта электрической энергии.

Проведен анализ выручки энергосбытовой компании – гарантирующего поставщика при выполнении основных функций сбыта электрической энергии. Определено, что изменение выручки ЭСК-ГП линейно зависит только от изменения величины полезного отпуска.

Разработана экономико-математическая модель задачи вычисления запаса прочности ЭСК в количественном выражении на основе применения аппарата линейной оптимизации. Для решения полученной задачи линейной оптимизации может быть использован симплекс-метод линейного программирования.

Экономико-математическая модель задачи вычисления запаса прочности ЭСК в количественном выражении

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum x_i \rightarrow \text{extremum} \\ \sum a_i \cdot x_i = c \\ 0 \leq x_i \leq b_i, \text{ целочисленное} \end{array} \right. \quad \begin{array}{l} (1) \\ (2) \\ (3) \end{array}$$

Совокупность математических выражений записана с применением следующих обозначений:

- $i$  – индекс групп потребителей ( $i = 1..m$ );
- $m$  – число рассматриваемых групп потребителей;
- $a_i$  – средняя величина полезного отпуска 1 абоненту  $i$ -й группы;
- $b_i$  – количество потребителей в  $i$ -й группе;
- $c$  – величина запаса прочности в натуральном исчислении;
- $x_i$  – искомое количество потребителей запаса прочности

Целевая функция задается как максимум в случае, если запас прочности формируется в первую очередь средними и мелкими по объемам потребления абонентами, т.е. с наименьшей вероятностью ухода от рассматриваемой ЭСК. При задании целевой функции как минимум запас прочности в количественном выражении будет обеспечен прежде всего крупными абонентами.

В результате проведения анализа выручки и затрат ЭСК-ГП получено заключение: выручка ЭСК-ГП зависит от величины полезного отпуска электроэнергии потребителям и не имеет прямой зависимости от количества потребителей. Затраты сбытовой компании зависят от количества обслуживаемых потребителей и не имеют зависимости от величины их полезного отпуска. Для определения закономерностей изменения величины прибыли разработан алгоритм согласования в единую систему показателей, влияющих на величины выручки и затрат, представленный в виде структурно-логической схемы (рис. 1). Выявлено, что при уходе нескольких крупных потребителей общие затраты ЭСК-ГП практически не изменяются, следовательно, потеря значительного объема выручки от обслуживания данных потребителей снижает уровень прибыльности ЭСК-ГП. Но, с другой стороны, большое количество лояльных потребителей с меньшим объемом реализации, позволяет ЭСК-ГП оставаться безубыточной компанией. Проведен анализ эффекта влияния различного уровня платежеспособности потребителей на экономические показатели организации, осуществляющей энергосбытовую деятельность. Установлено, что структура потребителей влияет на общий уровень реализации сбытовой компании, который в свою очередь, оказывает

влияние на величины выручки, прибыли, объема продаж в точке безубыточности ЭСК-ГП и величину запаса прочности. Определена функция изменения объема полезного отпуска в точке безубыточности в зависимости от уровня реализации.

