

УДК 338.49

**МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЭЛЕКТРОСЕТЕВОГО ХОЗЯЙСТВА РЕГИОНА
В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ***А. М. Лавров, И. А. Уншиков***MANAGEMENT MODEL OF A REGION'S POWER SUPPLY NETWORK ECONOMY DEVELOPMENT
IN MARKET CONDITIONS***A. M. Lavrov, I. A. Unshchikov*

Предлагается модель управления развитием электросетевого хозяйства региона. Определены блоки привлечения инвестиций в развитие электросетевого хозяйства региона. Показана роль менеджмента и маркетинга в реализации инвестиционных проектов и программ.

The management model of a region's power supply network economy development is provided. Blocks of investments attraction into a region's power supply network economy development are defined. The management and marketing role in realization of investment projects and programmes is shown.

Ключевые слова: модель управления, менеджмент, маркетинг, инвестиции, регион, электросетевое хозяйство.

Keywords: management model, management, marketing, investments, region, electronetwork economy.

Развитие конкуренции на рынке инвестиций в строительство (реконструкцию) электрических сетей заставляет предприятия искать новые подходы к разработке инвестиционных предложений и проектов, удовлетворяющих спросу инвесторов (покупателей). Условия рынка диктуют новые требования к характеристикам инвестиционных предложений, к поиску новых подходов к управлению развитием электросетевых компаний.

В этой связи нами предлагается к рассмотрению многоуровневая система управления развитием таких предприятий в рыночных условиях. Выбраны три уровня управления: микро-, мезо- и макро-. На каждом уровне выделены территориальные и отраслевые аспекты управления. В качестве базовых инструментов управления приняты следующие виды маркетинга: территориальный, отраслевой, инвестиционный маркетинг. Их горизонтальная и вертикальная интеграции позволяют получить значительный синергетический эффект.

На каждом уровне управления с использованием методов территориального и отраслевого маркетинга формируются территориальные (ТКП) и отраслевые (ОКП) конкурентные позиции соответствующих объектов управления. Так, на микроуровне управления формируются ТКП и ОКП электросетевого предприятия. На муниципальном подуровне – ТКП и ОКП муниципального образования. На региональном подуровне – ТКП и ОКП региона и т. д.

Горизонтальная интеграция территориального и отраслевого маркетинга позволяют формировать территориально-отраслевые конкурентные позиции (ТОКП), которые являются основой для формирования инвестиционных предложений. Для их доработки до уровня инвестиционных проектов, программ и последующей «раскрутки» и реализации предлагается использовать инструменты инвестиционного маркетинга. Он, таким образом, на каждом уровне управления интегрируется с территориальным и отраслевым маркетингом.

Затем предлагается вертикальная увязка и согласование всех комплексов интегрированного маркетинга по уровням управления снизу вверх (рис. 1). Это позволяет всем уровням управления говорить «на одном языке» и принимать согласованные решения в одном формате в области инвестиционной деятельности.

Электросетевые компании стараются по возможности приумножить конкурентные позиции путем вертикальной интеграции. Согласование инвестиционных программ и лоббирование интересов компании перед крупными инвесторами на макро- и мезоуровнях управления удобнее осуществлять ввиду прямой зависимости социально-экономического развития соответствующей территории с вопросами развития электросетевой отрасли на данных территориях.

Стоит отметить, что вертикальная интеграция ТОКП различных уровней управления целесообразна при разработке и осуществлении приоритетных муниципальных, региональных, окружных и национальных проектов. Такими проектами могут быть, например, строительство крупных промышленных комплексов, масштабных жилых поселений. Суть вертикальной интеграции в данном случае сводится к интеграции территориально-отраслевых конкурентных преимуществ разных уровней управления. Например, конкурентные территориально-отраслевые преимущества предприятий на микроуровне управления развитием сетевого комплекса формируют и являются частью территориально-отраслевых конкурентных позиций муниципального образования. Конкурентные территориально-отраслевые преимущества муниципального образования формируют и являются частью территориально-отраслевых позиций региона и т. д. по вертикали многоуровневой системы управления.

При реализации такого подхода развитие конкурентных позиций на более низких уровнях управления приводит к упрочнению и улучшению конкурентных позиций на более высоких уровнях. Это

становится основой разработки приоритетных инвестиционных проектов и программ на разных уровнях управления.

