

ГЛУШКО ТИМУР ИГОРЕВИЧ

**РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА АДАПТАЦИИ ИНСТРУМЕНТОВ
КОНТРОЛЛИНГА ПРЕДПРИЯТИЙ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ И
БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ОКАЗАНИЯ ЭНЕРГОУСЛУГ НА
КОНТРАКТНОЙ ОСНОВЕ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2016

Диссертационная работа выполнена на кафедре экономики и организации производства Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана».

Научный руководитель: **Фалько Сергей Григорьевич**
доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ
ВПО МГТУ им. Н.Э. Баумана

Официальные оппоненты: **Ермоленко Владимир Валентинович**, доктор
экономических наук, профессор, заведующий
кафедрой «Общего, стратегического,
информационного менеджмента и бизнес –
процессов» ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный университет

Лапушкин Иван Иванович, кандидат
экономических наук, Генеральный директор ООО
«Интегратор ИТ»

Ведущая организация: Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования "Национальный исследовательский
университет "МЭИ".

Защита состоится "02" июня 2016 года в 14-00 на заседании диссертационного
совета Д 212.141.21 на базе ФГБОУ ВПО "Московский государственный
технический университет имени Н.Э. Баумана» по адресу: 105005, г. Москва, 2-я
Бауманская ул., д.5.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО "Московский
государственный технический университет имени Н.Э. Баумана» и на сайте
<http://www.bmstu.ru>.

Автореферат разослан " ____ " _____ 2016 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
доктор исторических наук

А.Д. Кузьмичев

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Монопольное положение электроэнергетики в недавнем прошлом способствовало созданию и развитию бизнес-модели «Энергообеспечение», которая предполагала лишь подключение клиентов к сети и гарантированную поставку электроэнергии в согласованных объемах. Данная модель ориентировала системы менеджмента электроэнергетических компаний на достижение планируемых показателей эффективности своей деятельности, не учитывая интересы клиентов.

Либерализация рынков диктует новые требования к менеджменту, что заставляет руководство предприятий электроэнергетики адаптировать существующие и разрабатывать новые подходы и инструменты управления, адекватные изменившимся условиям внешней среды. В полной мере данный тезис справедлив в отношении инструментов контроллинга, обеспечивающих эффективную поддержку процессов решения управленческих задач, способствующих достижению целей предприятий электроэнергетики.

На начальных этапах реформирования электроэнергетики речь шла об инструментах контроллинга, ориентированных на информационно-аналитическую поддержку менеджмента затрат, результатов и ликвидности. В активной фазе реформирования произошло расширение спектра применяемых инструментов как оперативного, так и стратегического контроллинга. Однако основная направленность формируемых наборов инструментов контроллинга на предприятиях электроэнергетики оставалась прежней: внутренняя эффективность деятельности предприятия в целом и его основных бизнес-процессов.

Зарождающиеся в электроэнергетике процессы создания и развития новой модели бизнеса, получившей название «Энергосервис», формулируют новые требования как к менеджменту предприятий электроэнергетики, так и к инструментам контроллинга. Возникает потребность в разработке и продвижении бизнес-модели оказания энергоуслуг клиентам на контрактной основе, а также развитии новых функциональных направлений контроллинга в электроэнергетике: контроллинг маркетинга и сбыта, контроллинг рисков, контроллинг кооперации и участия в капитале других фирм, контроллинг персонала, контроллинг проектов и т.п.

Решение перечисленных выше проблем при внедрении бизнес-модели «Энергосервис» предполагает разработку организационно-управленческих механизмов формирования и адаптации целостного набора инструментов контроллинга и бизнес-моделей по оказанию энергоуслуг к изменившимся условиям и требованиям внешней среды.

Несмотря на обилие монографий, учебников, диссертаций и научных статей, в названиях или содержании которых содержится словосочетание «инструменты контроллинга», практически отсутствуют работы, содержащие теоретические и практические подходы к формированию целостной, то есть внутренне непротиворечивой структуры инструментов контроллинга. Анализ научно-методической и учебной литературы по контроллингу показывает, что в настоящее время нет удовлетворительного научного решения проблемы

адаптации инструментов контроллинга к изменяющимся условиям. Большинство предприятий идет по пути имитации действий конкурентов в процессе формирования набора инструментов контроллинга.

Отсутствие научно-обоснованных подходов к разработке механизмов формирования целостного набора и адаптации инструментов контроллинга в условиях либерализации рынков, а также бизнес-моделей по оказанию энергоуслуг на предприятиях электроэнергетики, обуславливает актуальность тематики диссертационного исследования.

Степень научной разработанности исследуемой темы. Проблематика реформирования экономики и менеджмента в современной электроэнергетике подробно отражена в работах Е.В. Аметистова, В.А. Волконского, И.Д. Грачева, А.Ф. Дьякова, В.В. Жукова, Л.Д. Гительмана, А.И. Кузовкина, В.К. Лозенко, Д.С. Львова, Н.Г. Любимовой, В.К. Паули, В.В. Платонова, Б.Е. Ратникова, С. Стофта, А.А. Тукунова, Ю.А. Удальцова, С.Я. Чернавского, А.Б. Чубайса, Е.Г. Ясина и др.

Теоретические и методологические вопросы контроллинга представлены в работах Ю.П. Анискина, В. Беккера, Р. Брамземана, Ю. Вебера, И.Б. Гусевой, А. Дайле, Н.Г. Данилочкиной, О.А. Дедова, В.В. Ермоленко, А.М. Карминского, Х. Лосбихлера, Л.А. Малышевой, М.Н. Павленкова, Т. Райхмана, С.Г. Фалько, Д. Хана, П. Хорварта, У. Шеффера и др.

Проблематика контроллинга маркетинга рассмотрена в работах Т.Н. Рыжиковой, вопросы риск-менеджмента во взаимосвязи с контроллингом рисков подробно представлены в работах А.Г. Бадаловой, Р.М. Качалова, А.И. Орлова. В работах В.В. Ермоленко, Е.В. Луценко, А.И. Орлова изложены перспективные математические и инструментальные методы, а также интеллектуальные системы в контроллинге. Вопросам контроллинга персонала и эко-контроллинга посвящены работы Г.А. Васильевой, В.Г. Ларионова, С.Г. Фалько.

