

А. Е. Чичеров

*Аспирант,
elenachicherova@mail.ru*

*Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ,
Москва, Российская Федерация*

Бенчмаркинг как современный эффективный инструмент развития экономического и финансового потенциала электросетевых компаний

***Аннотация.** Сложность управления электросетевым комплексом заключается в том, что деятельность по передаче электрической энергии является монопольной. Из-за этого возникает проблема недостаточной мотивации для повышения эффективности использования ресурсов и качества оказываемых услуг таких организаций. В работе рассматривается опыт проведения бенчмаркинга эффективности отечественных электросетевых компаний, выявляются недостатки проведенных исследований, и предлагается метод проведения бенчмаркинга операционной эффективности электросетевых компаний.*

***Ключевые слова:** бенчмаркинг, электросетевая компания, финансовые результаты, операционная эффективность.*

A. E. Chichero

*Postgraduate student,
elenachicherova@mail.ru*

*Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration,
Moscow, Russian Federation*

Benchmarking as a modern effective tool for developing the economic and financial potential of electric grid companies

***Annotation.** The complexity of managing the power grid complex consists in the monopoly character of the electric power transmission operations. This is the reason for the lack of motivation to improve resource efficiency and quality of services provided by such organizations. The study examines the experience of the Russian power grid companies efficiency benchmarking, find out disadvantages of the researches made earlier and proposes a method of the power grid companies operational efficiency benchmarking.*

***Keywords:** benchmarking, electric grid company, operational efficiency, electric grid complex.*

Проблемы дальнейшего развития народного хозяйства России непосредственно связаны с проблемами становления, изменения и формирования новой, современной структуры топливно-энергетического комплекса страны. Не последнее место в списке таких проблем занимают различные аспекты увеличения эффективности общественного производства. таким образом, в рейтинге научных и практических проблем на первые позиции выдвигаются вопросы эффективного управления хозяйствующими субъектами ТЭК. Электросетевые компании России являются одним из наиболее показательных примеров сложности и разнонаправленности изменений в секторе. В этой связи представляется своевременным и целесообразным изучение наиболее действенных и эффективных инструментов управления организаций в отрасли, их особенностей и причин недоиспользования имеющегося потенциала развития компаний.

В частности, показатели эффективности электросетевых компаний подвергаются постоянным изменениям, определяемым внутренними и внешними факторами, под действием которых возникают новые возможности и преимущества, угрозы и ограничения. Сложность управления электросетевым комплексом и обеспечения соблюдения баланса интересов как собственников данного бизнеса, так и потребителей заключается в том, что деятельность по передаче электрической энергии является монопольной. Из-за этого неизбежно возникает проблема недостаточной мотивации для повышения эффективности использования ресурсов и качества оказываемых услуг таких организаций. Конкуренция на электросетевом рынке практически отсутствует, следовательно, здесь меньше стимулов к экономному расходованию ограниченных ресурсов и повышению качества услуг, чем в коммерческих организациях. При этом электросетевой комплекс является важнейшим элементом комплексной системы жизнеобеспечения, в результате чего может возникнуть ситуация, при которой неэффективные электросетевые компании остаются на рынке благодаря различным мерам поддержки со стороны государства. Такие меры являются вынужденными для обеспечения бесперебойности и надежности энергоснабжения потребителей.

Очевидно, что ввиду большого износа основных фондов тариф должен расти. Однако большая социальная значимость данной услуги не позволяет повышать тариф. С другой стороны рост тарифа обуславливает задачу поиска резервов для развития. В этом случае современные методы поиска этих резервов очень актуальны. Причем данная ситуация побуждает к поиску не только компании, для которых это важно для развития, но и государственные органы, которые заинтересованы в способах нахождения нецелевого использования ресурсов.

В последнее время ситуация меняется — многие электросетевые компании России все большее внимание стали уделять анализу методов повышения эффективности своей деятельности. Интерес проявляют не только сами компании, но и органы власти, заинтересованные в повышении эффективности деятельности энергетического сектора экономики. В современном мире изменения происходят настолько быстро, что развитие государственных и общественных институтов не успевает за развитием бизнеса и новых технологий. Негибкая государственная политика часто становится тормозом развития важнейших отраслей, в том числе и относящихся к электроэнергетическому сектору.