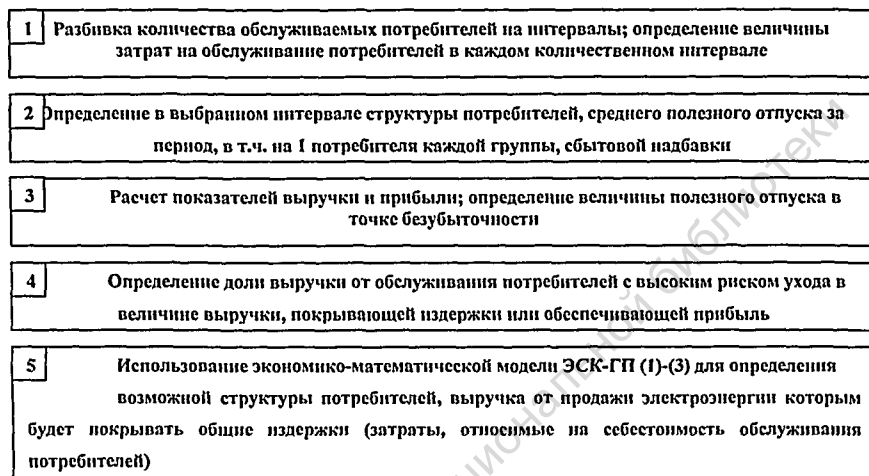


Рис. 1 Блок-схема алгоритма расчета и анализа прибыли ЭСК-ГП

Выявлено, что конкурентоспособность ЭСК-ГП сохраняется в случае ухода крупных потребителей, если уровень реализации оставшихся групп потребителей достаточно высок. Сделан вывод о необходимости постоянной работы с каждой группой потребителей (не выделяя группу крупных промышленных потребителей как приоритетную), что существенно снизит риск финансового кризиса в случае обострения конкуренции за предоставление услуг по сбыту электрической энергии крупным промышленным потребителям.

Рассмотрены основные общепринятые системы показателей оценки конкурентоспособности компании на рынке. Также проанализирован используемый в настоящее время методический подход к оценке эффективности энергосбытовой деятельности в ЭСК-ГП.

Анализ используемых в настоящее время методик оценки эффективности показал, что их применение стимулирует ЭСК-ГП к действиям в противоположном направлении: чрезмерному контролю за работой с крупными

промышленными потребителями и недостатку внимания к работе с другими группами потребителей. В результате крупные промышленные потребители получают дополнительные стимулы к уходу от ГП, а общий уровень реализации ГП недостаточно высок для сохранения финансовой устойчивости в случае ухода вышеуказанных потребителей.

Установлена необходимость разработки и последующего применения методики оценки эффективности энергосбытовой деятельности, которая изменила бы общий подход ГП к осуществлению энергосбытовой деятельности и стимулировала бы проведение политики равнозначной ценности всех групп потребителей и планомерной комплексной работы по оптимизации их обслуживания.

В третьей главе «Разработка основных методических положений по повышению конкурентоспособности энергосбытовой компании на розничном рынке электроэнергии» была разработана методика оценки эффективности энергосбытовой деятельности ЭСК-ГП в условиях конкуренции.

Анализ основных показателей эффективности работы предприятий на рынке показал, что повышение эффективности энергосбытовой деятельности, основанной на увеличении уровня реализации по каждой группе потребителей, не стимулируется общими системами оценки эффективности деятельности рыночных компаний в области стратегического, финансового, антикризисного и маркетингового управления. Следовательно, данное направление повышения эффективности следует стимулировать через систему контрольных показателей производственного управления, или управления осуществлением непосредственно энергосбытовой деятельности.

При разработке методики оценки эффективности энергосбытовой деятельности ЭСК-ГП в условиях конкуренции преодолены основные недостатки применяемых в настоящее время методик такой оценки, а именно:

- стремление сотрудников производственных подразделений ЭСК-ГП выполнить плановые нормативы с наименьшими затратами труда, а

следовательно, ориентироваться прежде всего на ограниченное количество потребителей с наибольшим объемом реализации им электроэнергии;

- отсутствие материального стимулирования к применению системного подхода и планомерной работы при повышении объема и уровня реализации по каждой группе потребителей, особенно по группам бытовых и непромышленных потребителей.

Предлагаемая методика оценки эффективности энергосбытовой деятельности позволяет производить оценку интенсивности усилий, направленных на повышение объема и уровня реализации по всем группам потребителей ЭСК-ГП. Исходя из полученных интегральных «оценок интенсивности» предлагается скорректировать коэффициенты отношения фактических и плановых величин показателей эффективности энергосбытовой деятельности - объема и уровня реализации, - влияющих на величину вознаграждения сотрудников ЭСК-ГП. Исходя из содержания и особенностей энергосбытовой деятельности для получения интегральных оценок интенсивности предлагаются к применению следующие коэффициенты интенсивности (таблица № 1).