Научные и практические вопросы контроллинга в электроэнергетике рассмотрены в диссертациях Р.А. Асадулина, А.А. Влазнева, Н.В. Григорьева, В. Иррека, Н.Б. Касымовой, О.В. Кривоносенко, М.А. Мирошниченко, Г.Г. Цуприка, И.Ю. Шоменко, А.А. Яковлевой и др.

Вопросы построения и адаптации систем и инструментов контроллинга рассмотрены в работах А. Альтенберенда, Б. Бальтцера, А. Биля, А.В. Брижана, Ф. Бушины, А. Вайдлера, О.А. Дедова, А.В. Мазаева, Л.А. Малышевой, В.А. Молчановой, К. Нойхаузера, А. Томаса, И.Г. Фахразиева, Т. Хартвига, Ф. Хофмана и др.

В настоящее время в отечественной научно-методической литературе практически не уделяется внимание тематике построения бизнес-моделей оказания энергоуслуг на контрактной основе. Среди зарубежных публикаций, затрагивающих эту тематику, можно выделить работы В. Иррека, К. Кристофа и др., а также ежегодные аналитические исследования немецкого института климата, окружающей среды и энергии.

Несмотря на обширное исследование вопросов, связанных с проблемами разработки и внедрения инструментов контроллинга на предприятиях электроэнергетики в условиях реформирования и либерализации рынков, по-

прежнему остаются мало изученными вопросы, связанные с адаптацией инструментов контроллинга к изменяющимся условиям внешней среды. В отечественной и зарубежной научно-методической литературе практически отсутствуют научно обоснованные подходы к разработке бизнес-моделей оказания энергоуслуг на контрактной основе, что в значительной степени сдерживает внедрение бизнес-модели «Энергосервис» в практику работы отечественных и зарубежных предприятий электроэнергетики.

Представленные выводы по результатам анализа уровня научно-методической проработки исследуемой темы определили объект, предмет, цель и задачи диссертационного исследования.

Объект исследования: система контроллинга на предприятиях электроэнергетики в условиях реформирования и либерализации энергетических рынков.

Предмет исследования: механизмы адаптации инструментов контроллинга и бизнес-моделей по оказанию энергоуслуг клиентам на контрактной основе в условиях реформирования предприятий электроэнергетики.

Цель исследования: разработать организационно-управленческий механизм адаптации инструментов контроллинга и бизнес-моделей оказания энергоуслуг клиентам в условиях либерализации рынков электроэнергетики.

Для достижения заявленной цели исследования были поставлены и решены следующие научные и практические задачи:

- исследовать влияние уровней дезинтеграции и этапов реформирования энергетических рынков на трансформацию функций, задач и инструментов контроллинга на предприятиях электроэнергетики;

- сформировать требования к менеджменту и инструментам контроллинга предприятий электроэнергетики в условиях либерализации рынков;

- разработать теоретико-методические подходы и алгоритмы по формированию целостного набора инструментов контроллинга;

- сформулировать принципы и подходы к адаптации существующих инструментов контроллинга в условиях высокой динамики внешней среды;

- разработать организационно-управленческий механизм и алгоритм адаптации инструментов контроллинга с учетом факторов внутренней и внешней среды предприятия электроэнергетики;

- разработать механизмы организационного и методического обеспечения процессов адаптации контроллеров и служб контроллинга в качестве составных элементов системы контроллинга предприятия электроэнергетики;

- систематизировать существующие модели контрактов и разработать бизнес-процессы по заключению и реализации контрактов с клиентами на оказание энергоуслуг.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов-практиков в области экономики и менеджмента в электроэнергетике, теории и методологии контроллинга в целом и его функциональных направлений, а также монографии и статьи ученых в области адаптивного управления организацией в целом и ее отдельными подсистемами. В процессе исследования применялись основные

положения теории организации, системного анализа, теории стратегического и оперативного менеджмента, теории структур, организационного проектирования.

Методы исследования. При проведении диссертационного исследования применялись общенаучные методы системного анализа и синтеза, дедукции и индукции, моделирования систем и процессов, методы экспертных оценок, научного обобщения и другие научные методы.

Информационную базу исследования составили материалы аналитических отчетов профильных отечественных и зарубежных институтов, официальные данные Минтопэнерго РФ и региональных предприятий, входящих в ПАО «Россети». Данные были получены из различных открытых источников, тематических публикаций отечественных и зарубежных авторов, материалов конференций и конгрессов по контроллингу и энергоэффективности.

Научная гипотеза исследования заключается в предположении о необходимости разработки целостной структуры и постоянной адаптации инструментов контроллинга на предприятиях электроэнергетики в условиях реформирования и либерализации энергетических рынков.

Научная новизна. К основным результатам, полученным лично автором и обладающими признаками научной новизны, можно отнести:

1. На основании анализа структурных преобразований, возникших в процессе реформирования и либерализации энергетических рынков, была выявлена объективная потребность в ориентации менеджмента и контроллинга предприятий электроэнергетики на изменяющиеся потребности клиентов, что позволило обосновать необходимость постепенного перехода предприятий от бизнес-модели «Энергоснабжение» к бизнес-модели «Энергосервис», направленной на удовлетворение потребности клиентов в энергосбережении, комфортных условиях проживания и производственной деятельности.

2. Методический подход и эвристический алгоритм формирования целостного набора инструментов контроллинга для предприятия электроэнергетики, основанный на иерархической структуре контроллинга и концепции внутрифирменного жизненного цикла инструментов контроллинга, а также аксиоматике теории структур (решеток) Биркгофа, что позволило перейти от произвольного к целостно ориентированному подходу к формированию состава инструментов контроллинга предприятия электроэнергетики.

