

7.4. ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ, ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕН- ЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОМПА- НИЯХ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА

Глазова М.В., к.э.н., заместитель генерального
директора по экономике и финансам – казначей

ООО «ЛУКОЙЛ-ЭНЕРГОСЕТИ», г. Москва

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)

В статье проанализирован процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений, выявлена специфика данного процесса в компаниях энергетического комплекса, а также составлены авторские рекомендации по его модернизации и разработке соответствующей государственной энергетической политики для совершенствования процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений в компаниях энергетического комплекса.

Российский энергетический комплекс является одной из наиболее востребованных отраслей отечественной экономики в первую очередь из-за его важной роли в создании и развитии инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности. Позиции отечественных энергетических компаний на мировых рынках также достаточно сильны, особенно в сфере атомной энергетики, которая признана наиболее конкурентоспособной в мире. Тем не менее, государство по-прежнему активно участвует в функционировании энергетического комплекса Российской Федерации.

Современная мировая экономика развивается под сильным воздействием глобализации в сторону создания комплексной экономической системы, беспрецедентной в истории человечества. В новом мировом порядке XXI в. энергия будет иметь особое значение для всех стран, включая РФ. Поэтому отечественные энергетические компании должны привести свою деятельность в соответствие со стандартами XXI в. В связи с этим вопросы, связанные с разработкой, принятием и реализацией управленческих решений в компаниях энергетического комплекса, заслуживают особого внимания и характеризуются высокой актуальностью.

Несмотря на различия в технологиях разработки, принятия и реализации управленческих решений, общим знаменателем большинства подходов в данной области является признание того, что принятие решений – это процесс выбора между конкурирующими альтернативами [8]. Альтернативы, как правило, представляют собой различные стратегии для решения проблемы [5]. Согласно фундаментальной концепции принятия решений, процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений предполагает отбор альтернатив в соответствии с некоторым критерием [7].

Основоположником концепции принятия управленческих решений был американский социолог Р.С. Снайдер, который в 1954 г. описал процесс

принятия управленческих решений как выбор лучшего действия из возможных альтернатив с помощью критерия оптимальности. Ученый выделил следующие основные этапы данного процесса [10]:

- признание существования проблемы и осознание необходимости ее решения;
- поиск альтернативных решений имеющейся проблемы;
- оценка альтернативных вариантов решений и выбор оптимального решения;
- реализация выбранного оптимального управленческого решения;
- оценка полученного результата.

В контексте данного исследования следует отметить, что на втором этапе производится разработка управленческих решений, на третьем этапе – принятие решения, а на четвертом этапе – его реализация. Первый этап является вводным и запускает процесс принятия решений, а пятый этап необходим для сбора обратной связи, накопления опыта принятия решений и совершенствования данного процесса в будущем. Рассмотрим обозначенные этапы процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений более подробно на примере компаний энергетического комплекса.

Первый этап: признание существования проблемы и осознание необходимости ее решения. На данном этапе происходит осознание сущности, степени сложности и важности проблемы [9]. Признание проблемы является очень важным моментом в процессе принятия решений. Менеджер получает информацию о положении дел в энергетической компании и в энергетическом комплексе в целом и в данном контексте анализирует имеющуюся проблему [2].

При определении проблемы в энергетическом комплексе особое внимание необходимо уделять вопросам, связанным со стоимостью и доступностью энергии, так как они являются наиболее распространенными в данной сфере. Основной целью принятия решений энергетической компанией является обеспечение доступности энергии по самой низкой цене.

Принятие решений в области энергетики направлено на решение вопросов в трех взаимосвязанных аспектах: спрос на энергию, энергоснабжение и ценообразование на энергоресурсы. Трудности в координации энергетической политики соответствующих органов власти в энергетическом комплексе негативно влияют на процесс определения проблем энергетическими компаниями.

Второй этап: поиск альтернативных решений имеющейся проблемы. Невозможно принимать решения без альтернатив. Однако выявить полный перечень возможных альтернативных вариантов имеющейся проблемы, как правило, невозможно. Вместо того чтобы рассматривать все варианты, менеджеры, как правило, стараются рассмотреть лишь немногие и проанализировать их последовательно, а не одновременно [1].