Для получения интегральных оценок интенсивности рассчитываются средние геометрические величины коэффициентов интенсивности усилий (выполнения мероприятий), направленных на повышение объема ( $K_{интегр}^{OP}$ ) и уровня ( $K_{интегр}^{УР}$ ) реализации (формулы (4), (5)).

$$K_{интегр}^{OP} = \sqrt[12]{\prod (K_{прис} K_{срок} K_{опл} K_{канал} K_{полкл} K_{ревл} K_{контроль} K_{рейд} K_{рейд}^{эфф} K_{расч}^{доп} K_{прибор}^{заяв} K_{прибор}^{эф})} \quad (4)$$

$$K_{интегр}^{УР} = \sqrt[7]{\prod (K_{предлог} K_{бюдж} K_{предупр} K_{откл} K_{сам} K_{подкл} K_{претенз} K_{иск})} \quad (5)$$

Для стимулирования определенных направлений энергосбытовой деятельности предлагается применить метод экспертных оценок (ранжирование) для определения весов к коэффициентам интенсивности при получении интегрального показателя (формула (6)).

$$K_{интегр}^j = \sum_{i=1}^{n+j} (K_i * f_i), \text{ где} \quad (6)$$

$K^j_{интегр}$  - интегральный коэффициент интенсивности усилий, направленных на повышение  $j$ -го направления энергосбытовой деятельности,  $j = 1..s$

$s$  - количество оцениваемых направлений энергосбытовой деятельности

$K_i$  - коэффициенты интенсивности,  $i = 1..n$

$n$  - количество коэффициентов интенсивности, используемых для получения интегрального коэффициента интенсивности

$f_i$  - весовые значения (статистические веса), полученные методом ранжирования

Таблица № 1

## Коэффициенты интенсивности усилий

Коэффициенты интенсивности усилий, направленных на повышение величины объема реализации электроэнергии потребителям	Обозначение
1.1 Коэффициент проверки разрешений на присоединение	$K_{прис}$
1.2 Коэффициент выполнения сроков заключения договоров энергоснабжения	$K_{сроки}$
1.3 Коэффициент выполнения условий договоров	$K_{полл}$
1.4 Коэффициент проведения анализа динамики объемов реализации потребителей	$K_{анализ}$
1.5 Коэффициент инвентаризации подключений потребителей к электрическим сетям	$K_{подкл}$
1.6 Коэффициент проведения ревизий схем учета у потребителей	$K_{ревиз}$
1.7 Коэффициент проведения контроля потребителей	$K_{контроль}$
1.8 Коэффициент проведения рейдов по выявлению безучетного электропотребления	$K_{рейд}$
1.9 Коэффициент эффективности проведения рейдов по выявлению безучетного электропотребления	$K_{рейд}^{эфф}$
1.10 Коэффициент перехода расчетов от актов безучетного пользования к договорам энергоснабжения	$K_{расч}^{уч}$
1.11 Коэффициент замены коммерческих средств учета у потребителей по их заявкам	$K_{прибор}^{ср}$
1.12 Коэффициент замены коммерческих средств учета у потребителей по служебным запискам сотрудников	$K_{прибор}^{с.з}$
2. Коэффициенты интенсивности усилий, направленных на повышение величины уровня реализации электроэнергии потребителям	Обозначение
2.1 Коэффициент урегулирования преддоговорных споров с потребителями	$K_{преддог}$
2.2 Коэффициент выполнения работы с потребителями, финансируемые из федерального бюджета	$K_{бюдж}$
2.3 Коэффициент направления потребителям-должникам предупреждений о наличии у них просроченной дебиторской задолженности	$K_{предупр}$
2.4 Коэффициент организации ограничения/прекращения подачи электроэнергии потребителям-должникам	$K_{откл}$
2.5 Коэффициент проверки отключенных должников, не оплативших долг после отключения (в целях выявления самовольного подключения)	$K_{сам подкл}$
2.6 Коэффициент выполнения претензионной работы	$K_{претенз}$
2.7 Коэффициент выполнения исковой работы	$K_{иск}$