Одним из современных методов поиска резервов повышения эффективности является бенчмаркинг. В последние 10 лет многие страны (среди них Австрия, Германия, Англия, Норвегия и другие) с целью снижения затрат в энергетической отрасли использовали в регулировании бенчмаркинг, в ходе которого применялись в том числе эконометрические модели. В специальной литературе бенчмаркинг описывается как «поиск лучших приемов и методов организации производства»¹. Общая концепция бенчмаркинга следующая: компании выбранной отрасли (обычно речь идет о крупнейших, если их больше 100, либо о всех компаниях отрасли, если их немного) сопоставляются между собой каким-либо методом. Для сравнения используются различные сопоставимые измеряемые показатели компаний, на основе которых и будет осуществляться анализ.

Общие вопросы о методах бенчмаркинга, областях его применения, а также отчеты о проведенных исследованиях рассмотрены в трудах таких зарубежных и отечественных ученых, как С.В. Хайниш, С.Б. Пшеничников, Е.В. Соколова, Т. Бэнделл, Д. Прескотт, Р. Кэмп, А.Г. Морозов и других.

Вместе с тем разработка теоретических аспектов и методических подходов к использованию бенчмаркинга в практике отечественных предприятий представляется недостаточной.

Концепция бенчмаркинга зародилась в конце 1950х годов, когда японские специалисты посещали ведущие компании США и Западной Европы с целью изучения и последующего использования их опыта. Термин «бенчмаркинг» появился в 1972 году в Институте стратегического планирования Кембриджа (США)².

¹ Зиберт Гуннар, Кемпф Штефан. Бенчмаркинг. Руководство для практиков. Перевод с нем. под ред. Манжосова Г.П. М: КИА центр. 2006. — 128 с.

² Воеводина Н. А., Кулагина А. В., Логинова Е. Ю., Толберг В. Б. Бенчмаркинг — инструмент развития конкурентных преимуществ. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 290 с.

Исследовательско-консалтинговая компания Pims установила, что для нахождения эффективного решения в условиях конкуренции необходимо изучать и использовать опыт других предприятий, которые имеют успех в родственных областях. В 1979 году американская компания Херох приступила к проекту «Бенчмаркинг конкурентоспособности» для анализа качества собственной продукции и затрат, связанных с производством, по сравнению с результатами японских производителей. С тех пор к бенчмаркингу стали относиться с доверием.

Эволюция бенчмаркинга идет по традиционному пути от простого к более сложному, от обобщения практического передового опыта в этой области к созданию научно обоснованных методов и теории ³.

Первое поколение бенчмаркинга интерпретируется как ретроспективный анализ товара.

Второе поколение — бенчмаркинг конкурентоспособности — развивается как наука в 1976—1986 годах благодаря деятельности фирмы Херох.

Третье поколение приходится на 1982—1986 годы, когда предприятия-лидеры качества выясняют возможность поучиться у предприятий вне их сектора или отрасли, а не у своих конкурентов.

Четвертое поколение — это стратегический бенчмаркинг, который рассматривается как систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий партнеров ⁴.

Основной недостаток бенчмаркинга заключается в том, что этот метод еще относительно молод. На сегодняшний день довольно мало специалистов, имеющих достаточный накопленный опыт для реализации бенчмаркинга. проведение бенчмаркинга может быть невозможно без получения доступа к определенной информации.

Другие недостатки могут быть связаны с видом проводимого бенчмаркинга. Так, недостатки внутреннего бенчмаркинга могут заключаться в том, что не будут выявлены слабые места внутри системы. Не будет найден «лучший метод» только потому, что его искали внутри производственной структуры. А это может привести к ошибочной оценке собственной производительности. В результате не возникнет стимула для внесения инновационных изменений ⁵.

³ Генералова С. Формирование конкурентного потенциала с помощью метода бенчмаркинга // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 1. — С. 20—23.

⁴ Клейменова Г.В., Сипливая З.Г. Сущность и виды бенчмаркинга как современного метода управления бизнесом // Финансы и кредит. 2011. № 33. — С. 15—19.

