

На правах рукописи

Кузьмина Ольга Витальевна

Управление бизнес-процессами энергосбытовой  
деятельности в бытовом секторе рынка  
электрической энергии

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 – 2008

Работа выполнена в ГОУ ВПО «Государственный университет управления» на кафедре «Менеджмент в международном топливно-энергетическом бизнесе».

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор  
Горюнов Павел Васильевич  
Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Любимова Наталья Геннадьевна  
кандидат экономических наук  
Румянцев Сергей Юрьевич  
Ведущая организация: ОАО «Научно-исследовательский институт  
экономики энергетики» (НИИЭЭ)

Защита состоится «17» декабря 2008 г. в 13 часов на заседании диссертационного совета Д.212.049.09 в ГОУ ВПО «Государственный университет управления» по адресу: 109542, г. Москва, Рязанский проспект, 99, Бизнес-центр, ауд.211

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного университета управления и на сайте [www.guu.ru](http://www.guu.ru).

Автореферат разослан «17» ноября 2008 г.г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д.212.049.09,  
кандидат экономических наук, доцент

Н.Ф. Алтухова

## **I. Общая характеристика работы**

**Актуальность темы исследования.** В российской электроэнергетике осуществлена либерализация экономических отношений и внедрены конкурентные отношения в секторах, не относящихся к естественным монополиям. Реализация конкурентных экономических отношений в сфере энергосбытовых услуг приводит к необходимости разработки и внедрения новых подходов к управлению бизнес-процессами энергосбытовых компаний, являющихся одним из основных элементов новой структуры управления электроэнергетикой, функционирующих в результате реформирования электроэнергетики.

Одним из важных и весомых секторов розничных рынков электрической энергии, на которых функционируют энергосбытовые компании, является сектор продаж электрической энергии населению.

Взаимоотношения энергосбытовых компаний и населения на розничном рынке электрической энергии имеют ряд особенностей, оказывающих существенное влияние на эффективность функционирования энергосбытовых компаний в указанном секторе рынка и определяющих необходимость специального рассмотрения вопросов организации управления бизнес-процессами по обслуживанию бытовых потребителей электроэнергии.

Совершенствование системы управления энергосбытовых компаний, направленной на реализацию бизнес-процессов по обслуживанию бытовых потребителей электрической энергии применительно к конкурентным условиям функционирования, определяет необходимость дополнительного исследования и решения комплекса практических задач для их применения в отрасли.

Недостаточность методических и экономических разработок указанных вопросов для взаимоотношений энергосбытовых компаний и бытовых потребителей электрической энергии определяет актуальность указанных проблем, и является основанием для выбора темы диссертационного исследования.

**Цели и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования является теоретическое обоснование и методическая разработка предложений по организации управления бизнес-процессами энергосбытовой деятельности энергосбытовых компаний в бытовом секторе розничного рынка электрической энергии.

Для достижения указанной цели в диссертационном исследовании поставлены и решены следующие задачи:

- анализ структуры электроэнергетики, сформированной в результате ее реформы, принципов организации оптового и розничных рынков электрической энергии, места, роли и особенностей функционирования энергосбытовых компаний на указанных рынках, в том числе энергосбытовых компаний, имеющих статус гарантирующих поставщиков;
- анализ рисков энергосбытовых компаний в условиях конкурентной модели оптового и розничных рынков электрической энергии;

- выявление особенностей взаимоотношений энергосбытовых компаний – гарантирующих поставщиков с бытовыми потребителями и количественных характеристик бытового сектора розничного рынка электрической энергии;
- обоснование организации бизнес-процессов энергосбытовой деятельности энергосбытовых компаний на рынках электрической энергии;
- обобщение современных методов и стандартов обслуживания бытовых потребителей электрической энергии;
- анализ и обоснование методологии системы сбалансированных показателей (далее - ССП) в качестве теоретической методологической базы разработки предложений по совершенствованию системы управления энергосбытовых компаний – гарантирующих поставщиков;
- разработка предложений по совершенствованию управления энергосбытовыми бизнес-процессами в бытовом секторе конкурентного рынка электрической энергии.

**Объектом исследования** являются энергосбытовые компании – гарантирующие поставщики, функционирующие в условиях конкурентного рынка электрической энергии.

**Предмет исследования** составляют хозяйственно-экономические отношения, складывающиеся между бытовыми потребителями и энергосбытовыми компаниями – гарантирующими поставщиками на рынке электрической энергии, а также отношения менеджмента, подразделений и персонала энергосбытовых компаний – гарантирующих поставщиков по вопросам организации бизнес-процессов энергосбытовой деятельности в бытовом секторе рынка электрической энергии.

**Теоретическую и методическую основу** исследования составляют научные труды российских и зарубежных ученых и специалистов в области энергетики, экономической теории, управления экономикой, системного анализа, экономического моделирования, проектирования систем управления.

**Информационной базой исследования** являются законодательные и нормативные правовые акты Российской Федерации, научные труды в области экономических отношений, материалы научных и практических конференций, публикации по вопросам исследования процессов реформирования электроэнергетики и функционирования субъектов рынка электрической энергии.