Полученные значения интегральных коэффициентов интенсивности по объему и уровню реализации сравниваются с отношениями фактических показателей эффективности (величин объема и уровня реализации) к их плановым значениям. В случае различия фактических и плановых значений отклонения корректируются на величины, равные половине разницы между соответствующими коэффициентами эффективности и интенсивности (формула (7)).

$$K_{\text{эфф}}^{\text{скор}} = (K_{\text{эфф}} + K_{\text{интер}}) / 2, \text{ где} \quad (7)$$

$K_{\text{эфф}}^{\text{скор}}$  – окончательная оценка эффективности энергосбытовой деятельности,

$K_{\text{эфф}}$  – коэффициент отношения фактических результатов к плановым заданиям, (формула (8))

$$K_{\text{эфф}} = P_{\text{факт}} / P_{\text{план}}, \text{ где} \quad (8)$$

$P_{\text{факт}}$  – фактический показатель энергосбытовой деятельности,

$P_{\text{план}}$  – плановый показатель энергосбытовой деятельности

Скорректированные коэффициенты эффективности энергосбытовой деятельности позволят производить стимулирование комплексного подхода и проведения планомерной работы в целях повышения объема и уровня реализации по всем группам потребителей, поскольку при премировании будут учитываться не только общие конечные результаты за период, зависящие от различных внешних факторов и правильности применения условий договоров с потребителями при расчетах, но и добросовестность, степень интенсивности усилий, направленных на достижение конечных результатов. Результаты применения предлагаемой методики оценки эффективности энергосбытовой деятельности представлены в таблице № 2.

Данные таблицы № 2 показывают, что применение коэффициентов интенсивности при оценке эффективности энергосбытовой деятельности стимулирует сотрудников на более интенсивную работу с потребителями всех групп, не выделяя крупных платежеспособных промышленных потребителей как приоритетную группу, поскольку такой подход отражается на снижении интегральных коэффициентов интенсивности, а следовательно, на окончательной оценке эффективности и размере премии.

При оценке интенсивности усилий в направлении повышения объема реализации все коэффициенты интенсивности имели равнозначное значение при расчете интегрального показателя, поэтому практически все коэффициенты увеличились на небольшую величину.

Таблица № 2

Результаты применения разработанной методики оценки эффективности энергосбытовой деятельности

Коэффициенты интенсивности объема реализации	Значения коэфф. инт. по объемам реал. пред. период	Значения коэфф. инт. по объемам реал. тек. период	Коэффициенты интенсивности уровня реализации	Значения коэфф. инт. по уровню реал. пред. период	Значения коэфф. инт. по уровню реал. тек. период	Весовые значения
1. Методика оценки эффективности, основанная на соотношении фактических и плановых величин объема (ОР) и уровня (УР) реализации, выражающемся в соответствующих коэффициентах $K^{OP}$ и $K^{UR}$						
$K^{OP}$	1	1	$K^{UR}$	1	1	УР- 90%, Премия - 100%
2. Разработанная методика, учитывающая количественную оценку интенсивности направленных усилий на повышение объема и уровня реализации по каждой группе потребителей ЭСК-ГП						
1. $K_{прис}$	0,8	0,82	1. $K_{продаж}$	0,9	0,87	0,054
2. $K_{срока}$	0,85	0,86	2. $K_{бюдж}$	0,97	0,9	0,054
3. $K_{соста}$	0,92	0,95	3. $K_{средств}$	0,75	0,85	0,232
4. $K_{капит}$	0,93	0,94	4. $K_{откл}$	0,95	1	0,232
5. $K_{испол}$	0,97	0,99	5. $K_{сам.реал}$	0,9	0,98	0,179
6. $K_{рези}$	1	1	6. $K_{арест}$	0,85	0,87	0,143
7. $K_{контроль}$	1	1	7. $K_{иск}$	0,7	0,7	0,107
8. $K_{рези}$	1	1				
9. $K_{рези}^{200}$	0,76	0,8				
10. $K_{рези}^{200}$	0,7	0,8				
11. $K_{рези}^{200}$	0,91	0,92				
12. $K_{рези}^{200}$	1	1				
$K_{интер}^{OP}$	0,90	0,92	$K_{интер}^{UR}$	0,86	0,9	УР пред. период - 90%, Премия - 94%
$K_{интер}^{OP,UR}$	0,95	0,96	$K_{интер}^{OP,UR}$	0,93	0,95	УП тек. период - 92%, Премия - 96%