3. Теоретико-методический подход к разработке организационно-управленческого механизма адаптации инструментов контроллинга на предприятиях электроэнергетики, отличительной особенностью которого является учет новых требований к инструментам контроллинга, формулируемых под влиянием изменяющихся условий внешней и внутренней среды, а также возможный переход к другой частной концепции контроллинга. Разработанный на основе предложенного подхода эвристический алгоритм адаптации позволяет получить новый и гармонизированный состав инструментов контроллинга.

4. Научно-методический подход и алгоритм адаптации компетенций контроллеров, основанный на применении компетентностного подхода и экспертных оценок, а также сравнении идеального профиля компетенций

контроллеров, соответствующего новым задачам при переходе на модель «Энергосервис», с фактическим профилем действующих контроллеров, позволяющий сформировать обоснованный набор мероприятий по адаптации компетенций контроллеров в условиях расширения спектра функциональной направленности контроллинга и решаемых задач.

5. Принципы и научно-обоснованные рекомендации по позиционированию служб контроллинга в организационной структуре, учитывающие расширение сфер деятельности предприятий электроэнергетики за счет перехода на бизнес-модель «Энергосервис» и выделение в самостоятельную структуру бизнес-направления «Контракты». Учет предложенных в работе принципов и рекомендаций позволит повысить эффективность процессов взаимодействия подразделений компании при заключении и реализации контрактов, а также оперативно реагировать на требования клиентов.

Положения, выносимые на защиту:

- методический подход и эвристический алгоритм формирования целостного набора инструментов контроллинга для предприятия электроэнергетики;
- организационно-управленческий механизм адаптации инструментов контроллинга и бизнес-моделей по оказанию энергоуслуг контрактного характера на предприятиях электроэнергетики;
- научно-методический подход и алгоритм адаптации компетенций контроллеров;
- принципы и научно-обоснованные рекомендации по позиционированию служб контроллинга в организационной структуре предприятий электроэнергетики.

Теоретическая значимость исследования заключается в разработке научно-методических подходов и принципов формирования и адаптации целостного набора инструментов контроллинга, а также иерархической структуры контроллинга, состоящей из концепции, цели, функций и системы контроллинга, включающей задачи, исполнителей, инструменты и институты.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные эвристические алгоритмы формирования и адаптации инструментов контроллинга, компетенций контроллеров и бизнес-процессов по оказанию энергоуслуг, а также рекомендации по позиционированию служб контроллинга в организационной структуре могут быть использованы в процессе адаптации систем менеджмента и контроллинга предприятий электроэнергетики к новым условиям функционирования. Результаты исследования можно применять для обоснования целесообразности внедрения бизнес-направления «Контракты» в процессе перехода к прогрессивной бизнес-модели «Энергосервис».

Достоверность полученных автором результатов исследования подтверждается использованием достоверных статистических и экспертных исходных данных, применением современных теорий и научно-методических подходов, а также проверенного практикой инструментария научных исследований, используемого в трудах ведущих ученых по тематике диссертации.

О достоверности полученных результатов свидетельствует также практика их апробации на ведущих отечественных электросетевых предприятиях.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.

Представленные в диссертации научные положения соответствуют формуле и области исследования Паспорта специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент, а именно:

Пункту 10.11. Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством; современные производственные системы.

Апробация результатов исследования

Основные положения и результаты исследования отражены в публикациях автора и выступлениях на международных и всероссийских конференциях: VII Международная научно-практическая конференция «Экономика знаний: стратегические проблемы и решения» (Краснодар, Кубанский Госуниверситет, 2015); VI Международный конгресс по контроллингу «Современные вызовы контроллингу и требования к контроллеру», (Владимир, НП «Объединение контроллеров, 2015); IV Международная научно-практическая конференция «Менеджмент и контроллинг в условиях нестабильной внешней среды» (Рязань, НП «Объединение контроллеров, 2015); 16-й всероссийский симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий» (Москва, ЦЭМИ РАН, 2015), а также на семинаре Лаборатории экономико-математических методов в контроллинге НУК ИБМ МГТУ им. Н.Э. Баумана (Москва, 2016).

Разработанный в рамках диссертационного исследования методический инструментарий адаптации инструментов контроллинга и моделей контрактов на оказание энергоуслуг, был использован в ПАО «МРСК Центра» и ПАО «Кубаньэнерго», входящие в Россети, при разработке плана организационно-технических мероприятий и соответствующего методического обеспечения по внедрению бизнес-модели «Энергосервис» и бизнес-направления «Контракты», что подтверждается актами о внедрении.

Результаты работы опубликованы в журналах, входящих в перечень ВАК: «Контроллинг», «Менеджмент и бизнес-администрирование», «Микроэкономика», «Риск», «Управленческий учет», а также в сборниках научных конгрессов и конференций.

Публикации. По теме диссертации автором опубликовано 14 научных работ общим объемом 3,25 п.л., в том числе 7 статей в журналах, включенных в перечень ВАК.

Структура диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и результатов, списка литературы (141 источник). Общий объем диссертации составляет 177 страниц, включая 16 таблиц и 15 рисунков.

СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **введении** обоснована актуальность темы исследования, проанализирована степень ее разработанности, определены объект, предмет, цель и задачи исследования, раскрыта научная новизна, теоретическая и практическая значимость результатов диссертационного исследования.

В **первой главе** «Анализ функций, задач и инструментов контроллинга на предприятиях электроэнергетики в условиях реформирования электроэнергетической отрасли» проведен анализ мирового и отечественного опыта реформирования и либерализации рынков электроэнергетики, выявлены различные уровни дезинтеграции вертикально-интегрированных компаний электроэнергетики. На основе анализа процессов либерализации рынков электроэнергетики были сформулированы новые требования к менеджменту энергопредприятий:

- менеджмент должен ориентироваться на интересы конечного потребителя, обеспечивая при этом эффективное и устойчивое энергоснабжение, экологическую безопасность, в том числе за счет использования возобновляемых источников энергии;

- для усиления ориентации на клиентов в условиях либерализации рынков компаниям электроэнергетики необходимо постепенно расширять сферы функциональной направленности контроллинга, включая, контроллинг закупок энергоносителей, риск-контроллинг, контроллинг маркетинга и сбыта, контроллинг кооперации и участия в капитале других фирм, стратегический контроллинг и эко-контроллинг;

- эффективная реализация перспективных функций и задач контроллинга, ориентированных на клиентов и рынки предполагает адаптацию и расширение компетенций контроллеров, которые в настоящее время ориентированы в основном на менеджмент затрат, результатов и ликвидности.