В работе использованы данные специализированных источников, касающиеся организации управления и реформирования организаций группы РАО «ЕЭС России», отчеты и данные о результатах функционирования ОАО «Мосэнерго», ОАО «Мосэнергосбыт», ЗАО «ЦОПэнерго».

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

- определены основные риски энергосбытовых компаний, возникающие в процессе их деятельности на конкурентных оптовом и розничных рынках, обусловленные, в том числе, несовершенной законодательной базой, регламентирующей деятельность энергосбытовых

компаний – гарантирующих поставщиков, и недостатками действующего тарифного регулирования;

- определены особенности взаимоотношений энергосбытовых компаний – гарантирующих поставщиков с бытовыми потребителями в условиях конкурентного рынка и увеличения доли бытового сектора в структуре потребления электрической энергии;

- предложен процессный подход к управлению энергосбытовыми компаниями, сформулирован комплекс бизнес-процессов энергосбытовой деятельности, который реализуется энергосбытовыми компаниями в полном объеме при работе с потребителями - юридическими лицами;

- выявлены основные недостатки организации бизнес-процессов, связанные с работой энергосбытовых компаний в бытовом секторе рынка электрической энергии, на основе выполненного в диссертации анализа элементов бизнес-процессов энергосбытовой деятельности;

- выявлены требования, предъявляемые современными стандартами управления к бизнес-процессам, обеспечивающие качественное обслуживание клиентов на рынках, включая обслуживание населения на рынках электрической энергии;

- разработаны методические подходы к управлению бизнес-процессами энергосбытовой деятельности в бытовом секторе рынка электрической энергии на основе системы сбалансированных показателей, для конкурентных условий функционирования энергосбытовых компаний – гарантирующих поставщиков;

- разработаны предложения по оценке эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления энергосбытовых компаний, предусматривающие стоимостную и качественную оценку эффективности проводимых мероприятий.

**Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, содержащихся в диссертации,** обеспечивается применением теории экономического анализа, основных положений теории маркетинга, теоретических основ методологии ССП, подтверждается практикой совершенствования системы управления энергосбытовых компаний – гарантирующих поставщиков и практикой взаимоотношений потребителей и энергосбытовых компаний – гарантирующих поставщиков на конкурентных розничных рынках электрической энергии.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке методических подходов к управлению бизнес-процессами энергосбытовой деятельности, отличительной особенностью которых является комплексный учет энергосбытовых процессов управления в бытовом секторе рынка электрической энергии, за счет использования методологии системы сбалансированных показателей.

**Значение полученных результатов для теории и практики** состоит в повышении эффективности управления энергосбытовой деятельностью действующих энергосбытовых компаний – гарантирующих поставщиков

путем использования разработанной методики управления бизнес-процессами энергосбытовой деятельности в бытовом секторе рынка электроэнергии.

Теоретические исследования, методические разработки и рекомендации, содержащиеся в диссертационном исследовании, использованы при разработке нормативных и технических документов ОАО «Мосэнерго» (с 2005 г. - ОАО «Мосэнергосбыт»), направленных на внедрение новой схемы организации обслуживания и расчетов населения за поставленную электрическую энергию.

**Апробация результатов работы.** Научная апробация основных положений и результатов диссертационной работы была проведена в ходе обсуждения на Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления» (Москва, ГУУ 2006 - 2007 г.г.), и на Всероссийской научной конференции молодых ученых и студентов «Реформы в России и проблемы управления» (Москва, ГУУ 2004 - 2005 г.г.), а также в ходе внедрения и реализации в ОАО «Мосэнерго», ОАО «Мосэнергосбыт» (после реформы 2005 г.), ЗАО «ЦОПэнерго» новой схемы организации обслуживания и расчетов с населением за поставленную электрическую энергию.

**Публикации.** По теме диссертационного исследования опубликовано 5 работ, общим объемом 21,9 печатных листа, в том числе лично автору принадлежат 4,6 печатных листа. Работы посвящены проблемам энергосбытовой деятельности.

**Объем работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Работа содержит 185 страниц (150 страниц без приложений), 19 рисунков, 10 таблиц, 17 формул, 3 приложения. Библиография содержит 112 источников.

**Структура диссертации.** Во введении обосновывается актуальность исследуемой проблемы, формулируются цели и задачи исследования, определяются объект и предмет исследования, характеризуется научная новизна и практическая значимость работы.

**В первой главе** рассматривается система экономических отношений в электроэнергетике после ее реформирования: структура электроэнергетики, принципы организации оптового и розничных рынков электрической энергии, место, роль и особенности функционирования энергосбытовых компаний. В результате проведенного в первой главе диссертационного исследования анализа сделан вывод о необходимости совершенствования системы управления энергосбытовых компаний, направленного на реализацию современных бизнес-процессов по обслуживанию бытовых потребителей электрической энергии применительно к конкурентным условиям функционирования.

