

К.П. Елисеева,  
М.А. Семериков,  
С.А. Семериков,<sup>1</sup>  
г. Екатеринбург

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОСЕТЕВОЙ КОМПАНИИ

Статья описывает особенности конкурентной среды электросетевой компании. Основная идея заключается в поиске направлений развития на конкурентных рынках, в особенности на таких, как рынок труда и рынок капитала. Авторы предлагают электросетевым компаниям выходить за рамки регулирования для обеспечения развития и описывают механизмы работы на конкурентных рынках.

**Ключевые слова:** электросетевая компания, конкурентная среда, конкурентный рынок, развитие.

В случае с естественными монополиями стоит выбор из трёх зол: частная нерегулируемая монополия; частная монополия, регулируемая государством; и осуществление деятельности государством.

*М. Фридман [1]*

В рыночных условиях высокую эффективность и стабильные темпы развития демонстрируют компании отраслей, где конкуренция имеет максимальное проявление. Другими словами, конкуренция постоянно требует от компаний высокой рентабельности деятельности. Однако у естественных моно-

полий иной императив развития бизнеса. Он характеризуется отсутствием давления со стороны конкурентов и потребителей на территории деятельности данного бизнеса в отношении доли рынка, качества и цены продукции/услуг, условий ведения бизнеса. Замещается это давление государственным регулированием, которое в первую очередь направлено на снижение влияния естественных монополий на экономическое состояние регионов. В силу этого рост эффективности не стимулируется. Более того, в России собственник только в последние годы начал уделять внимание соответствующим вопросам, ведь большая часть компаний естественных монополий принадлежит государству, которому в 90-х – начале 2000-х годов было не до решения вопросов эффективности.

---

<sup>1</sup> *Елисеева Ксения Павловна* – ассистент кафедры систем управления энергетикой и промышленных предприятий Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина; e-mail: elik@eesk.ru.

*Семериков Михаил Александрович* – соискатель ученой степени кандидата экономических наук Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина; e-mail: 71566@inbox.ru.

*Семериков Сергей Александрович* – заместитель директора по капитальному строительству и инвестициям ОАО «МРСК Урала»; e-mail: secretar@mrsk-ural.ru.

Сегодняшняя ситуация иллюстрирует понимание правительства и различных регулирующих органов своего влияния; в частности, разрабатываются новые механизмы регулирования. Например, в электроэнергетике подготовлена законодательная база для внедрения нового подхода к установлению тарифов на передачу – система RAB-регулирования. RAB (Regulatory Asset Base) – регулируемая база задействованного капитала – величина, устанавливаемая в целях регулирования тарифов, отражающая рыночную стоимость активов компании с учетом их физического износа. При таком методе тариф энергокомпании будет формироваться с учетом обеспечения постепенного возврата инвестиционных средств и процентов на привлеченный капитал. Одной из особенностей данного метода является применение метода сравнения аналогов – Benchmarking – при определении эксплуатационных затрат, то есть привязка величины эксплуатационных затрат к минимальным значениям, демонстрируемым другими электросетевыми компаниями. Широкое распространение данного метода может улучшить эффективность работы электросетевой компании, если под эффективностью понимать в основном снижение затрат.

По мнению авторов, индикаторами развития естественных монополий могут служить:

- 1) рост стоимости компании;
- 2) снижение себестоимости с одновременным повышением качества услуг;
- 3) рентабельность активов.

Указанные индикаторы связаны с такими показателями, как цена продукции/услуг; порядок взаимодействия с контрагентами. Для компаний, которые работают в конкурентной среде, соответствующие показатели определяются условиями конкуренции, а у компаний естествен-

ных монополий устанавливаются государством. Поэтому вопросы регулирования и роста эффективности естественной монополии в значительной мере взаимосвязаны. Принципы и механизмы регулирования отраслей естественных монополий и будут определять уровень эффективности деятельности компаний. В силу этого развитие бизнеса всегда ограничивается условиями государственного регулирования. Соответственно возрастает роль государства в развитии естественных монополий.