При оценке интенсивности усилий, направленных на повышение уровня реализации, использовались весовые значения, поэтому наибольший прирост имеют показатели интенсивности, получившие наибольшие весовые значения, в то время как коэффициенты с наименьшими весовыми значениями снизились. Тем не менее, применение метода экспертных оценок себя оправдал, поскольку в результате стимулирования определенных направлений было достигнуто

увеличение фактического уровня реализации с 90% до 92%, что повысило финансовую устойчивость ЭСК-ГП, а следовательно, и его конкурентоспособность.

Рассмотренный пример применения разработанной методики оценки эффективности энергосбытовой деятельности показал, что недостатки применения действующих в настоящее время методик оценки эффективности, рассмотренных выше, преодолены. Предлагаемая методика стимулирует сотрудников к повышению показателей эффективности на основе комплексной работы по всем группам потребителей, что сохраняет финансовую устойчивость ЭСК-ГП вне зависимости от исхода борьбы за крупного потребителя и повышает конкурентоспособность ЭСК-ГП, который является институтом гарантии надежности энергоснабжения потребителей в условиях реформирования электроэнергетической отрасли и перехода к конкурентным отношениям в сфере сбыта электроэнергии на розничном рынке.

Установлено, что по сравнению с естественной монополией ВИК на региональном рынке в конкурентных условиях РРЭ спрос потребителя на электрическую энергию перестает быть тождественен спросу на услуги по ее сбыту. Потребитель может приобретать ее у ГП, НСК или выйти на оптовый рынок и самостоятельно осуществлять покупку электроэнергии, если соответствует количественным и техническим требованиям, предъявляемым к участникам ОРЭМ, причем спрос на услуги по сбыту электрической энергии в условиях конкуренции является эластичным и зависит, прежде всего, от их цены.

При дальнейшей либерализации правил работы ОРЭМ ценовая конкуренция обострится, вследствие этого услуга по сбыту электроэнергии будет иметь тенденцию к дифференциации. В целях укрепления и развития неценовых преимуществ ГП разработана концепция развития маркетинговых преимуществ ЭСК на РРЭ, основанная на создании благоприятного образа энергосбытовой компании, укреплении торговой марки и предложении потребителям «марочного контракта». Придание эмоциональных, духовных и

культурных ценностей брэнду позволит определить более высокую цену в качестве “ценовой премии”, ”оплаты более высокого качества”, объясняемой надежностью данной компании.

Исследованы причины отсутствия мотивации у ЭСК реализации энергосберегающих программ на РРЭ. Основными среди них являются получение ЭСК прибыли с продажи каждого кВтч, и большие объемы хищения электроэнергии, вследствие чего экономический эффект от снижения объемов безучетного потребления намного выше, чем от программ энергосбережения. На основе полученных выводов предложены меры по созданию экономических стимулов для ЭСК-ГП к реализации программ энергосбережения среди потребителей всех категорий. Это будет способствовать укреплению позиций ГП на РРЭ в долгосрочном периоде вне зависимости от изменений его конъюнктуры.