**Вторая глава** посвящена анализу организации энергосбытовой деятельности в бытовом секторе рынка электрической энергии и рассмотрению методологических основ управления компаниями, функционирующими в условиях конкуренции. На основании анализа существенных характеристик методологии ССП, номенклатуры и содержания

этапов проектирования системы управления в рамках методологии ССП сделан вывод об обоснованности использования инструментария ССП в качестве методологической базы для разрабатываемых в диссертационной работе предложений по совершенствованию системы управления энергосбытовых компаний – гарантирующих поставщиков.

**В третьей главе** изложены предложения по совершенствованию системы управления энергосбытовых компаний, функционирующих в конкурентных условиях, в форме методики управления бизнес-процессами энергосбытовой деятельности в бытовом секторе продаж электрической энергии на базе методологии ССП. Предлагаемая в диссертационном исследовании методика включает в себя: а) комплексную систему бизнес-процессов, реализуемых энергосбытовыми компаниями – гарантирующими поставщиками применительно к бытовому сектору розничного рынка электрической энергии в условиях конкуренции; б) систему сбалансированных показателей для энергосбытовых компаний – гарантирующих поставщиков в бытовом секторе розничного рынка электрической энергии; в) предложения по оценке эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию управления энергосбытовой деятельностью в бытовом секторе розничного рынка электрической энергии.

## **II. Основное содержание работы**

Внедряемая в результате реформирования электроэнергетики конкурентная модель розничных рынков электроэнергии (далее - РРЭ) определяет особый статус энергосбытовых компаний (далее – ЭСК), которые становятся центральной фигурой во взаимоотношениях между потребителями электроэнергии с одной стороны и сетевыми организациями, поставщиками электроэнергии и инфраструктурными организациями оптового рынка с другой стороны. В соответствии с целевой моделью рынка электроэнергии на ЭСК возложены функции по покупке электроэнергии (мощности) с конкурентного оптового рынка и ее продаже на розничных рынках. При этом, предусмотрены механизмы конкуренции, как при покупке электрической энергии и мощности с оптового рынка, так и при поставках электрической энергии потребителям на розничных рынках.

В диссертационной работе анализируются особенности функционирования ЭСК на рынках электроэнергии, в том числе имеющих статус энергосбытовых компаний – гарантирующих поставщиков (далее - ЭСК-ГП). Определено, что на возможности успешного функционирования ЭСК в условиях конкурентного рынка электроэнергии отрицательно влияют:

- а) перекрестное субсидирование;
- б) административное сдерживание темпов роста тарифов на электроэнергию, включая сбытовую надбавку ЭСК;
- в) активизация конкурирующих ЭСК на региональном уровне (при отсутствии адекватных правовых механизмов, регламентирующих отношения конкурирующих ЭСК), которые пытаются захватить наиболее платежеспособных потребителей, ранее несших на себе груз перекрестного субсидирования;

г) снижение эффективности корпоративного управления (временное) в связи с продажей РАО «ЕЭС России» контрольных пакетов акций ЭСК новым собственникам;

д) частые и существенные изменения правил работы оптового и розничных рынков электрической энергии, которые ЭСК вынуждены транслировать на взаимоотношения со своими клиентами.

В результате анализа особенностей функционирования, негативно влияющих на деятельность ЭСК, выявлены риски, определяющие необходимость развития и совершенствования системы управления бизнес-процессами ЭСД, в том числе:

а) риски получения экономически необоснованных (заниженных) тарифов на электрическую энергию, реализуемую ЭСК;

б) отказ части потребителей от перехода на расчеты по нерегулируемым тарифам, транслируемым с оптового рынка электрической энергии;

в) недобросовестная конкуренция, в том числе при проведении конкурсов на присвоение статуса ЭСК-ГП;

г) неплатежи потребителей, в том числе имеющих статус ЭСК;

д) дефицит средств учета электрической энергии на границах раздела эксплуатационной ответственности субъектов рынка электрической энергии.

Сделан вывод о том, что в результате действия рисков, часть ЭСК, выделившихся из энергоснабжающих организаций (АО-энерго) группы РАО «ЕЭС России», в среднесрочной перспективе могут потерять рынок сбыта своих услуг и прекратить существование.

Определено, что одним из важных и весомых секторов рынка электроэнергии, на котором функционируют ЭСК, является бытовой сектор продаж электроэнергии. Анализ данных по структуре электропотребления показывает, что выручка ЭСК от продаж электроэнергии в значительной степени будет определяться платежами населения. По ЕЭС России 15-16%, а по московскому региону – более 29% выручки будет формироваться от продаж в бытовом секторе РРЭ.

Условия функционирования ЭСК на конкурентных рынках электрической энергии, а также особенности взаимоотношений ЭСК-ГП с населением, вызывают необходимость совершенствования системы управления ЭСК-ГП в направлении реализации современных бизнес-процессов, обеспечивающих их конкурентоспособность.