Следует отметить, что естественная монополия – это технологически особый участник рыночных отношений, который в силу особенностей производства определённого товара/услуги занимает лидирующую позицию на рынке. Такое положение компании не исключает возможность замены естественной монополии другим производителем товара/услуги при наличии технологии. Например, для электросетевых компаний существует риск потери доли рынка вследствие возникновения малой генерации на территориях, где осуществляется комплексная застройка.

Авторы в статье рассматривают вопросы развития электросетевой компании, государственное управление развитием которой не сможет обеспечить электроэнергетический бизнес такими важными в современном мире характеристиками, как:

- гибкость и адаптивность к изменениям объёмов и структуры потребительского спроса;
- совершенствование качества предоставления услуг;
- инвестиционная привлекательность.

Более того, такое управление сковывает инициативу менеджмента. У менеджмента и собственников компаний амбиции могут быть значительно выше государственных нормативов и возможности

по развитию бизнеса выше, чем регулируемая планка.

По мнению авторов, потенциал развития электросетевой компании сосредоточен в конкурентной среде, где компании становятся участниками конкурентного рынка. В данной статье авторами рассмотрены варианты присутствия электросетевой компании на конкурентных рынках для поиска путей развития бизнеса в современных условиях.

В таблице проведён анализ присутствия электросетевых компаний на конкурентных рынках. Такой подход позволит определить преимущества конкурентной среды при решении задачи развития бизнеса.

Рассмотрим подробно, как конкурентная среда влияет на развитие бизнеса электросетевой компании. Рынок труда – один из самых высококонкурентных на сегодняшний день. Для компаний электросетевого комплекса – это более акту-

ально, потому что высоки требования к кадрам вследствие технологических особенностей ведения бизнеса. Выбор готовых специалистов в данной области ограничен, а спрос на персонал постоянно растёт. Проблема привлечения персонала в электросетевые компании усугубляется регулированием уровня заработной платы со стороны государства, поэтому уровень оплаты труда не по всем специальностям соответствует рыночным показателям, что приводит к снижению конкурентоспособности электросетевой компании на рынке труда. По мнению авторов, для обеспечения устойчивых конкурентных позиций необходимо:

- совершенствовать систему оплаты труда на основе современных концепций управления персоналом с учётом отраслевых ограничений;
- формировать брэнд работодателя, обеспечивающий постоянный

#### Анализ присутствия электросетевых компаний на конкурентных рынках

№ п/п	Наименование рынка	Характеристика в современных условиях функционирования	Предложение электросетевой компании
1	Рынок труда	Сокращение работоспособного населения в стране	Рабочее место
2	Рынок капитала	Ужесточение конкуренции за денежные ресурсы	Размещение займов с минимальными рисками
3	Рынок девелопмента	Высокие темпы строительства в экономически привлекательных регионах и крупных городах	Обеспечение территории возможностью подачи электроэнергии к объектам строительства
4	Рынок коммунальных услуг	Отсутствие внятной позиции потребителей услуг	Оказание услуг по обслуживанию сетевого хозяйства
5	Рынок телекоммуникаций	Высокие темпы развития в силу как научного прогресса, так и расширения сферы распространения	Использование электрических сетей под телекоммуникационные системы (Интернет, телефония и пр.)

приток сотрудников и высокий конкурс на закрытие вакансий;

- создавать внутреннюю среду, мотивирующую к инновационной деятельности.

В качестве нового элемента внутренней среды в энергокомпании, являющегося мощным мотиватором, авторы рассматривают корпоративный университет. Он становится своего рода инновационной площадкой, где организуется внутренняя конкуренция сотрудников за новые знания, потенциал роста, профессионализм. Данная площадка привлекает амбициозных и квалифицированных сотрудников, так как обеспечивает наличие возможности для самовыражения и самореализации личности.

Рынок капитала представляет конкурентную среду, которая в большей степени оценивает участников рынка по показателям финансовой эффективности. В силу регулирования электросетевой компании сложно конкурировать с высокодоходными рыночными компаниями, но в то же время предложение естественной монополии имеет наименьшие риски. Однако в современном бизнесе кредитные институты и прочие инвесторы в большей степени ориентируются на эффективность компаний-заёмщиков, поэтому с целью обеспечения конкурентоспособности на рынке капитала электросетевой компании необходимо демонстрировать показатели, которые требует рынок, а не нормативы государственного регулирования.