В качестве примера рассмотрим модель интеграции маркетинга на микроуровне управления (рис. 2).

Первый блок. Анализ и оценка ТКП и ОКП.

С позиций территориального маркетинга выделяются для анализа следующие территориальные конкурентные позиции электросетевого предприятия:

ТКП1 – местонахождение предприятия;

ТКП2 – общий размер территории предприятия, пограничные территории;

ТКП3 – природно-ресурсный потенциал: земельные ресурсы, лесные ресурсы, водные ресурсы, воздушные ресурсы;

ТКП4 – инфраструктурный потенциал (помимо электрических сетей): системы водоснабжения и канализации, транспортная сеть, сеть зданий и

сооружений, элементы социальной и финансовой инфраструктуры и т. д.

С позиций отраслевого маркетинга идет оценка отраслевых конкурентных позиций:

ОКП1 – общая протяженность электрических сетей по группам напряжения;

ОКП2 – зоны обслуживания, охват территорий муниципальных образований, регионов в границах функционирования предприятия;

ОКП3 – физический и моральный износ основного технологического оборудования;

ОКП4 – общие и нормативные потери в электрических сетях по группам напряжения;

ОКП5 – уровень внедрения энергосберегающих технологий и оборудования;

ОКП6 – возрастной состав и квалификация персонала;

ОКП7 – структура ремонтных программ;

ОКП8 – инвестиционная деятельность;

ОКП9 – финансово-экономические показатели и т. д.

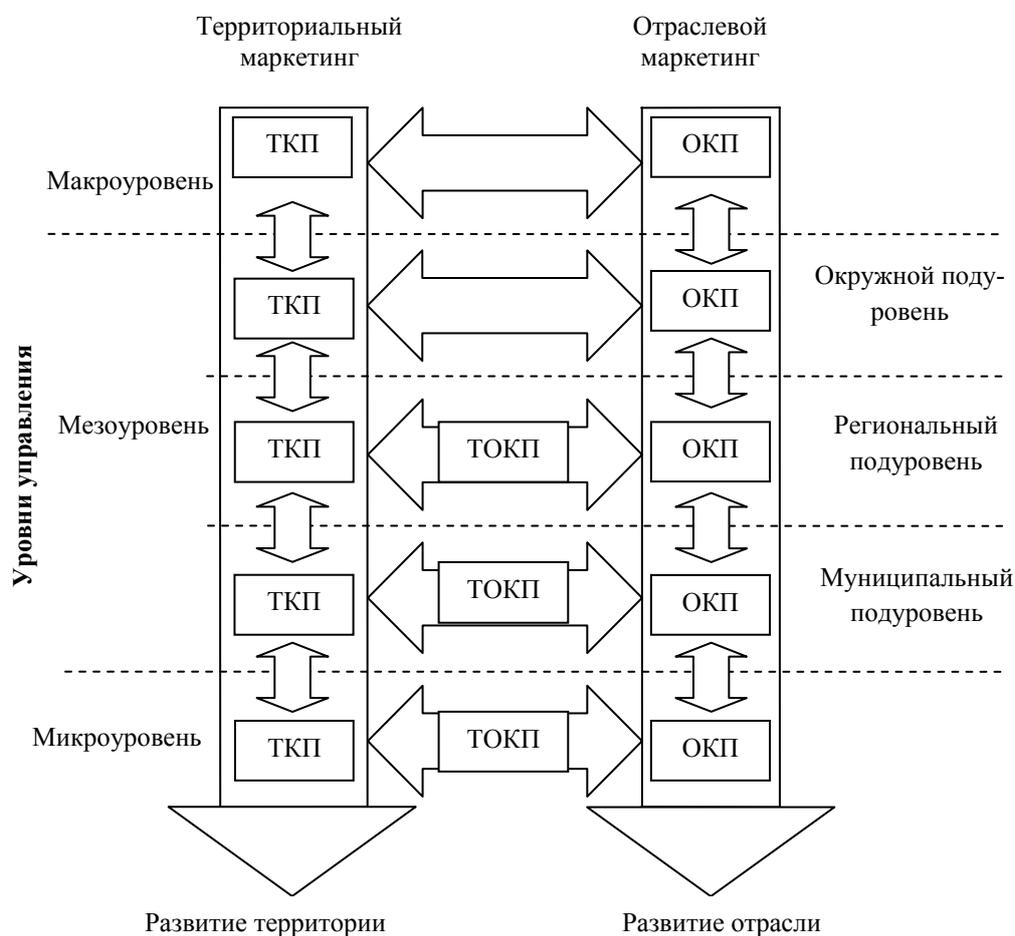


Рис. 1. Модель многоуровневой системы управления развитием электросетевых компаний