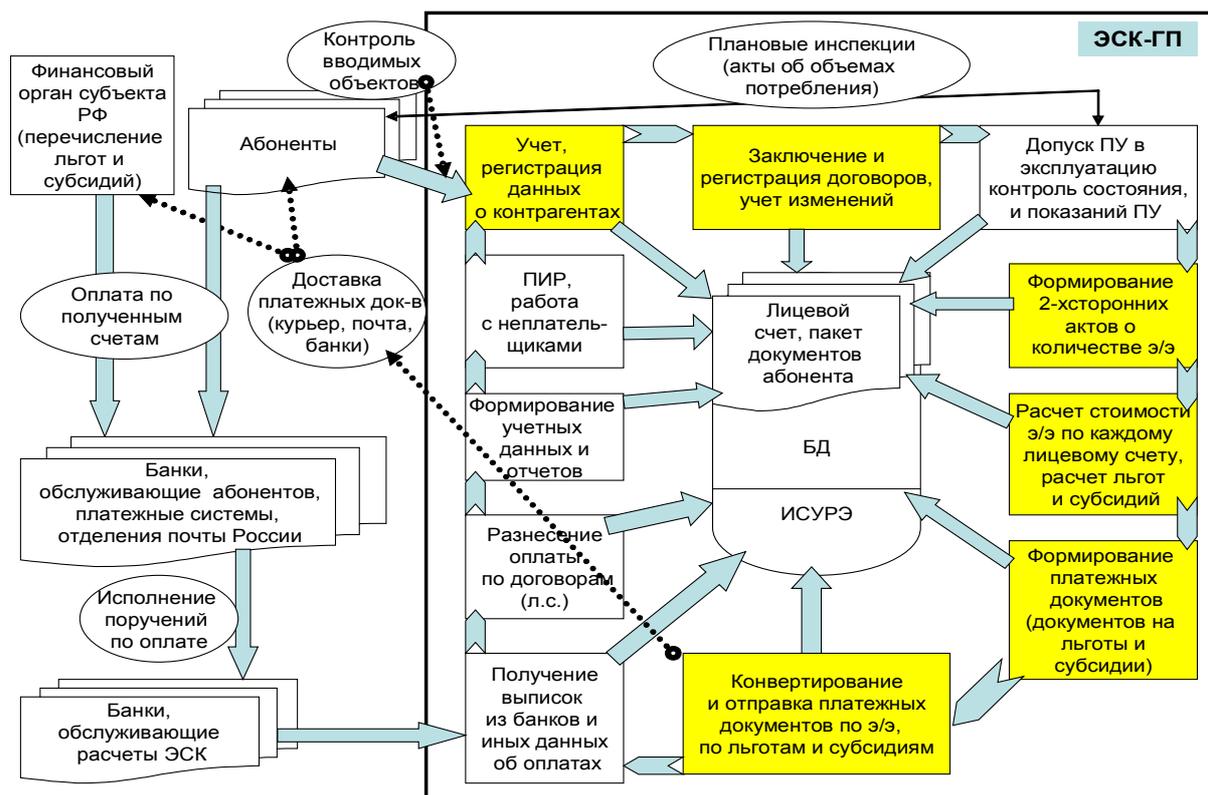
Во второй главе систематизированы и описаны основные бизнес-процессы, реализуемые в полном объеме подразделениями ЭСК при организации обслуживания потребителей электрической энергии, относящихся к группе юридических лиц (Рис.1).

Выявлены основные недостатки организации бизнес - процессов, связанные с работой ЭСК в бытовом секторе РРЭ, в том числе:

- отсутствие оформленных договоров энергоснабжения;
- отсутствие ежемесячного учета количества потребляемой бытовыми абонентами электрической энергии;

- не выставление бытовым абонентам документов на оплату потребляемой электрической энергии;
- слабая претензионно - исковая работа с потребителями – должниками и другие.

Сделан вывод о том, что в части работы с населением многие из важнейших элементов энергосбытовых бизнес-процессов и обеспечивающих подсистем не выполняются или выполняются не в полном объеме. Данные элементы бизнес-процессов энергосбытовой деятельности (далее – ЭСД) указаны на Рис. 1 (изображены на темном фоне).



**Рис. 1. Основные элементы бизнес-процессов ЭСД при работе ЭСК с потребителями.** (На рисунке: ПИР – претензионно - исковая работа, ПУ – приборы учета, э/э – электроэнергия, л.с. – лицевой счет, БД – база данных, ИСУРЭ – информационная система управления расчетами за электроэнергию).

Рассмотрены требования и особенности, предъявляемые современными стандартами управления к процедурам и качественным параметрам обслуживания клиентов на рынках услуг, включая обслуживание населения на РРЭ.

На основе обобщения требований современных стандартов управления, сделан вывод о том, что в условиях новой информационной среды на конкурентном рынке на передний план выходят (наряду с производственными и финансовыми факторами) факторы построения отношений с клиентами таким образом, чтобы сохранить их лояльность и уже имеющуюся потребительскую базу.