⁵ Михайлова М. Р. Бенчмаркинг — универсальный инструмент управления качеством // Методы менеджмента качества. 2013. № 5. — С. 23—28.

При поиске измеряемых величин необходимо обратить внимание на то, чтобы они позволяли не только описать процесс у партнера по бенчмаркингу, но и сравнить его со своим собственным процессом⁶. На этом этапе часто возникает проблема обеспечения сравнимости данных. При проведении бенчмаркинга могут рассматриваться объекты, разительно отличающиеся друг от друга. Для того, чтобы привести показатели (величины) в сравнимый вид используются статистические и эконометрические методы, которые будут изложены далее.

Результат произведенных изменений всегда проявляется по истечению определенного промежутка времени. Ошибочное решение, естественно, увеличивает издержки. Однако, преимущества бенчмаркинга и положительный эффект от его проведения компенсируют возможные недостатки и проблемы.

Отечественные электросетевые компании уже имеют опыт проведения внешнего бенчмаркинга. Mercados EMI и McKinsey&Company в разные годы проводили внешний бенчмаркинг, объектом исследования, которого являлся Холдинг МРСК. Отличия проведенных работ заключаются в:

- предмете исследования;
- входных и выходных параметрах бенчмаркинга;
- применяемых методах нормализации.

Также ЗАО «АПБЭ» проводили внешний бенчмаркинг операционных «подконтрольных» расходов ОАО «ФСК ЕЭС».

Единой методики выполнения бенчмаркинга не существует. EBF (European Benchmarking Forum – Европейский форум по бенчмаркингу, сформированный Европейской комиссией) предпринял попытку разработать единой схемы бенчмаркинга, которая позволила бы повысить его эффективность⁷. Рассмотрев несколько возможных решений, EBF решил принять за основу Модель делового совершенства EFQM (European Foundation for Quality Management – Европейский фонд управления качеством). Компании используют различные варианты действий по изучению достижений конкурентов или собственных подразделений, но во всех этих методах можно выделить 3 основных этапа (фазы)⁸:

⁶ Пономарева Т.А. Использование технологий бенчмаркинга для повышения качества услуг // Маркетинг в России и за рубежом. 2012. – С. 27–32.

⁷ Уваров В. В. Бенчмаркинг как современный метод управления бизнесом // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 4. – С. 35–37.

⁸ Уваров В. В. Бенчмаркинг как современный метод управления бизнесом // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 4. – С. 35–37.

- подготовка к бенчмаркингу;
- сбор информации;
- анализ информации и ее использование для совершенствования организации.

Проведение бенчмаркинга электросетевой компании включает в себя сопоставление показателей эффективности, затрат. На этом этапе, как говорилось ранее, возникает проблема обеспечения сопоставимости данных. Для сравнения величин необходимо привести их в сопоставимый вид. Для этого используются различные статистические и эконометрические методы нормализации, гармонизации и сравнения.

Наиболее широко используемые в практике бенчмаркинга методы — это, во-первых, Анализ Среды Функционирования (Data Envelopment Analysis) — непараметрический метод, основанный на линейном программировании, а во-вторых, параметрический Скорректированный Метод Наименьших квадратов (COLS), построенный на оценивании регрессии обычным МНК с последующей ее корректировкой с целью моделирования функции затрат. Оба метода просты, не предъявляют жестких требований к однородности данных, однако имеют ряд серьезных недостатков. Наконец, в последние годы все более популярным становится метод SFA (Метод Стохастической Границы), который наряду с COLS является параметрическим эконометрическим методом, где, однако, используется предпосылка о специальном виде распределения случайного члена. Метод более сложен и более требователен к данным, однако имеет ряд преимуществ по сравнению с COLS и DEA.

Перечисленные методы имеют свои достоинства и недостатки, однако применение нескольких методов в комбинации позволяет увеличить эффективность проведения расчетов.