### **Заключение**

Выполненная диссертационная работа позволяет сделать следующие выводы и предложения:

1. В результате диссертационного исследования установлено, что в настоящее время нормативно-законодательная база в сфере энергосбытовой деятельности разрабатывается в направлении создания правовых основ для появления большого количества энергосбытовых компаний, основными видами которых являются выделенные из АО-энерго при их реорганизации энергосбытовые компании (ЭСК-ГП) и корпоративные или самостоятельные коммерческие независимые энергосбытовые компании (НСК).
2. Установлены основания для определения энергосбытовой деятельности как вида деятельности в конкурентных условиях. В то же время несовершенство правовой основы функционирования РРЭ порождает ряд проблем для его субъектов, осуществляющих энергосбытовую деятельность, и препятствует эффективной работе ЭСК на основе равных возможностей и справедливой конкуренции.

3. В результате рассмотрения экономических и организационных преимуществ НСК перед ГП в конкурентной борьбе за оказание услуг по сбыту электроэнергии крупным платежеспособным промышленным потребителям и проведения SWOT-анализа ГП выявлена угроза масштабного переход ряда данных потребителей ГП на обслуживание к конкурентным сбытовым компаниям или их самостоятельный выход на ОРЭМ.

4. Построенная экономическая модель энергосбытовой компании – гарантирующего поставщика позволила провести анализ закономерностей изменения выручки, затрат и прибыли организации – ГП при выполнении основных функций сбыта электрической энергии.

5. Разработанная экономико-математическая модель расчета запаса прочности ГП в исчислении по количеству потребителей с различным индивидуальным электропотреблением позволяет определять сохранение финансовой устойчивости ЭСК-ГП при различных сценариях отказа части потребителей различных категорий от его услуг по сбыту электроэнергии. Разработанный алгоритм анализа прибыли позволяет учесть выявленный двойственный характер продукции, реализуемой при осуществлении энергосбытовой деятельности. Предложенная математическая функция позволяет определить объем полезного отпуска энергосбытовой компании в точке безубыточности в зависимости от ее общего уровня реализации.

6. На основании полученных выводов при проведении экономического анализа установлено, что ключевыми направлениями управленческой деятельности для ЭСК-ГП в целях сохранения конкурентоспособности являются повышение уровня реализации и укрепление лояльного отношения потребителей электроэнергии в каждой группе, без выделения группы крупных платежеспособных потребителей в качестве приоритетной. При рассмотрении используемых в настоящее время методик оценки эффективности деятельности рыночных компаний выявлено, что их применение стимулирует сотрудников энергосбытовой компании к действиям в противоположном направлении: усиленному контролю за работой с крупными платежеспособными

потребителями и недостатку внимания к работе с другими группами потребителей.

7. В разработанной методике оценки эффективности энергосбытовой деятельности, учитываются как фактические результаты работы сбытовых подразделений, так и степень интенсивности направленных усилий на достижение данных фактических результатов. Применение предлагаемой методики позволяет обеспечить стимулирование сотрудников сбытовых подразделений к осуществлению системной и планомерной работы по повышению эффективности сбыта электроэнергии потребителям каждой группы вне зависимости от величин их индивидуального электропотребления. Таким образом, преодолеваются недостатки действующих в настоящее время методик оценки эффективности энергосбытовой деятельности, сохраняется финансовая устойчивость ЭСК-ГП вне зависимости от исхода конкурентной борьбы за крупного потребителя и повышается конкурентоспособность ЭСК-ГП. Разработанная методика оценки эффективности энергосбытовой деятельности гарантирующих поставщиков отвечает современным условиям функционирования ЭСК-ГП в конкурентной рыночной среде.