До начала реформ зарубежные и отечественные предприятия электроэнергетики не использовали контроллинг в современном его понимании. В период реформирования преимущественное применение получили инструменты оперативного контроллинга, соответствующие принципам, подходам и критериям учетно-аналитической концепции контроллинга.

На активной фазе реформирования электроэнергетики практиковалось применение следующих инструментов оперативного контроллинга: структурирование бизнеса по центрам ответственности, бизнес-планирование, бюджетирование, многоступенчатый метод расчета маржинальной прибыли. В качестве инструментов стратегического контроллинга, соответствующих координационно-навигационной концепции, широкое распространение получили: SWOT-анализ и GAP-анализ; система сбалансированных показателей (ССП); ключевые показатели эффективности (КПЭ); инструментарий бенчмаркинга.

Внедрение и развитие контроллинга в России начала 90-х годов прошлого века было направлено на поддержку процессов управления затратами и результатами. Инструменты контроллинга затрат и результатов, а также финансов превалировали в арсенале контроллеров предприятий электроэнергетики.

Происходящие в ходе реформ процессы либерализации электроэнергетических рынков, а также возрастание волатильности и неопределенности рынков энергоносителей и конкуренции за конечных потребителей формулируют новые требования к системам контроллинга. По сути дела, речь идет о необходимости адаптации системы контроллинга к новым вызовам внешней и внутренней среды предприятия. Адаптация системы контроллинга предполагает в первую очередь адаптацию функций и задач контроллинга, а также инструментов, исполнителей и институтов контроллинга.

Во второй главе «Теоретико-методические подходы к разработке механизма адаптации инструментов контроллинга на предприятиях электроэнергетики при внедрении бизнес-направления «Контракты» рассматриваются подходы к формированию целостного набора инструментов контроллинга и принципы их адаптации при смене модели бизнеса.

Представленная в главе иерархическая структура контроллинга, разработанная на основе системного подхода, позволяет взаимоувязать цели предприятия с целями контроллинга в рамках принятой концепции контроллинга. Обосновано применение концепции внутрифирменного жизненного цикла (ЖЦ) в процессе формирования гармонизированного набора инструментов контроллинга, которая рассматривает применение инструментов контроллинга на предприятиях в динамике как последовательность определенных фаз жизненного цикла с принятием решений в заданных точках, расположенных по шкале времени.

Разработанный в диссертации эвристический алгоритм (Рис.1) формирования целостного набора инструментов контроллинга для предприятия электроэнергетики, основанный на иерархической структуре контроллинга и концепции внутрифирменного жизненного цикла инструментов контроллинга, а также аксиоматике теории структур (решеток) Биркгофа, позволяет перейти от произвольного к целостноориентированному подходу по формированию набора инструментов контроллинга предприятия электроэнергетики.

Эвристический алгоритм включает описание шагов по формированию и гармонизации инструментов контроллинга на примере координационно-интеграционной концепции контроллинга, принятой для поддержки процессов управления на предприятиях электроэнергетики в современных условиях.

Предлагаемый в работе переход от бизнес-модели «Энергоснабжение» к бизнес-модели «Энергосервис» предполагает реализацию энергоуслуг на контрактной основе. Ниже перечислены основные особенности энергоуслуг:

- нематериальный характер услуг, разрабатываемых и оказываемых клиентам в рамках контракт-проектов;
- сильное влияние и тесное взаимодействие с внешними факторами, в особенности с клиентами, госструктурами и т.п.;
- индивидуальность оказываемых услуг во временном и содержательном аспектах, а также высокий уровень сложности проектов контрактного характера, обусловленный необходимостью взаимоувязки большого количества договоров и специальных условий и т.п.