Второй блок. Формирование инвестиционных предложений

Оценка и сопоставление территориальных и отраслевых конкурентных позиций с ТКП и ОКП других электросетевых компаний позволяют выявить

сильные и слабые стороны предприятия в территориальном и отраслевом разрезе, т. е. произвести первый этап SWOT-анализа.

В целях формирования конкурентных направлений развития компании целесообразно провести

STEP-анализ. STEP-анализ – это маркетинговый инструментарий, предназначенный для выявления социальных (Social), технологических (Technological), экономических (Economic) и политических (Political) факторов внешней среды, которые влияют на развитие бизнеса компании. Всесторонняя оценка этих факторов позволяет выявить возможности и

угрозы в развитии компании, интегрировать территориальные и отраслевые конкурентные преимущества (ТОКП), которые и становятся основой инвестиционных предложений.

Третий блок. Разработка инвестиционных проектов, программ и активное привлечение инвестиций.

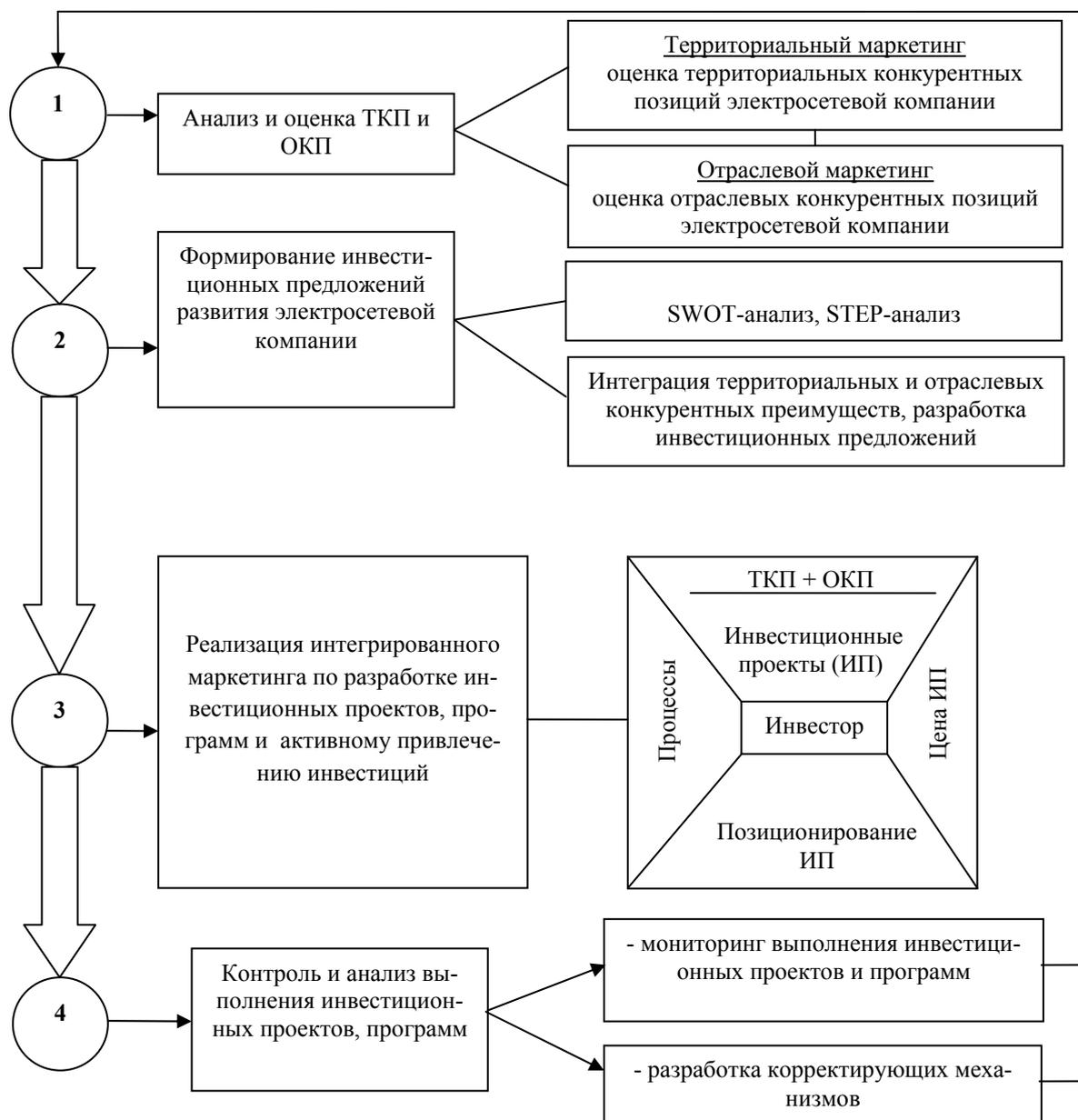


Рис. 2. Схема организации интегрированной маркетинговой деятельности в электросетевой компании

В данном блоке инвестиционные предложения дорабатываются инвестиционными подразделениями компании до уровня инвестиционных проектов и программ. При этом учитываются наиболее весомые конкурентные преимущества предприятия и требования потенциальных инвесторов.

Выбранный подход к разработке инвестиционных проектов и программ определяет содержание комплекса интегрированного маркетинга на основе

горизонтальной интеграции территориального, отраслевого и инвестиционного маркетинга.

Интегрированная маркетинговая деятельность должна быть направлена на активную работу энергетической компании на рынке инвестиций, на замещение «смеси» интегрированного маркетинга для каждой группы и даже отдельного инвестора.

Особенности инвестиционного проекта как товара для развития электросетевой компании состоят в том, для продажи предлагаются новые мощности

или объекты строительства (реконструкции) участка электрических сетей, необходимые для технологического присоединения покупателя к сети.