В современных условиях организовать и провести качественный бенчмаркинг чрезвычайно сложно: это и отмеченные выше недостатки самого метода, и отсутствие опытных специалистов в этой области, и нерешенность вопроса в отношении используемых прикладных систем ИТ. Помимо этого, как отмечает Д. Аханов: «Рассматривая распределительные сети в региональном разрезе, их достаточно сложно сравнивать. Все компании разные как с точки зрения размера обслуживаемой территории, так и с точки зрения активов, численности населения, плотности сетей и количества иных сетевых организаций». Хотя проблему сложности сравнения электросетевых компаний способны решить эконометрические методы, благодаря которым приводятся в сопоставимый вид входные данные бенчмаркинга.

Однако опыт широкого использования метода бенчмаркинга (в т.ч. и для энергосетевых компаний) за рубежом свидетельствует о его действенности.

Так, например, известно о применении отраслевого бенчмаркинга в отношении сетевых компаний Румынии (чей опыт был признан Ассоциацией регулирующих органов стран ЕС, Восточной Европы и СНГ самым успешным в развивающихся экономиках), Великобритании (исследовано 14 компаний), Швейцарии, Норвегии.

В Германии результаты бенчмаркинга 198 электросетевых компаний, проведенного на основе методов SFA- и DEA-анализа, были применены в регулировании в 2009 году. На их основе был определен рейтинг эффективности, а также линейное снижение необходимой валовой выручки для «неэффективных» компаний. В Швеции был проведен бенчмаркинг 179 электросетевых компаний по показателям за период 2001—2008 гг. с использованием SFA-анализа. Результаты использовались для определения целевых индикаторов по снижению затрат в целом по отрасли. В Финляндии подобное исследование использовалось для определения целевых индикаторов по снижению затрат компаний.

Одно из новейших исследований по оцениванию границы затрат на данных по энергораспределяющим компаниям изложено в рабочей статье Agrell, Farsi, Filippini and Koller (2013). Используемые данные — выборка из 111 норвежских энергораспределяющих компаний за 1998—2002 годы (сбалансированная панель за 5 лет, всего 555 наблюдений). Авторы оценивают модель стандартными методами MOLS и SFA для панельных данных, разбивая выборку на кластеры. Также используется непараметрический метод DEA.

Все перечисленные исследования являются примерами внешнего бенчмаркинга, однако необходимо отметить, что инициатором во всех случаях являлось государство и результаты использовались для регулирования электросетевого комплекса. Также известно много примеров проведения внутреннего бенчмаркинга Европейских электросетевых компаний. Ситуация с внешним бенчмаркингом электросетевых компаний без государственного участия иная. Т.к. компании по понятным причинам не раскрывают информацию, то проведение внешнего бенчмаркинга — трудновыполнимая задача. Даже, если компания способна справиться одной из двух основных проблем бенчмаркинга (обеспечение сравнимости данных), то в большинстве случаев сталкивается со второй — поиск релевантной информации.

Однако, все приведенные выше примеры проведения бенчмаркинга отечественных электросетевых компаний имеют существенный недостаток. При том, что во всех случаях стояла задача исследовать операционную эффективность компаний, по сути, был проведен только бенчмаркинг затрат. Обязательным условием проведения анализа эффективности компаний является наличие показателей результативности. Только в этом случае можно провести бенчмаркинг операционной эффективности электросетевых компаний. При этом необходимо учитывать и операционные расходы (так называемый OPEX).

Алгоритм процедуры бенчмаркинга операционной эффективности электросетевых компаний должен состоять из следующих этапов:

- поиск релевантной информации о показателях электросетевых компаний;
- приведение всех данных в сопоставимый вид;
- проведение расчетов в соответствии с выбранными эконометрическими методами;
- интерпретация результатов бенчмаркинга.

На первом этапе происходит аккумуляция данных для проведения бенчмаркинга. Процедуру бенчмаркинга можно представить в виде «черного ящика». Необходимо определить входные данные, результат (выходные данные), а также ограничения (показатели, характеризующее влияние окружения). Для проведения исследования электросетевых компаний входной массив данных обычно включает в себя такие показатели, как плотность сети, количество пользователей, площадь обслуживания и т.д. Среди показателей, которые могут влиять на выходную величину, можно выделить стоимость трудовых ресурсов. Собрав все необходимые данные, можно приступить к следующему этапу.