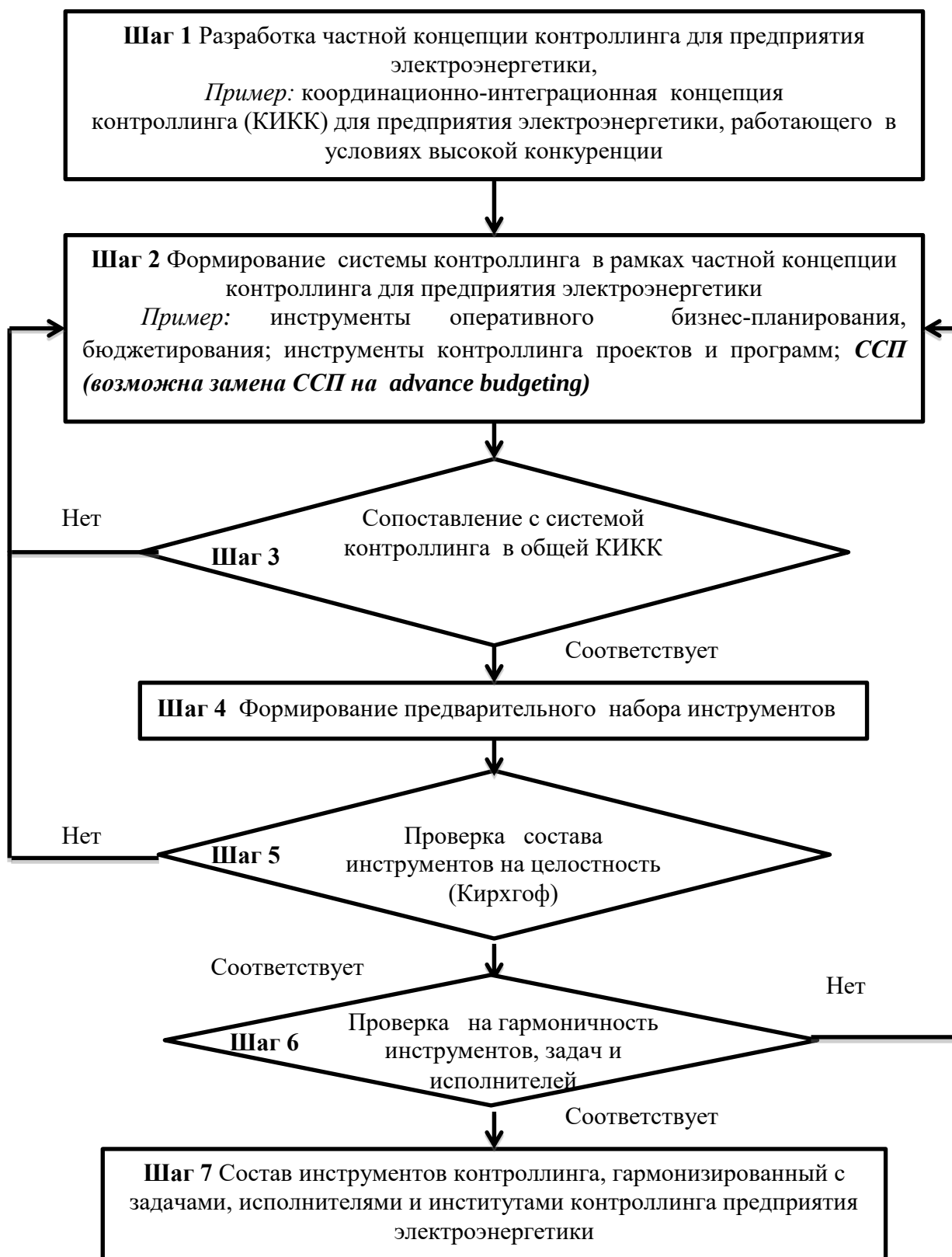


Рис. 1. Эвристический алгоритм формирования целостного набора инструментов контроллинга для предприятия электроэнергетики

Реализацию контрактов по оказанию энергоуслуг клиентам целесообразно осуществлять в рамках проектного подхода, следовательно должны быть сформированы новые требования к инструментам контроллинга проектов.

Контроллинг контрактных проектов в отличие от традиционных систем контроллинга должен уделять больше внимания:

- интеграции с клиентами путем учета их влияния в экономических расчетах и использования соответствующих инструментов контроллинга;
- ограничению капитальных и текущих затрат, а также концентрации внимания на обеспечении ликвидности всего проектного портфолио;
- качеству оказываемых услуг в соотношении с их экономической эффективностью, а также бенчмаркингу показателей качества;
- взаимоувязке наиболее значимых технических, коммерческих и правовых аспектов при планировании и контроле проектов;
- управлению процессом установления доверия с партнерами и т.п.

Традиционные инструменты контроллинга проектов не могут использоваться для поддержки процессов реализации проектов контрактного характера, так как они разрабатывались, в основном, для продуктов, а не услуг, поэтому необходима их адаптация к проектам по оказанию энергоуслуг на контрактной основе.

На Рис. 2 представлен эвристический алгоритм функционирования организационно-управленческого механизма адаптации инструментов контроллинга на предприятиях электроэнергетики на примере стратегического инструмента контроллинга ССП. В результате адаптации получен обновленный набор задач и инструментов контроллинга, ориентированный, на потребности клиентов при оказании энергоуслуг на контрактной основе (Таблица 1).

Таблица 1.

Задачи и инструменты контроллинга для бизнес направления «Контракты»

Задачи	Инструменты контроллинга
-рост рентабельности(доходности) проекта; -уменьшение средней просрочки по платежам; - рост доли заключенных контрактов по отношению к предложенным; -рост степени известности предложения услуги «Контракт»; -высокая доля предложений по результатам энергоаудита, внесённых в контракт; -эффективность процессов реализации проекта; -непрерывное улучшение процессов реализации контракта; -достижение обещанного уровня экономии энергозатрат; -усиление личной ответственности сотрудников за проект.	-инструменты контроллинга результативности; -инструменты контроллинга ликвидности; -инструменты контроллинга маркетинга и сбыта; -инструменты контроллинга маркетинга и сбыта; -инструменты контроллинга маркетинга и сбыта; -инструменты контроллинга проектов; -инструменты контроллинга процессов; -инструменты контроллинга затрат; -инструменты контроллинга персонала.