Экономически обоснованная цена на товар (инвестиционный проект) формируется как на стадии разработки продукта, так и на стадии его согласования и утверждения региональными регулирующими органами, учитывая монопольный характер основной деятельности электросетевой компании.

Умелое позиционирование конкурентных преимуществ на рынке инвестиций позволяет значительно повысить имидж организации. Это важно с точки зрения удовлетворения растущего потребительского спроса на технологическое присоединение, формирования положительных откликов целевых аудиторий. Повышению имиджа сетевых организаций на инвестиционном рынке значительно способствуют качество оказываемых услуг по основной операционной деятельности, их дополнительный ассортимент и гарантии.

В модели интегрированного маркетинга основные процессы включают:

- процесс формирования и оценки ТКП и ОКП;
- процесс взаимодействия с инвесторами;
- процесс согласования и лоббирования интересов компании с мезо- и макроуровнями управления;
- процесс саморазвития системы интегрированного маркетинга.

Четвертый блок. Контролинг выполнения инвестиционных проектов и программ

Этот блок в системе интегрированного маркетинга предполагает стандартные процедуры организации мониторинга выполнения инвестиционных проектов и программ, анализ причин отклонений, корректировку программных документов.

Можно констатировать, что развитие маркетинга в электросетевой отрасли, несмотря на существующие особенности и ограничения, напрямую связано с развитием конкуренции на инвестиционном рынке. Одним из главных направлений маркетинговой деятельности в управлении развитием отрасли становится разработка и продвижение инвестиционных проектов развития электрических сетей на основе интеграции на микроуровне управления территориального, отраслевого и инвестиционного маркетинга, оценки территориально-отраслевых конкурентных позиций сетевых компаний в рамках предложенной модели.

В целом можно заключить, что инвестиционные проекты строительства новых электросетевых активов, разработанные с ориентацией на ТОКП сетевой компании являются наиболее заманчивыми для инвесторов, которыми зачастую выступают органы региональной и муниципальной властей. Поэтому данный подход в разработке инвестиционных продуктов, на наш взгляд, выглядит наиболее эффективным в системе многоуровневого управления развитием электросетевого комплекса региона.