Более того, рынок капитала – один самых сложных и конкурентных рынков. Сегодня в период восстановления мировой экономики от недавнего финансового кризиса вопрос привлечения финансовых ресурсов стал одним из острых для менеджеров компаний. Руководители электроэнергетических компаний также столкнулись с проблемой привлечения денег для реализации утверждённых

в докризисный период инвестиционных компаний, и решение этой задачи оказалось невозможным без наличия сильной конкурентной позиции по сравнению с другими компаниями, претендующими на ограниченные финансовые ресурсы кредитных учреждений.

Для электросетевых компаний возможность роста конкурентоспособности заключается в реализации внутреннего потенциала по следующим направлениям:

- оптимизация процессов эксплуатации и ремонтов;
- оптимизация численности;
- сокращение затрат (оптимизация себестоимости);
- создание организационного механизма, обеспечивающего достижение заданных показателей деятельности (например, посредством внедрения системы менеджмента качества (СМК));
- применение передовых информационных технологий.

На рынке девелопмента электрическая сеть занимает выигрышные позиции на территории, где развита прочая инфраструктура (вода, тепло, газ, транспорт и т.п.). Поэтому конкурентоспособную позицию будет иметь электросетевая компания, размещающая свои объекты на территориях, обеспеченных инфраструктурой. Таким образом, поведение электросетевой компании должно характеризоваться построением эффективных отношений с другими компаниями коммунального комплекса в зоне работы данной электрической сети.

Деятельность на рынке девелопмента определяет инвестиционную эффективность компании электросетевого комплекса. Более того, так как инфраструктура – это взаимосвязанный комплекс, то инвестиции в сети зависят от уровня инвестиционной активности всего коммунального комплекса на определённой

территории. Для авторов в этой связи очевидным направлением развития бизнеса естественной монополии, а именно электросетевой компании, является интеграция с прочими инфраструктурными организациями территории. Такая точка зрения уже звучит среди специалистов электроэнергетики в силу тесной взаимосвязи инфраструктуры регионов. Внимание также обращается на влияние позиции региональных и муниципальных властей в развитии коммунального комплекса.

Предлагается интеграция на уровне регионов и муниципалитетов с участием соответствующих администраций. Выбор схемы интеграции в первую очередь зависит от интересов собственников, которые могут базироваться как на вопросах финансовой отдачи, так и на индивидуальных интересах. Важно ещё раз подчеркнуть позицию авторов, что интеграция инфраструктуры – это основной путь обеспечения конкурентоспособности на рынке девелопмента для развития бизнеса электросетевой компании.

На рынке коммунальных услуг у компании электросетевого комплекса выгодные позиции в силу значительного территориального охвата по основной деятельности. Другими словами, благодаря монопольному положению есть лёгкий доступ на рынок. Выход в данную конкурентную среду может обеспечить решение оперативных задач компании, таких как организация коммерческого учёта, снижение потерь электрической энергии, введение ограничений режима потребления в отношении граждан неплательщиков. Однако работа на данном рынке может быть высокзатратной и соответственно иметь высокую цену на услугу. К сожалению, потребители пока не готовы платить больше, но получать качественные услуги. Рынок коммунальных услуг находится в настоящий момент в процессе реформирования, поэтому достаточно сложно определить, какие имен-

но пути развития есть в этой конкурентной среде. Несмотря на это, компании электросетевого комплекса следует обратить внимание на данный рынок, так как он имеет высокий потенциал роста в долгосрочной перспективе.

Работа на рынке телекоммуникаций сегодня – это перспективное направление деятельности для электросетевой компании. Применение ВОЛС (волоконно-оптические линии связи) при прокладке линий электропередач позволяет использовать соответствующие сети в таких системах, как телефонная сеть, кабельное телевидение, вычислительная техника, система контроля и управления технологическими процессами и т.д. Участие на этом рынке должно стать общепринятой практикой, так как обеспечивает электрические сети дополнительными доходами. Также следует обратить особое внимание на применение PLC-технологии, которую ещё называют «интернет-розетка». Данная технология обеспечивает возможности диверсификации бизнеса электросетевой компании.