Рассмотрена концепция ССП, разработанная Р. Капланом и Д. Нортоном в конце XX века, в качестве одного из современных методологических инструментов, используемых при проектировании и реализации системы

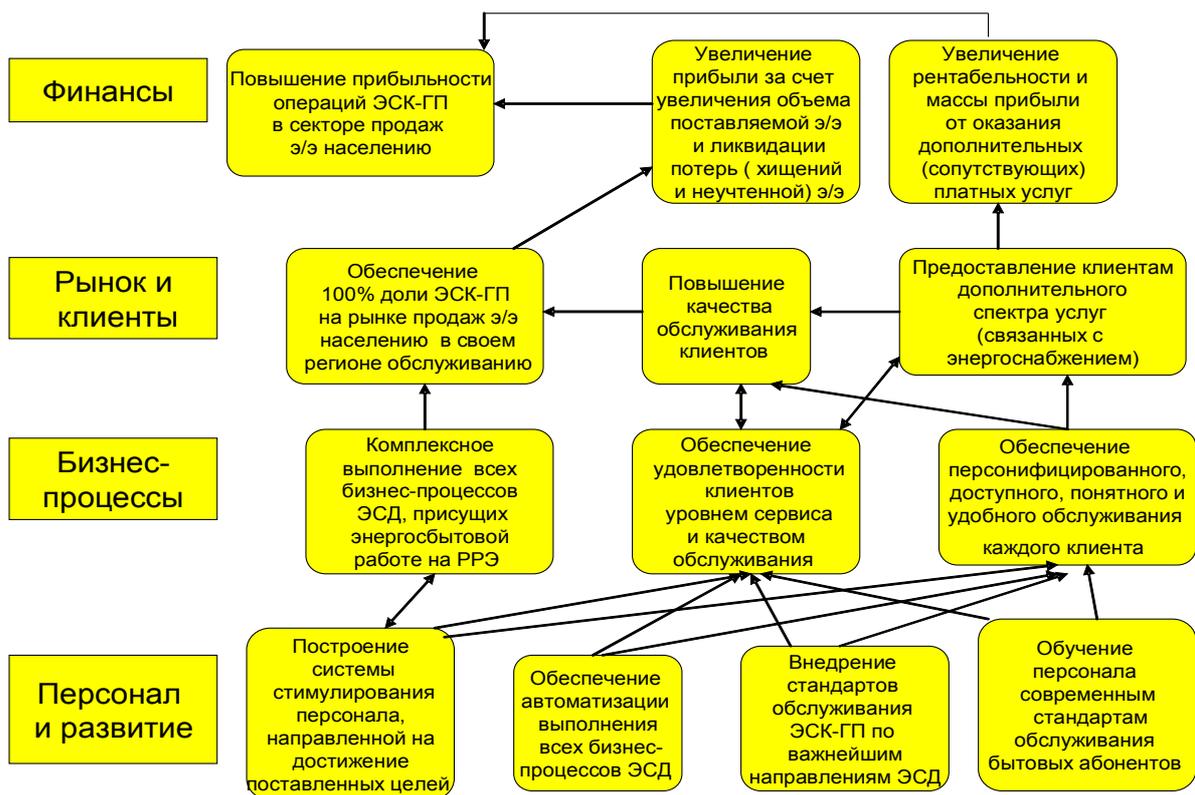
управления компаниями любой сложности, оперирующими в разных отраслях деятельности.

Методология ССП рассматривает цели и стратегии компании сквозь призму некой всеобъемлющей системы оценки ее деятельности, связывая единой методологией создание системы стратегических критериев и систему управления. Это позволило обосновать использование инструментария ССП в качестве методологической базы при разработке предложений по совершенствованию системы управления ЭСК.

В третьей главе в качестве методической базы совершенствования системы управления ЭСК-ГП предложена методика управления бизнес-процессами ЭСД в бытовом секторе продаж электрической энергии. Теоретической основой построения указанной методики выбран инструментарий ССП, который позволяет увязывать стратегические цели компании с бизнес-процессами и действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять текущий контроль за реализацией принятой стратегии.

В методике дано описание основных элементов бизнес-процессов энергосбытовой деятельности ЭСК-ГП в бытовом секторе РРЭ, а также приведена характеристика подсистем, обеспечивающих выполнение бизнес-процессов ЭСД. В описываемых бизнес-процессах предусматривается комплексное выполнение в бытовом секторе всех энергосбытовых функций, присущих энергосбытовой работе на РРЭ, в полном объеме реализованных в секторе юридических лиц.

В соответствии с методологией построения ССП в предлагаемой методике сформулирована миссия ЭСК-ГП при работе с населением, определены цели ЭСК-ГП по основным направлениям развития. Исходя из выбранных стратегических направлений и целей, разработана стратегическая карта целей ЭСК-ГП применительно к бытовому сектору РРЭ (Рис. 2):



**Рис. 2. Стратегическая карта целей ЭСК-ГП в секторе продаж электрической энергии населению. ( На рисунке: э/э – электроэнергия).**

В рамках выбранных целей по стратегическим направлениям развития компании, в методике разработана система сбалансированных показателей энергосбытовых компаний – гарантирующих поставщиков в бытовом секторе рынка электрической энергии. В таблице 1 приводится фрагмент ССП ЭСК-ГП для стратегических направлений «Рынок и клиенты» и «Бизнес-процессы».