Зачастую из-за неполной или неточной информации, быстрого изменения ситуации, множества влияющих факторов и ограниченности аналитических способностей менеджер не может оценить все по-

следствия реализации различных альтернатив. Он сосредоточен на некоторых из них и игнорирует другие. Существование альтернативных решений и альтернативных ресурсов играет особую значимость в области энергетики. В процессе принятия решений энергетическими компаниями существует прямая связь между энергетической безопасностью и поиском альтернативных решений. Диверсификация является основным инструментом поиска альтернативных решений в процессе принятия решений в энергетическом комплексе.

Необходимо рассматривать альтернативные энергетические стратегии в области инвестиций, приоритезации спроса, производства электроэнергии, ее передачи и распределения и т.д. Выявление и анализ альтернатив в области энергетики неизбежно является интерактивным процессом часто с участием сложных динамических взаимодействий между различными субъектами в процессе принятия решений.

Диверсификация деятельности и сбыта (выход на новые рынки) стала одним из основных альтернативных решений в российском энергетическом комплексе в течение последних двух десятилетий. Нефть и уголь стали основными источниками энергии в последние 20 лет. Сегодня эти два энергетических ресурса по-прежнему являются основными источниками энергии, составляя почти 70% первичной энергии РФ.

Возобновляемые источники энергии и другие альтернативные энергетические ресурсы стремительно развиваются во всем мире. В последние годы природный газ начал восприниматься как основной альтернативный источник энергии во многих странах мира. Поэтому сохранение ценового преимущества на традиционные источники энергии является ключевой задачей современных российских энергетических компаний.

Третий этап: оценка альтернативных вариантов решений и выбор оптимального решения. На данном этапе менеджер сужает круг возможных альтернативных вариантов решения проблемы и тщательно оценивает последствия отобранных решений [3]. Он может выявить дополнительные проблемы и переосмыслить изначальную проблему. В энергетическом комплексе оценка дополнительных последствий (экстерналий) играет существенную роль.

Энергетические компании должны придавать важное значение социальным и экологическим последствиям принимаемых ими решений. Поэтому такая оценка может производиться при тесной координации и сотрудничестве с соответствующими органами власти в энергетическом секторе, чтобы обеспечить ее соответствие долгосрочным целям государственной энергетической политики.

Четвертый этап: реализация выбранного оптимального управленческого решения. Это один из наиболее сложных элементов в процессе принятия управленческих решений, так как менеджер не участвует непосредственно в реализации принятого им решения [4]. Реализация принятых решений компаниями энергетического комплекса требует скоор-

динированных и устойчивых усилий в различных сферах их деятельности. Планирование и управление этими усилиями характеризуется высокой сложностью и невозможно без соответствующих институциональных механизмов. Регулировка стратегий энергетических компаний и государственной энергетической политики является сложным процессом, часто с участием сложных динамических взаимодействий между различными субъектами в процессе принятия решений. Международные отношения и ситуация на международных рынках оказывает существенное влияние на процесс реализации принятых решений энергетическими компаниями.

Во-первых, цены на энергоносители на мировых рынках являются определяющим фактором функционирования на них энергетических компаний. Во-вторых, инвестиционные условия, возможность сотрудничества и координация действий различных стран определяет отношение к отечественным энергетическим компаниям.

В-третьих, международный обмен технологиями и информацией в области энергетики играет важную роль в реализации принятых управленческих решений компаниями энергетического комплекса. Активное участие в международных событиях и последних технологических усовершенствованиях предоставляет новые альтернативы для принятия решений в энергетическом комплексе.

Пятый этап: оценка полученного результата. На данном этапе сопоставляются прогнозируемые и фактические результаты реализации принятого управленческого решения, и оценивается его эффективность. Менеджер определяет, правильно ли он выбрал решение для исходной проблемы, удалось ли решить проблемы с помощью данного решения, и если нет, то каковы основные причины такого исхода [6].

На данном этапе менеджер может вернуться к началу процесса принятия решения и пересмотреть исходную проблему и по необходимости снова попытаться ее решить. Примечательно, что из-за стратегической роли энергетического комплекса в экономике энергетические компании должны оценивать не только последствия реализации принятых управленческих решений для собственного бизнеса, но и для страны в целом.

