

## К ВОПРОСУ О РЕСУРСНОМ ПОДХОДЕ В УПРАВЛЕНИИ ТОПЛИВО- И ЭНЕРГОПОТРЕБЛЕНИЕМ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ

© 2009 Р.А. Тимофеев\*

**Ключевые слова:** ресурсный подход, ресурсы предприятия, топливно-энергетические ресурсы, топливо- и энергопотребление, функции и методы топливо- и энергопотребления, производственно-экономическая система.

Представлен анализ развития ресурсного подхода, дается оценка применению его к управлению топливо- и энергопотреблением, анализируется предыдущий опыт формирования данного понятия, предлагается авторское его определение. Показаны основные функции и методы управления топливо- и энергопотреблением, обуславливающие повышение надежности производственно-экономической системы.

В 1990-е гг. XX в. стал доминировать ресурсный подход в стратегическом управлении, который оказался наиболее адекватным для изучения источников и механизмов отличительных преимуществ фирм в кардинально изменившихся условиях конкуренции.

Отправной точкой для ресурсного подхода принято считать статью Б. Вернерфельта “Ресурсная трактовка фирмы”<sup>1</sup>, где автор впервые указал на полезность анализа предприятия (фирмы) скорее с точки зрения ее ресурсов, чем продуктов, и высказал гипотезу, что такой подход может стать новой парадигмой изучения стратегий. Однако в научных и деловых кругах взрыв интереса к ресурсному подходу произошел благодаря статье К. К. Прахалада и Г. Хамела “Ключевая компетенция корпорации” (1990 г.)<sup>2</sup>, где на примерах компаний-лидеров были объяснены достоинства концепции предприятий как портфеля организационных компетенций (способностей), а не как портфеля бизнес-единиц. В начале 1990-х гг. ресурсный подход оформился в новое направление теории стратегического управления и получил мощный импульс.

Основная идея ресурсной концепции состоит в том, что присущая предприятиям неоднородность может быть устойчивой ввиду обладания ими уникальными ресурсами и организационными способностями, которые, являясь источниками экономических рента, определяют конкурентные преимущества конкретных организаций. В рамках отрасли или

стратегической группы выдающиеся результаты предприятий должны быть защищены факторами, затрудняющими для соперников копирование ее преимуществ.

В рамках ресурсного подхода прибыльность предприятия видится в том, что они имеют заметно более низкие издержки либо предлагают товары заметно лучшего качества или с оптимальными функциональными характеристиками. Данный подход акцентирует внимание на рентах, образующихся вследствие наличия уникальных специфических активов, которые нельзя легко скопировать, а не вследствие тактических шагов, предотвращающих проникновение в отрасль и создающих невыгодные условия для конкурентов. Принципиальная новизна ресурсной концепции кроется именно в определении условий, при которых предприятие имеет конкурентное преимущество в состоянии экономического равновесия. Временные преимущества фирм было бы легко объяснить на основе более традиционной теории отраслей организации как феномен неравновесия. Другим отличием ресурсного подхода является приоритет организационных (предприятие - основная единица анализа), а не отраслевых причин различий между предприятиями по показателю прибыли. Наконец, до ресурсной концепции ученые имплицитно исходили из упрощенных представлений о том, что фирмы в рамках отрасли однородны с точки зрения ресурсов и стратегий и что ресурсы высокоомобильны на рынке.

\* Тимофеев Роман Андреевич, кандидат экономических наук, доцент Казанского государственного энергетического университета.

Методологическая новизна ресурсного подхода состоит в изучении стратегий предприятий на основе синтеза идей и разработок экономической, организационной и управленческой наук. В ресурсном подходе сущность стратегического управления стала проактивной, поскольку теперь от фирмы требовались опережающее создание и развитие уникальных ресурсов и способностей. Содержанием успешных стратегий стало считаться не подавление любой ценой соперника в рыночной конкуренции, а создание собственных, трудно копируемых другими предприятиями организационных компетенций как залога лидерства в бизнесе<sup>3</sup>.

Междисциплинарность ресурсной концепции делает реалистичными попытки целостного диализа содержания и процесса разработки стратегий, внешних и внутренних факторов конкурентных преимуществ. С точки зрения ресурсного подхода, предприятия обладают группами неоднородных ресурсов, поэтому процесс принятия решения о вхождении в отрасль, предлагаемый данным подходом, выглядит следующим образом<sup>4</sup>: 1) определение уникальных ресурсов; 2) определение рынков, на которых эти ресурсы могут принести самые высокие ренты; 3) определение наиболее эффективного использования рента, получаемых от активов вследствие вертикальной интеграции на смежные рынки, продажи соответствующего промежуточного продукта предприятиям-смежникам или продажи самих активов предприятиям, действующим в смежных бизнесах.