**Таблица 1**  
**ССП по стратегическим направлениям развития ЭСК-ГП в бытовом секторе рынка электрической энергии (фрагмент).**

Цели (по направлениям развития)	Показатели	Значение
1. Финансы: ...		
2. Рынок и клиенты:		
2.1. Обеспечение 100% доли ЭСК-ГП на рынке продаж электрической энергии населению в своем регионе обслуживания.	Доля ЭСК в бытовом секторе рынка электрической энергии в регионе обслуживания.	100%.
2.2. Повышение качества обслуживания клиентов.	Индекс компании по показателям качества обслуживания абонентов.	Более 12 из 14 баллов (оценочная Таблица 2).

	Количество жалоб потребителей на Действия персонала ЭСК.	Менее 1 по подразделению в месяц.
2.3. Предоставление клиентам дополнительного спектра услуг (связанных с энергоснабжением).	Количество предоставляемых ЭСК дополнительных услуг.	Не менее 15-20 видов услуг
	Число случаев невыполнения сроков исполнения заявок на дополнительные услуги.	Менее 5%.
3. Бизнес-процессы:		
3.1. Комплексное выполнение ключевых бизнес-процессов ЭСД, присущих энергосбытовой работе на РРЭ.	Выполнение графика по контролю состояния приборов учета, контролю показаний приборов учета.	100%.
	Доля бытовых абонентов, с которыми оформлены договора энергоснабжения.	Более 50% (с постепенным увеличением).
	Выполнение графика вручения пакетов документов на оплату электроэнергии бытовым абонентам (извещений и квитанций).	100%.
	Доля просроченной дебиторской задолженности со сроком более 6 месяцев, по которым получено решение судов о взыскании.	100%.
	Процент оплативших абонентов по решению суда.	Не менее 80%.
3.2. Обеспечение удовлетворенности клиентов уровнем сервиса и качеством обслуживания.	Индекс удовлетворенности клиентов.	Определяется на основании специальных маркетинговых исследований.
3.3. Обеспечение персонализированного, доступного, понятного и удобного обслуживания каждого клиента.	% абонентов, по которым заведены в базу данных (БД) контактные данные абонентов (ФИО, номер телефона).	100%.
	Количество каналов связи, по которым абонент может связаться с ЭСК-ГП (call-центр, Интернет, телефон, адрес и ФИО оператора).	3 канала.
4. Развитие и персонал:		
...		

Разработан порядок определения (алгоритм расчета) каждого показателя ССП ЭСК-ГП, а также приведено распределение ССП по уровням управления ЭСК-ГП: уровень администрации, территориальных подразделений, участков.

С учетом того, что использование ССП как инструмента управления эффективно в сочетании с системой поощрения (стимулирования) за достижения сбалансированных целей и задач, в методике предложена схема использования ключевых показателей ССП в качестве показателей стимулирования (премирования) персонала на разных уровнях управления ЭСК.

Разработаны предложения по оценке эффективности мероприятий по совершенствованию управления энергосбытовой деятельностью, с использованием предложенной в диссертационном исследовании методики, состоящие из двух блоков:

а) стоимостной оценки эффективности внедрения, практического использования методики;

б) качественной оценки результатов внедрения и применения методики на практике.

Для стоимостной оценки эффективности внедрения методики используется метод сравнения дополнительных доходов, получаемых ЭСК-ГП от внедрения предлагаемой методики, с дополнительными расходами ЭСК-ГП, связанными с выполнением мероприятий по ее внедрению и применению.

В целом, стоимостной эффект, формируемый в результате внедрения методики, может быть представлен в следующем виде:

$$\Delta \text{Пр}_{\text{доп}} = \sum_{i=1}^n [ \text{ПО}_{\text{нас } i} * \text{T}_{\text{нас } i} * \Delta \text{K}_{\text{р}i} + \Delta \text{Наб}_{(i)} * (\text{ПО}_{\text{нас } i} / \text{Наб}_{(i)}) * \text{T}_{\text{нас } i} + \sum_{j=1}^m \text{V}_{\text{усл } ij} - (\text{C}_{\text{доп (о.с.) } i} * \text{Ам}i + \text{C}_{\text{доп (т.р.) } i}) ]; \quad (1)$$

где:  $\Delta \text{Пр}_{\text{доп}}$  – стоимостной эффект от внедрения методики;

$i$  – номер расчетного периода (года);

$n$  – количество периодов (лет), в течение которых осуществляется оценка эффективности;

$\text{ПО}_{\text{нас } i}$  – полезный отпуск электроэнергии населению за  $i$ -й расчетный период;

$\text{T}_{\text{нас } i}$  – средний тариф для населения за  $i$ -й расчетный период;

$\text{Наб}_{(i)}$  - количество абонентов, обслуживаемых ЭСК-ГП в  $i$ -й расчетный период;

$\Delta \text{Наб}_{(i)}$  - прирост количества абонентов, полученный за счет целенаправленных мероприятий по расширению территорий обслуживания за  $i$ -й расчетный период;

$\text{V}_{\text{усл } j}$  - объем выполняемого  $j$ -ого вида услуги в  $i$  – й расчетный период в стоимостном выражении;

$j$  – номер вида оказываемой ЭСК-ГП дополнительной услуги;