В процессе бенчмаркинга сравниваются электросетевые компании разного масштаба и встает задача обеспечения сравнимости данных. Второй этап заключается в приведении данных в сопоставимый вид, ведь мы не можем без этого сравнивать компании, охватывающие разную площадь, работающие в совершенно разных регионах с отличающимся уровнем заработной платы и т.д. Для того, чтобы привести данные в сопоставимый вид, применяются различные математические методы. Наиболее популярным является метод наименьших квадратов.

На третьем этапе проводятся расчеты и определяется эффективность каждой компании. В последнее время для этого все чаще применяется SFA-анализ и в процессе расчетов выделяется Парето-эффективное множество компаний. Компании, входящие в это множество,

считаются лучше других по соотношению параметров, а для остальных компаний можно рассчитать меру неэффективности.

После расчетов производится интерпретация результатов и делается заключение об эффективности или неэффективности компаний, которые являлись объектом исследования. Для того, чтобы сравнивать именно операционную эффективность компаний, необходимо при проведении расчетов вычислять Парето-эффективное множество, а также меры неэффективности в плоскостях «затраты — результативность», произведя до этого операции по обеспечению сопоставимости данных.

Данная методика позволяет производить исследования, которые будут соответствовать цели анализа операционной эффективности электросетевых компаний. Конечно, остается открытым вопрос поиска данных для проведения бенчмаркинга, однако при условии проведения таких исследований с целью нахождения нецелевого использования ресурсов по инициативе государства, данная проблема, естественно, решается. Можно ожидать, что в обозримом будущем использование методов повышения эффективности будет законодательно закреплено в соответствующих нормативно-правовых актах России в части ценообразования и регулирования тарифов электросетевых компаний.

Список литературы

1. Зиберт Гуннар, Кемпф Штефан Бенчмаркинг. Руководство для практиков. Перевод с нем. под ред. Манжосова Г.П. М: КИА центр. 2006. — 128 с.
2. Воеводина Н. А., Кулагина А. В., Логинова Е. Ю., Толберг В. Б. Бенчмаркинг — инструмент развития конкурентных преимуществ. — М.: ИНФРА-М. 2011. — 290 с.
3. Генералова С. Формирование конкурентного потенциала с помощью метода бенчмаркинга // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 1. — С. 20—23.
4. Клейменова Г.В., Сипливая З.Г. Сущность и виды бенчмаркинга как современного метода управления бизнесом // Финансы и кредит. 2011. № 33. — С. 15—19.
5. Михайлова М. Р. Бенчмаркинг — универсальный инструмент управления качеством // Методы менеджмента качества. 2013. № 5. — С. 23—28.
6. Пономарева Т.А. Использование технологий бенчмаркинга для повышения качества услуг // Маркетинг в России и за рубежом. 2012. — С. 27—32.
7. Уваров В. В. Бенчмаркинг как современный метод управления бизнесом // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 4. — С. 35—37.

References

1. Zibert Gunnar, Kempf Shtefan Benchmarking. Rukovodstvo dlya praktikov. Perevod s nem. pod red. Manzhosova G.P. M: KIA tsentr. 2006. – 128 s.
2. Voevodina N. A., Kulagina A. V., Loginova E. Yu., Tolberg V. B. Benchmarking – instrument razvitiya konkurentnykh preimushchestv. – M.: INFRA-M. 2011. – 290 s.
3. Generalova S. Formirovanie konkurentnogo potentsiala s pomoshch'yu metoda benchmarkinga // Problemy teorii i praktiki upravleniya. 2012. № 1. – S. 20–23.
4. Kleimenova G.V., Siplivaya Z.G. Sushchnost' i vidy benchmarkinga kak sovremennogo metoda upravleniya biznesom // Finansy i kredit. 2011. № 33. – S. 15–19.
5. Mikhailova M. R. Benchmarking – universal'nyi instrument upravleniya kachestvom // Metody menedzhmenta kachestva. 2013. № 5. – S. 23–28.
6. Ponomareva T.A. Ispol'zovanie tekhnologii benchmarkinga dlya povysheniya kachestva uslug // Marketing v Rossii i za rubezhom. 2012. – S. 27–32.
7. Uvarov V. V. Benchmarking kak sovremennyyi metod upravleniya biznesom // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2010. №4. – S. 35–37.