8. Анализ действующего механизма конкуренции на РРЭ выявил необходимость достижения и закрепления неценовых преимуществ ЭСК в целях повышения конкурентоспособности на РРЭ. Применение предлагаемой концепции придания торговой марке эмоциональных ценностей в сфере энергосбытовой деятельности позволит сбытовой компании определять более высокие, чем у конкурентов, цены на свои услуги как «премиальные», позиционируя свою деятельность как «марочный продукт», что особенно важно для ЭСК-ГП, не располагающих возможностью привлечения потребителей снижением цен.

9. Одним из дополнительных маркетинговых преимуществ ЭСК является разработка и применение программ энергосбережения для потребителей электроэнергии. На сегодняшний день отсутствует системный подход к реализации энергосберегающих программ, в том числе в группах средних и

мелких по объемам электропотребления потребителей. Анализ причин такого положения позволил определить необходимые действия для создания благоприятных условий внедрения ГП программ стимулирования рационального электропотребления. Выполнение данных действий позволит ГП реализовать услуги, связанные с энергосбережением, всем категориям потребителей, что укрепит позиции ГП на РРЭ в долгосрочном периоде вне зависимости от изменений его конъюнктуры.

### Публикации

Основные положения диссертационной работы отражены в следующих публикациях автора:

1. Александрова Н.С. Особенности конкуренции в сфере сбыта электроэнергии // Экономика. Управление. Культура. Вып.12 :Сборник научных статей/ ГУУ. - М., 2005 (0,12 п.л.)
2. Александрова Н.С. Определение ответственности за качество энергоснабжения конечных потребителей розничного рынка электроэнергии// Реформы в России и проблемы управления – 2005: Материалы 20-й Всероссийской научной конференции молодых ученых и студентов: Вып.3 /ГУУ. - М., 2005 (0,10 п.л.)
3. Александрова Н.С. Внутренний аудит как инструмент повышения эффективности энергосбытовой деятельности// Проблемы управления: Тезисы докладов 13-го Всероссийского студенческого семинара: Вып.1/ ГУУ. - М.,2005 (0,08 п.л.)
4. Александрова Н.С. Методика вычисления интегрального показателя эффективности энергосбытовой деятельности//Актуальные проблемы управления – 2005: Материалы международной научно-практической конференции: Вып.5/ ГУУ.- М., 2005(0,32 п.л.)
5. Александрова Н.С. Маркетинг в энергосбытовой деятельности на розничном рынке //Энергорынок (профессиональный журнал) 2005, № 10 (0,62 п.л.)

6. Александрова Н.С. Проблемы построения эффективного механизма по стимулированию рационализации электропотребления в условиях рынка // Энергорынок (профессиональный журнал) 2006, № 2 (0,25 п.л.)
7. Александрова Н.С. Проблемы организационной эффективности энергосбытовых компаний, выделяемых из АО-энерго (на примере Московского региона)// Актуальные проблемы управления – 2006: Материалы международной научно-практической конференции: Вып.6/ГУУ. – М. 2006 (0,17 п.л.)
8. Александрова Н.С. Повышение конкурентоспособности энергосбытовых компаний - гарантирующих поставщиков на розничном рынке электроэнергии // Промышленная энергетика 2007, № 2 (0,38 п.л.)



Подп. в печ. 16.04.2007    Формат 60x90/16.    Объем 1,5 п.л.

Бумага офисная.    Печать цифровая.

Тираж 50 экз.    Заказ № 320

ГОУВПО «Государственный университет управления»  
Издательский центр ГОУВПО «ГУУ»  
109542, Москва, Рязанский проспект, 99, Учебный корпус, ауд. 106  
Тел./факс: (495) 371-95-10, e-mail: [diric@guu.ru](mailto:diric@guu.ru)  
[www.guu.ru](http://www.guu.ru)

Из фондов Российской национальной библиотеки

Из фондов Российской национальной библиотеки

Р-9420

2007A  
9420

Из фондов Российской национальной библиотеки