$m$  - количество оказываемых дополнительных услуг;

$\text{C}_{\text{доп (о.с.) } i}$  - среднегодовая стоимость основных средств, дополнительно приобретаемых в ходе внедрения и применения методики;

$\text{Ам}i$  – норма амортизации основных средств, дополнительно приобретаемых в рамках программы внедрения и применения методики за  $i$  расчетный период;

$\text{C}_{\text{доп (т.р.) } i}$  - стоимость текущих расходов на внедрение и применение методики за  $i$ -й расчетный период;

$\Delta \text{K}_{\text{р}i}$  - изменение/рост коэффициента реализации за расчетный период от  $(i-1)$  до  $i$ ;

$$\Delta K_{pi} = K_{pi} - K_{p(i-1)} \quad , \quad (2)$$

$$K_{pi} = \text{Дфакт}_{(i)} / \text{Драсч}_{(i)}, \quad (3)$$

где:  $\text{Дфакт}_{(i)}$  - сумма денежных средств, поступивших от населения за  $i$  – й период;

$\text{Драсч}_{(i)}$ , - расчетная величина суммы денежных средств, причитающейся к оплате населением за  $i$ -й расчетный период.

Произведенные на примере ОАО «Мосэнерго» (после 2005 г. - ОАО «Мосэнергосбыт») расчеты показывают, что суммарная дополнительная прибыль за период 2002 - 2006 г.г. от внедрения и применения новой схемы обслуживания бытовых абонентов, составила 368,15 млн. руб. (в текущих ценах).

Средняя за рассматриваемый период рентабельность мероприятий по применению новой схемы обслуживания бытовых абонентов составила 26 % к стоимости дополнительных расходов на проведение указанных мероприятий, что говорит о высокой эффективности проведенных указанными организациями мероприятий по использованию основных положений методики на практике.

Для качественной оценки эффективности внедрения методики предложено использовать показатели, определенные в рамках ССП, а также показатели, характеризующие различные направления мероприятий по повышению качества обслуживания бытовых абонентов. Фрагмент разработанной в диссертационном исследовании системы показателей представлен в Таблице 2.

По результатам заполнения оценочной таблицы производится расчет итогового индекса качества управления бизнес-процессами энергосбытовой деятельности: отношение количества положительных ответов к общему количеству вопросов в опросном листе, умноженному на 100.

**Таблица 2**

**Показатели, характеризующие параметры выполнения бизнес-процессов по важнейшим направлениям энергосбытовой деятельности (фрагмент).**

Показатель, характеризующий качество выполнения элементов (показателей) бизнес-процессов энергосбытовой деятельности	Вариант ответа
I. Показатели, характеризующие качество обслуживания бытовых абонентов:	
1. Взаимоотношения ЭСК – ГП с клиентами персонифицированы, у каждого абонента определен свой персональный оператор – ДА/НЕТ.	1/0
....	
5. Количество каналов связи, по которым абонент может связаться с подразделением ЭСК-ГП - не менее 3 (Интернет, call-центр, телефон, офис обслуживания) – ДА/НЕТ.	1/0
...	
8. Клиентам оказываются дополнительные услуги (не менее 15-20 видов услуг) – ДА/НЕТ.	1/0
...	

12. Проводятся конкурсы для бытовых абонентов, своевременно оплачивающих за потребленную электроэнергию – ДА/НЕТ.	1/0
...	
II. Показатели, характеризующие качество исполнения элементов бизнес-процессов ЭСК-ГП:	
15. Работа с потребителями, включая рассмотрение жалоб и обращений, осуществляется в соответствии с утвержденными стандартами ЭСК-ГП (или иными организационно-распорядительными документами) – ДА/НЕТ.	1/0
...	
18. На просроченную дебиторскую задолженность бытовых абонентов со сроком более 6 месяцев получены решения судов о взыскании – ДА/НЕТ.	1/0
19. Проводятся маркетинговые исследования по изучению потребительской удовлетворенности клиентов – ДА/НЕТ.	1/0
20. Бизнес-процессы энергосбытовой деятельности организованы на базе единой АСУ– ДА/НЕТ.	1/0
...	
22. Весь линейный персонал (взаимодействующий непосредственно с абонентами компании) прошел обучение и аттестацию по стандартам обслуживания бытовых абонентов – ДА/НЕТ.	1/0
<b>НАБРАННОЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ</b>	

Для оценки уровня качества управления бизнес-процессами ЭСД разработана шкала градации по величине итогового индекса:

- а) высокая степень качества – индекс в диапазоне 90-100;
- б) удовлетворительная степень качества – индекс в диапазоне 60-89;
- в) неудовлетворительная степень качества – индекс ниже 60.

Индекс качества управления бизнес-процессами ЭСД в бытовом секторе рынка электроэнергии, рассчитанный на примере ОАО «Мосэнергосбыт» (от имени которого обслуживание бытовых абонентов осуществляет ЗАО «ЦОПэнерго»), по состоянию на 2 квартал 2008 г. составил 90 пунктов (20 баллов из 22).