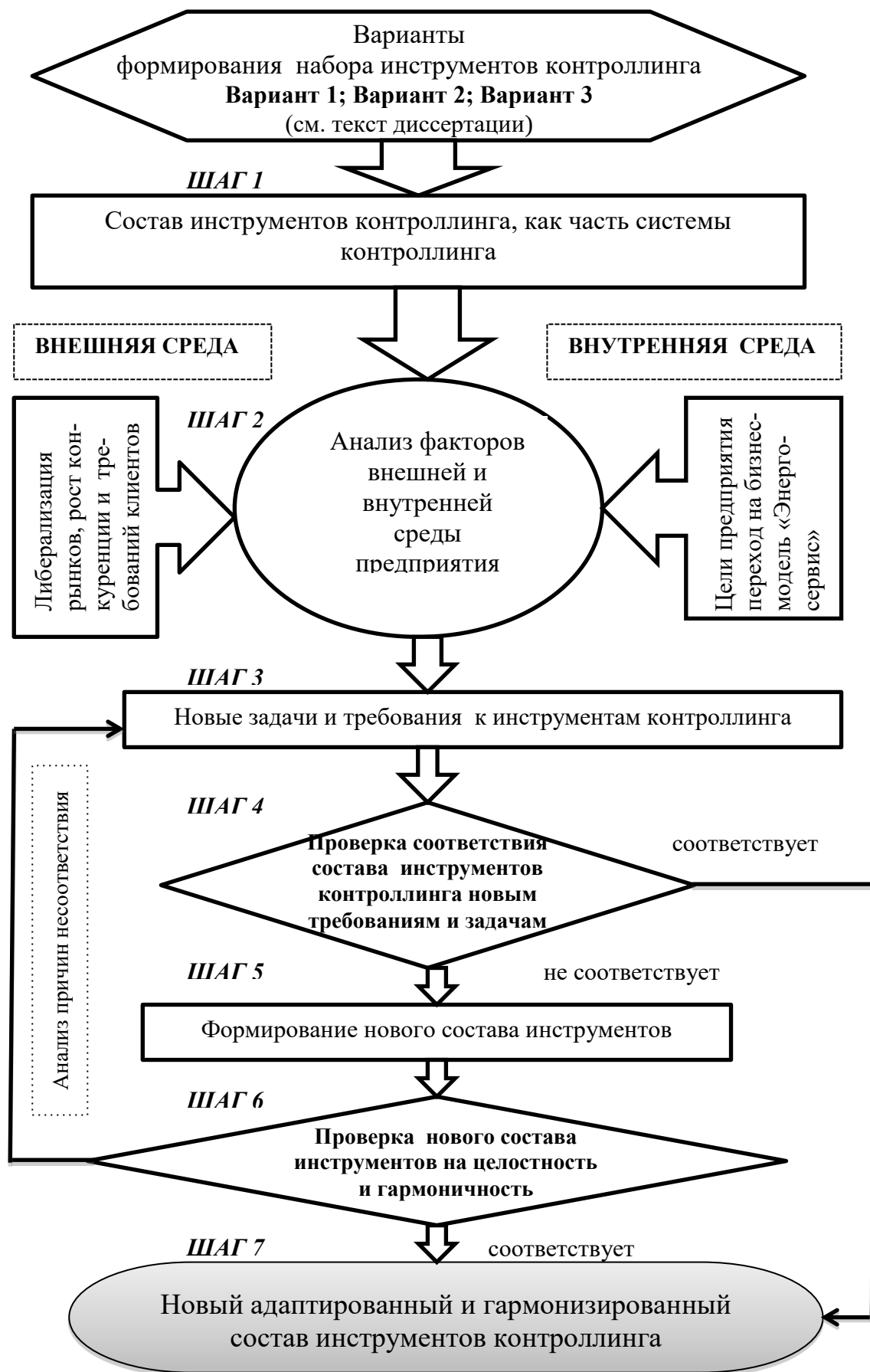


Рис. 2. Эвристический алгоритм функционирования организационно-управленческого механизма адаптации инструментов контроллинга

В третьей главе «Организационное и методическое обеспечение процессов адаптации элементов системы контроллинга в рамках проектов по оказанию энергоуслуг на контрактной основе» представлен укрупненный алгоритм адаптации компетенций контроллеров к новым задачам при переходе энергокомпании на бизнес-модель «Энергосервис».

Для проверки соответствия компетенций контроллеров новым задачам контроллинга предложен методический подход, основанный на сравнении идеального профиля компетенций контроллеров, соответствующего новым задачам при переходе на модель «Энергосервис», с фактическим профилем действующих контроллеров. Пример сравнения профилей приведен в таблице 2.

Таблица 2.

Пример сравнения «идеального» и фактического профилей компетенций контроллера маркетинга и сбыта

Компетенции контроллеров	Контроллер маркетинга и сбыта				
	1	2	3	4	5
Профессиональные (ПК)					
Методические (МК)					
Коммуникационные (КК)					
Личностно-поведенческие (ЛПК)					
Уровни компетенций: 1-очень низкий; 2-низкий; 3-средний; 4-высокий, 5-очень высокий Легенда:  «идеальный» профиль компетенций контроллеров  фактический профиль компетенций контроллеров					

На Рис. 3 представлен адаптивный алгоритм бизнес-процесса по заключению контракта на оказание энергоуслуг, который позволяет структурировать процесс заключения и реализации контракта, а также реагировать на слабоструктурированные и постоянно меняющиеся требования клиентов, вызванные возникающими в процессе заключения контракта ограничениями временного, технического или финансово-экономического характера. Данный алгоритм помогает находить компромиссы и обеспечивать соблюдение взаимовыгодных интересов всех участвующих сторон контракта.

Рассмотрены варианты организационной структуры электросетевой компании, включающие предложение о позиционировании бизнес-направления «Контракты» в структуре объединенной дирекции «Развитие и работа с клиентами».