Среди возможных последствий можно выделить следующие:

- снижение зависимости от иностранных источников энергии;
- более полное удовлетворение потребностей страны в энергетических ресурсах;
- снижение торгового дефицита;
- влияние ситуации в энергетическом комплексе на колебание курса национальной валюты;
- развитие приоритетных регионов или отраслей экономики;
- обеспечение непрерывности поставок энергетических ресурсов;
- поддержание стабильности цен и сохранение окружающей среды.

Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений в компаниях энергетического комплекса графически представлен на рис. 1.

Как видно из рис. 1, в процессе разработки, принятия и реализации управленческих решений в компаниях энергетического комплекса сначала является проблема и влияющие на нее факторы. Затем оцениваются результаты и вероятности реализации различных альтернативных решений данной проблемы. После этого выбирается оптимальное альтернативное решение, которое характеризуется максимальным результатом при наименьших затратах и наибольшей вероятностью.

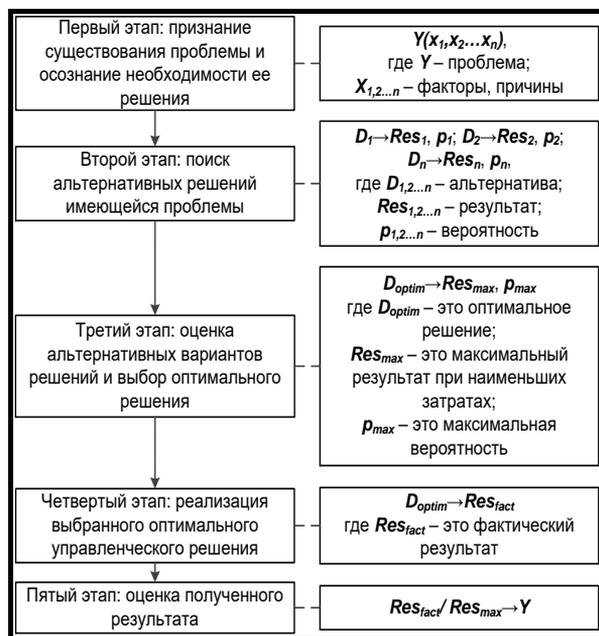


Рис. 1. Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений в компаниях энергетического комплекса

При реализации данного решения получается фактический результат, который сравнивается с планируемым результатом. В итоге определяется, решена ли проблема. Таким образом, можно выделить следующие особенности разработки, принятия и реализации управленческих решений в компаниях энергетического комплекса:

- необходимость тщательной оценки социальных и экологических последствий (экстерналий) принимаемых решений;
- координация усилий и сотрудничество с соответствующими органами власти в энергетическом секторе;
- обеспечение соответствия принимаемых решений долгосрочным целям государственной энергетической политики;
- диверсификация деятельности и сбыта является основой альтернативных решений в российском энергетическом комплексе;
- международные отношения и ситуация на международных рынках оказывает существенное влияние на процесс реализации принятых решений энергетическими компаниями.

В данной работе предлагаются авторские рекомендации по модернизации российского энергетического комплекса и разработке соответствующей государственной энергетической политики для совершенствования процесса разработки, принятия и

реализации управленческих решений в компаниях энергетического комплекса.

Во-первых, необходимо совершенствование государственной энергетической политики в направлении обеспечения ее преемственности, расширения круга заинтересованных лиц, интересы которых учитываются при разработке и реализации этой политики, усиления контроля над ее исполнением, а также установления более тесного сотрудничества и координации действий различных участников энергетического комплекса.

Во-вторых, создание национального энергетического совета. Одним из слабых мест в государственной энергетической политике современной РФ является отсутствие института, координирующего и контролирующего действия различных участников энергетического комплекса. Такой совет мог бы также обеспечить координацию действий различных регулирующих органов.

В-третьих, дальнейшая интеграция отечественного энергетического комплекса на международные рынки. Это предполагает установление конкурентных рыночных правил в энергетическом секторе, принятие благоприятствующего законодательства для иностранных инвесторов, а также усиление защиты международных интересов российских энергетических компаний на государственном уровне.