### **III. Выводы**

Выполненная диссертационная работа позволяет сделать следующие выводы и предложения:

1. В новой схеме взаимоотношений организаций электроэнергетики для энергосбытовых компаний предусмотрены механизмы конкуренции, как при покупке электрической энергии и мощности с оптового рынка, так и при поставках электрической энергии потребителям на розничных рынках.

2. В современных условиях энергосбытовым компаниям приходится действовать с учетом ряда негативных особенностей их функционирования на рынках электрической энергии, отрицательно влияющих на результаты их деятельности, которые в конечном итоге могут привести к потере энергосбытовыми компаниями рынка сбыта своих услуг. К таким

особенностям относятся: перекрестное субсидирование; административное сдерживание темпов роста тарифов на электроэнергию, включая сбытовую надбавку энергосбытовых компаний; активизация конкурирующих энергосбытовых компаний на региональном уровне (при отсутствии адекватных правовых механизмов, регламентирующих отношения конкурирующих энергосбытовых компаний) и другие.

3. Проведенный в диссертационном исследовании анализ системы управления энергосбытовых компаний – гарантирующих поставщиков применительно к бытовому сектору электрической энергии, выявил ряд существенных недостатков, снижающих эффективность энергосбытовой деятельности в этом секторе. К ним относятся: отсутствие оформленных договоров энергоснабжения, отсутствие ежемесячного учета количества потребляемой бытовыми абонентами электрической энергии, не выставление бытовым абонентам документов на оплату потребляемой электрической энергии и другие.

4. Энергосбытовые компании в современных условиях не реализуют комплекс взаимоувязанных системных мер, направленных на повышение эффективности энергосбытовой деятельности в бытовом секторе розничного рынка электрической энергии. Указанные обстоятельства определяют необходимость проведения мероприятий по совершенствованию системы управления и повышению эффективности энергосбытовой деятельности в бытовом секторе розничного рынка электрической энергии.

5. В качестве теоретической базы разрабатываемых в рамках настоящего диссертационного исследования предложений, выбрана концепция системы сбалансированных показателей, которая позволяет увязывать стратегические цели компании с бизнес-процессами (включая сферу взаимоотношений с клиентами) и действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять текущий контроль за реализацией принятой стратегии.

6. В диссертационном исследовании на основании проведенного анализа места и роли энергосбытовых компаний, в целях устранения выявленных недостатков работы энергосбытовых компаний – гарантирующих поставщиков, на базе выбранной методологии ССП разработана методика управления бизнес-процессами энергосбытовой деятельности в бытовом секторе рынка электрической энергии, предусматривающая комплексное использование всех энергосбытовых бизнес-процессов для бытового сектора рынка электрической энергии. Методика включает в себя, в том числе, предложения по оценке эффективности мероприятий по совершенствованию управления энергосбытовой деятельности в бытовом секторе розничного рынка электрической энергии.

7. Предложенная в диссертационном исследовании методика может быть использована в качестве методической базы для совершенствования системы управления энергосбытовых компаний – гарантирующих поставщиков, в объемах продаж которых значительную долю занимают продажи электроэнергии населению. Реализация предложенной методики позволяет энергосбытовым компаниям – гарантирующим поставщикам

повысить эффективность энергосбытовой деятельности и улучшить конкурентное положение на рынке сбытовых услуг. Указанные тезисы подтверждены результатами практического использования положений методики на примере ОАО «Мосэнерго», ОАО «Мосэнергосбыт».

#### **IV. Опубликованные работы, отражающие основные научные результаты диссертации:**

1. Кузьмина О.В. (статья) «Некоторые вопросы энергосбытовой деятельности»// Материалы международной практической конференции ГУУ, секция экономики Отделения общественных наук РАН, ЦЭМИ РАН. «Актуальные проблемы управления -2005», № 5 - М., 2005 г. (0,1 п.л.)

2. Кузьмина О.В. (статья) «Рыночные отношения в энергосбытовой деятельности»// Материалы международной практической конференции ГУУ, ЦЭМИ РАН, Мэрия Москвы «Актуальные проблемы управления -2006», № 6 - М., 2006. (0,2 п.л.)

3. Кузьмин В.В., Кузьмин Д.В., Кузьмина О.В. (статья) «Конкуренция на рынке электрической энергии и формирование инвестиций в развитие электроэнергетики»// Вестник университета (ГУУ), № 4(4) - М., 2007. (0,6 п.л.) (лично автору принадлежит 0,2 п.л.)

4. Кузьмин В.В., Кузьмин Д.В., Кузьмина О.В. (методическое пособие) «Рынок электрической энергии и инвестиции в развитие электроэнергетики», ИПКгосслужбы - М., 2007. (4 п.л.) (лично автору принадлежит 1,3 п.л.)

5. Кузьмин В.В., Кузьмин Д.В., Кузьмина О.В. (методическое пособие) «Развитие рынка электрической энергии в России. Энергосбытовые аспекты: опыт и перспективы». Под редакцией Кузьмина В.В., ИПКгосслужбы - М., 2008. – (17 п.л.) (лично автору принадлежит 2,8 п.л.)