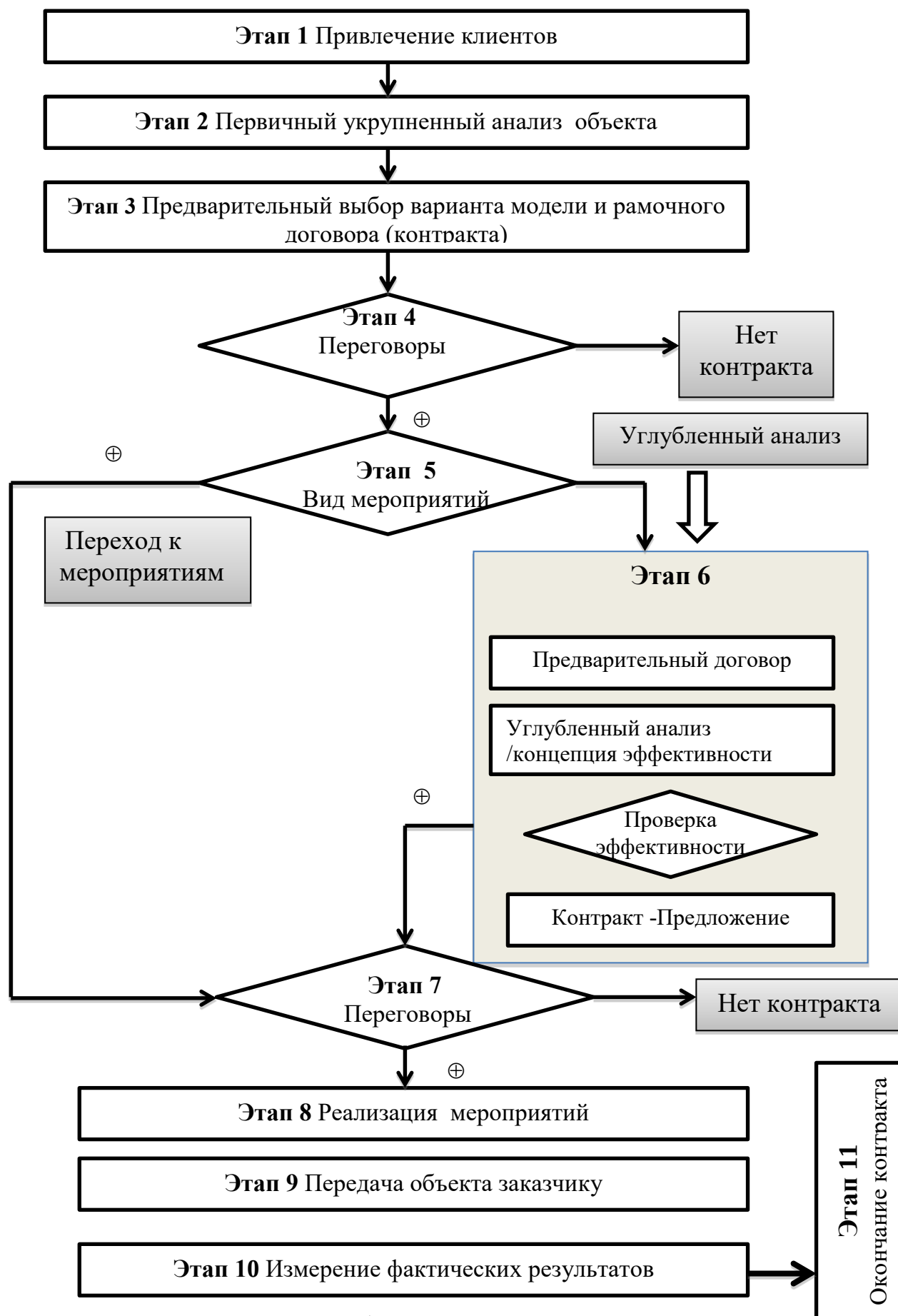


Рис. 3. Адаптивный алгоритм бизнес-процесса заключения контракта

Для поддержки процесса адаптации, координации и интеграции деятельности подразделений электросетевой компании предложен штабной вариант позиционирования децентрализованной службы центрального контроллинга (ЦК). В работе обоснован вариант функционального подчинения подразделений контроллинга в дирекциях штабной службе ЦК, так как он обладает меньшим потенциалом конфликтности (Рис. 4). При этом возможно снижение оперативности во взаимодействии подразделений электросетевой компании.

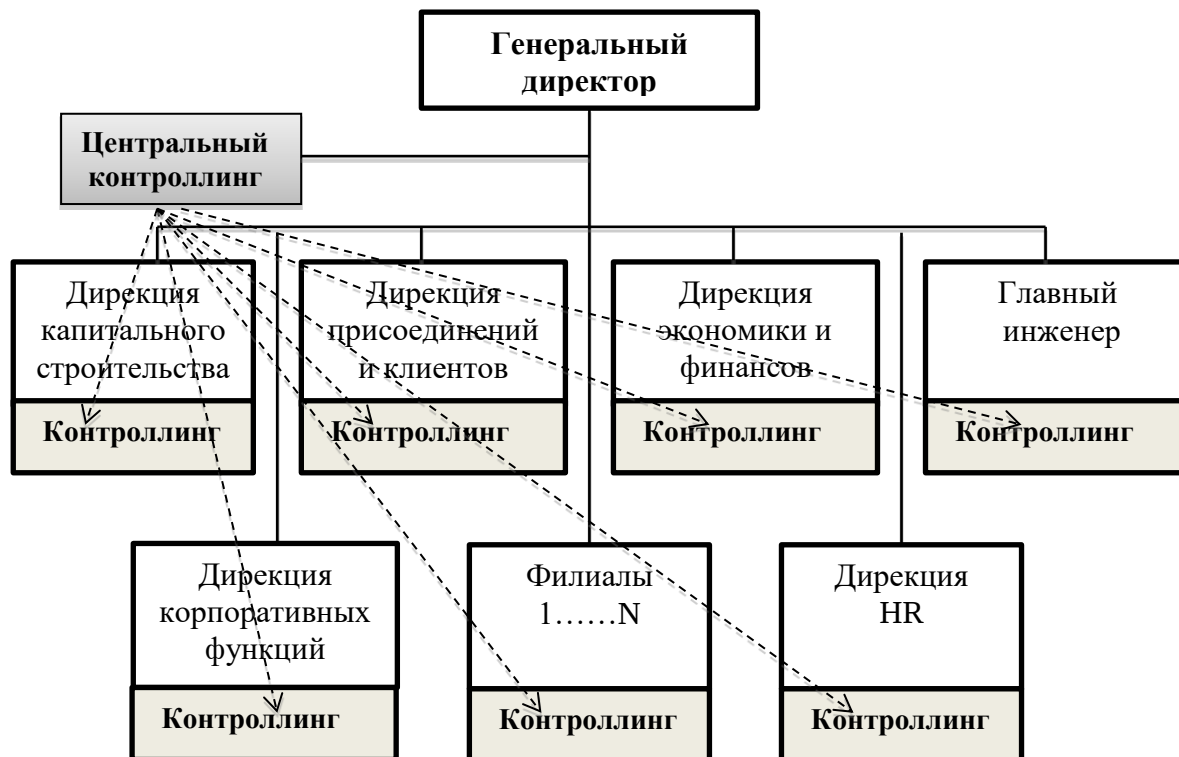


Рис. 4. Штабной вариант позиционирования децентрализованной службы центрального контроллинга

В практике имеют место случаи, когда децентрализованные подразделения контроллинга, например, контроллинг маркетинга, контроллинг инвестиций, контроллинг персонала и т.д. линейно подчиняются ЦК, а функционально руководителю дирекции.

ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

1. Анализ мировых тенденций развития электроэнергетики показывает, что необходима ориентация на конечного потребителя вторичной энергии, то есть возникает объективная потребность в переходе от бизнес-модели «Энергоснабжение» к бизнес-модели «Энергосервис».