В заключение следует отметить, что выявленные особенности разработки, принятия и реализации управленческих решений в компаниях энергетического комплекса подчеркивают его стратегическое назначение в экономике современной России. Поэтому от правильности принятых в энергетическом комплексе решений и успешности их реализации зависит развитие не только данного комплекса, но и всей страны.

Литература

1. Борисов Е.И. Управления деятельностью и развитием российских энергетических компаний в условиях интеграции энергетических систем и энергетических рынков [Текст] / Е.И. Борисов, Е.Н. Борисова // Вестник экономической интеграции. – 2012. – №1. – С. 35-40.
2. Коваль О.С. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах [Текст] / О.С. Коваль // Теория и практика общественного развития. – 2012. – №9. – С. 257-259.
3. Коростелкина И.А. Использование методического инструментария управленческого анализа при принятии управленческих решений [Текст] / И.А. Коростелкина // Управленческий учет. – 2014. – №8. – С. 31-36.
4. Мацаев Э.В. Разработка метода принятия управленческого решения на базе запрограммированных управленческих решений (на примере управления МСП) [Текст] / Э.В. Мацаев // Экономика и предпринимательство. – 2015. – №4-1. – С. 950-953.
5. Попкова Е.Г. Точки роста в контексте управления развитием предпринимательства: механизм формирования [Текст] / Е.Г. Попкова, И.А. Волков // Изв. Волгоградского госуд. техн. ун-та. – 2012. – Т. 13; №7. – С. 70-75.
6. Попова Л.А. Информационная база для принятия управленческих решений на основе управленческого учета [Текст] / Л.А. Попова // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2015. – №1. – С. 13-18.
7. Рябов З.С. Особенности управления устойчивым развитием предприятий топливно-энергетического ком-

- плекса России [Электронный ресурс] / З.С. Рябов // Управление экономическими системами: электронный науч. ж-л. – 2014. – №12. – С. 76.
8. Шевченко В.А. Принятие управленческого решения как управленческая компетенция [Текст] / В.А. Шевченко // Образование. Наука. Инновации: Южное измерение. – 2015. – №2. – С. 55–61.
 9. Ямилов Р.М. Управленческий процесс, управленческое решение: некоторые проблемы, причины и пути их решений [Текст] / Р.М. Ямилов // Проблемы экономики, финансов и управления производством : сб. науч. тр. вузов России». – 2015. – №36. – С. 100-104.
 10. Snyder R.C. et al. Decision-making as an approach to the study of international politics [Text]. Princeton University, USA, 1954.

Ключевые слова

Управленческие решения; энергетические компании; энергетический комплекс; современная Россия.

Глазова Марина Викторовна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность выбранной для проведения исследований М.В. Глазовой темы обусловлена важной ролью энергетического комплекса в экономике современной России. Выявление особенностей разработки, принятия и реализации управленческих решений в компаниях энергетического комплекса позволит усовершенствовать процесс управления ими и повысить эффективность не только данного сектора, но и отечественной экономики в целом.

В статье автором проанализирован процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений, выявлена специфика данного процесса в компаниях энергетического комплекса, а также составлены авторские рекомендации по его модернизации и разработке соответствующей государственной энергетической политики для совершенствования процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений в компаниях энергетического комплекса.

Разработанный автором алгоритм (процесс) и выявленная специфика разработки, принятия и реализации управленческих решений в компаниях энергетического комплекса определяют научную новизну и практическую значимость результатов проведенного М.В. Глазовой исследования. Авторские выводы логично обоснованы и опираются на эмпирические данные и практический опыт российских энергетических компаний, а также представляют интерес для них и рекомендуются к использованию ими в процессе управления.

Таким образом, статья М.В. Глазовой направлена на решение актуальной проблемы и работа представляет интерес для современной науки и практики, что позволяет рекомендовать статью к опубликованию в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Яковлева Е.Я., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой, кафедрой мировой и национальной экономики, Воронежский государственный Лесотехнический университет Имени Г.Ф. Морозова, г. Воронеж.

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