Рассмотренные выше рынки можно сгруппировать по признаку степени влияния естественной монополии на условия функционирования соответствующего рынка. Авторы выделяют два типа конкурентной среды для электросетевой компании:

- 1) зависимая (рынок девелопмента, рынок коммунальных услуг, рынок телекоммуникаций);
- 2) независимая (рынок труда, рынок капитала).

На основании проведённого анализа конкурентных рынков и присутствия на этих рынках электросетевой компании авторы предлагают наиболее значимые и действенные инструменты, внедрение которых обеспечит устойчивость компании в конкурентной среде, и предлагают рассмотреть профиль поведения, позволяющий достичь высокого уровня

конкурентоспособности на рассмотренных рынках.

Развитие компании электросетевого комплекса в конкурентной среде первого типа следует базировать на инструментах интеграции инфраструктуры в определённых территориях и диверсификации. Следует отметить, что авторы широко понимают границы инфраструктурных компаний, к которым относятся и организации коммунального комплекса и прочие сетевые компании (телекоммуникации, интернет-провайдеры и прочее).

Профиль поведения должен быть ориентирован на построение эффективных партнерских отношений с инфраструктурными компаниями, администрациями территорий и девелоперами. В данной конкурентной среде важно видеть и понимать своего потребителя, поэтому основой, определяющей поведение на соответствующих рынках, должна быть грамотная маркетинговая стратегия электросетевой компании. По мнению авторов, в существующих системах управления электросетевыми компаниями отсутствует значительное внимание к маркетинговой деятельности, поэтому работа в данной конкурентной среде имеет большой потенциал для обеспечения устойчивого развития бизнеса.

Развитие электросетевой компании в конкурентной среде второго типа может быть обеспечено следующими инструментами:

- реорганизация системы работы с персоналом (оптимизация численности, внедрение корпоративного университета);
- внедрение систем повышения эффективности деятельности (управление проектами, системы менеджмента качества, оптимизация затрат и так далее);
- внедрение клиенто-ориентированного подхода;

- формирование «сильного» бренда.

Примером внедрения указанных инструментов является ОАО «Екатеринбургская электросетевая компания», в которой функционирует система менеджмента качества, сертифицированная на соответствие международному стандарту ISO: 9000–2008; проводится постоянное обучение сотрудников (менеджеры, оперативный персонал и т. д.); внедрено проектное управление при строительстве объектов электросетевой инфраструктуры на базе ПО Primavera.

Авторы считают, что представленная характеристика конкурентной среды формирует площадку для внедрения инноваций. При этом стратегия – это самая важная инновация [2, с. 384], которая позволяет компании развиваться. Для обеспечения развития электросетевой компании в сегодняшних условиях следует выходить за рамки ограничений регулирования и действовать в конкурентной среде. В первую очередь это связано с отсутствием стимулов эффективной деятельности в силу отсутствия необходимости борьбы за потребителя.

Именно использование конкурентной среды позволит найти инновационные решения развития. Имея в компании инструменты, позволяющие не только отслеживать изменения во внешней конкурентной среде, но и действовать на опережение, можно выйти на существенный рост ключевых показателей деятельности (рост стоимости, снижение себестоимости, рентабельность активов). В силу того что деятельность в конкурентной среде требует определённого уровня конкурентоспособности, менеджмент электросетевой компании вынужден формировать инструменты и механизмы обеспечения соответствующего уровня. Поэтому конкурентная среда – значимый источник развития электросетевой компании.

**Список использованных источников**

1. Friedman M. Capitalism and Freedom. Chicago University of Chicago Press, 1962.
2. Гительман Л. Д. Менеджмент – твоя работа. Создай ноу-хау и действуй! Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2010. 556 с.
3. Гительман Л. Д., Ратников Б. Е. Энергетический бизнес: учебное пособие. М.: Дело, 2006. 600 с.
4. Гительман Л. Д., Ратников Б.Е., Семериков А.С. Региональная энергетика. Екатеринбург, УГТУ–УПИ, 2005. 117 с.
5. Гительман Л.Д., Исаев А.П. В команде менеджеры и профессора. От обучения к корпоративному университету и инновациями. М.: Дело, 2005.