2. Инструменты контроллинга дореформенного периода, а также в начальной стадии реформирования электроэнергетической отрасли, были ориентированы на поддержку эффективности энергокомпании в целом и ее основных бизнес-процессов. В период активного реформирования и возрастания требований клиентов в процессе либерализации рынков, возникла потребность в

расширении спектра функциональной направленности контроллинга и адаптации компетенций контроллеров к условиям внешней среды.

3. Разработанный эвристический алгоритм формирования целостного набора инструментов контроллинга для предприятия электроэнергетики позволяет перейти от произвольного к целостноориентированному процессу формирования состава инструментов контроллинга в условиях перехода от бизнес-модели «Энергоснабжение» к бизнес-модели «Энергосервис».

4. Разработаны организационно-управленческий механизм и эвристический алгоритм адаптации инструментов контроллинга на предприятиях электроэнергетики, что позволяет получать новый состав инструментов, гармонизированный с основными элементами системы контроллинга.

5. Предложен научно-методический подход и разработан алгоритм адаптации компетенций контроллеров, основанный на применении компетентностного подхода и экспертных оценок, а также сравнении «идеального» профиля компетенций контроллеров, соответствующего новым задачам при переходе на бизнес-модель «Энергосервис», с фактическим профилем действующих контроллеров.

6. Разработан адаптивный алгоритм бизнес-процесса по заключению контракта на оказание энергоуслуг, который позволяет структурировать процесс заключения и реализации контракта, а также реагировать на слабоструктурированные и постоянно меняющиеся требования клиентов, вызванные возникающими в процессе заключения контракта ограничениями временного, технического или финансово-экономического характера.

7. Обоснованы принципы и даны рекомендации по позиционированию служб контроллинга в организационной структуре, учитывающие расширение сфер деятельности предприятий электроэнергетики за счет перехода на бизнес-модель «Энергосервис» и выделение в самостоятельную структуру бизнес-направления «Контракты».

8. Предложен штабной вариант позиционирования децентрализованной службы ЦК, а также вариант функционального подчинения подразделений контроллинга в дирекциях штабной службе ЦК.

9. Основные результаты диссертационного исследования были использованы ПАО «МРСК Центра» и ПАО «Кубаньэнерго», входящие в ПАО «Россети», при разработке плана организационно-технических мероприятий по внедрению бизнес-модели «Энергосервис» и бизнес-направления «Контракты», что подтверждается соответствующими актами о внедрении.

Основные публикации по теме диссертации:

В ведущих рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ:

1. Глушко Т.И. Бизнес-процесс по оказанию энергоуслуг клиентам на контрактной основе // Микроэкономика. 2015. №6. С.41-45. (0,35 п.л.)
2. Глушко Т.И. Инструменты стратегического и оперативного контроллинга на предприятиях электроэнергетики при создании бизнес-направления «Энергосервис» // Управленческий учет. 2016. №1. С.46-52. (0,3 п.л.)
3. Глушко Т.И. Особенности контроллинга предприятий энергетики при переходе на контрактную модель оказания услуг // Контроллинг. 2015. №2

(56). С.26-31. (0,35 п.л.)

4. Глушко Т.И. Система сбалансированных показателей для электро-энергетических компаний, работающих по модели «Энергосервис» // РИСК. 2015. № 3. С.192-197. (0,3 п.л.)
5. Глушко Т.И. Систематизация моделей и действующие лица контрактных проектов по оказанию энергоуслуг // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2016. №1. С.152-157. (0,3 п.л.)
6. Глушко Т.И. Эволюция функций и задач контроллинга в электроэнергетике // Контроллинг. 2014. №4 (54). С.3-11. (0,55 п.л.)
7. Глушко Т.И., Фалько С.Г. Стратегический контроллинг в энергокомпании при переходе на бизнес-модель «Энергосервис» // Контроллинг. 2015. №3 (57). С.26-31. (0,4 п.л.)

Статьи и тезисы докладов в других изданиях:

8. Глушко Т.И. Модели и организация процесса заключения контрактов на оказание энергоуслуг// Чарновские чтения. Сборник трудов международной научной конференции по организации производства. М.: НП «Объединение контроллеров», 2015. С.22-25. (0,2 п.л.)
9. Глушко Т.И. Контроллинг в условиях либерализации рынков электроэнергетики //Материалы 16-го всероссийского симпозиума «Стратегическое планирование и развитие предприятий». Секция 3/ Под ред. Г.Б. Клейнера. М.: ЦЭМИ РАН, 2015. С.30-32. (0,1 п.л.)
10. Глушко Т.И. Стратегическое позиционирование энергопредприятия при переходе на бизнес-модель «Энергосервис»// Материалы международной конференции «Менеджмент и контроллинг в условиях нестабильной внешней среды». Рязань 8-9 октября 2015. М.: НП «Объединение контроллеров», 2015. С.40-43. (0,2 п.л.)
11. Глушко Т.И., Фалько С.Г. Инструменты контроллинга в электроэнергетической компании: подходы к формированию toolset of controlling //Сборник научных трудов VI международного конгресса «Современные вызовы контроллингу и требования к контроллеру». Под ред. С.Г.Фалько. М.: НП «Объединение контроллеров», 2015. С.54-62. (0,3 п.л.)
12. Глушко Т.И., Фалько С.Г. Контроллинг проектов в сфере оказания энергоуслуг контрактного характера //Экономика знаний: стратегические проблемы и решения: материалы VII Международной научно-практической конференции. Краснодар, Куб. ГУ, 2015. С.343-347. (0,2 п.л.)
13. Глушко Т.И., Фалько С.Г. Особенности ССП энергокомпаний, оказывающих энергоуслуги по контрактам//Экономика знаний: стратегические проблемы и решения: материалы VII Международной научно-практической конференции 8-10 октября 2015г. Краснодар: Куб. ГУ, 2015. С.348-352. (0,2 п.л.)
14. Глушко Т.И., Фалько С.Г. Стратегический и оперативный контроллинг на предприятиях электроэнергетики //Материалы 16-го всероссийского симпозиума «Стратегическое планирование и развитие предприятий». Секция 3 / Под ред. Г.Б. Клейнера. М.: ЦЭМИ РАН, 2015. С.32-34. (0,1 п.л.)