Следовательно, конкурентное преимущество связано с обладанием каким-то ценным ресурсом, позволяющим компании функционировать более эффективно и с меньшими затратами, чем конкуренты. Данное утверждение справедливо как на уровне отдельного бизнеса, так и на корпоративном уровне, где ценные ресурсы могут размещаться в рамках конкретной функции, такой, как общекорпоративные исследования и разработки, или в активах (например, идентичность корпоративного бренда, лояльность и удовлетворенность потребителей). Таким образом, выдающиеся результаты достигаются за счет развития уникального относительно конкурентов набора ресурсов и использования его в хорошо продуманной стратегии.

Современная ресурсная концепция исходит из того, что конкурентное преимущество должно базироваться на опережающем создании уникальных ресурсов и способностей, что позволит фирме разработать и реализовать проактивную стратегию развития, которая не может быть скопирована ни одним из ее конкурентов. Это придает ресурсному подходу к управлению особую ценность в сравнении с традиционными теориями стратегического менеджмента. Более того, в рамках концепции динамических способностей предприятие сможет не только использовать имеющиеся уникальные ресурсы и способности, но и расширять их спектр за счет новых знаний, инновационных, маркетинговых и других активов. Тем не менее, встает вопрос, из каких ресурсов предприятия должны складываться эти уникальные ресурсы, определяющие дополнительные преимущества, и что именно понимать под ресурсами предприятия.

Как отмечают ученые А.П. Градов<sup>5</sup>, М.И. Баканов, А.Д. Шеремет<sup>6</sup>, А.А. Колобов, И.Н. Омельченко<sup>7</sup>, Д.С. Львов, А.Г. Гранберг, А.П. Егоршин<sup>8</sup> и др., в состав ПС любого уровня иерархии традиционно включают следующие ресурсы:

- 1) технические ресурсы (особенности производственного оборудования, инвентаря, основных и вспомогательных материалов и т. п.);
- 2) технологические ресурсы (динамичность методов технологии, наличие конкурентоспособных идей, научные заделы и др.);
- 3) кадровые ресурсы (квалификационный, демографический состав работников, их способность адаптироваться к изменению целей ПС);
- 4) пространственные ресурсы (характер производственных помещений, территории предприятия, коммуникаций, возможность расширения и пр.);
- 5) ресурсы организационной структуры системы управления (характер и гибкость управляющей системы, скорость прохождения управляющих воздействий и т. п.);
- 6) информационные ресурсы (характер располагаемой информации о самой ПС и внешней среде, возможность ее расширения и повышения достоверности и т. п.);
- 7) финансовые ресурсы (ликвидность, наличие кредитных линий и пр.).

На наш взгляд, если рассматривать промышленное предприятие как производственно-экономическую систему (ПЭС) с выделением ее структурных составляющих, необходимо дополнить представленные ресурсы, к числу которых можно отнести и ресурсы окружающей среды, обеспечивающие высокую степень экологичности ПЭС, а также административные, политические, ресурс знаний.

Позиционирование предприятия в качестве ПЭС предопределяет необходимым в качестве приоритетных рассматривать производственные ресурсы, среди которых одними из дорогостоящих на сегодняшний день являются топливно-энергетические ресурсы (ТЭР). Зачастую стоимость потребленных ТЭР у некоторых крупных предприятий в ряде отраслей достигает 30% общей стоимости выпускаемой продукции, в связи с чем возникает проблема рационального потребления ТЭР.

Сегодня сложилась двойственная ситуация. С одной стороны, низкий уровень жизни людей определяет недоиспользование энергии в стране. Повышение общего благосостояния населения потребуют довольно значительных затрат энергии. С другой стороны, потребление энергии на производстве характеризуется низким уровнем эффективности ее использования. Частично это объясняется объективными (природно-климатическими) факторами. Однако основной причиной является низкая эффективность самой экономики, что определяется прежде всего иррациональной системой ее организации. Складывается ситуация, при которой потребность в энергии восполняется не за счет организации эффективного ее использования, а за счет привлечения дополнительных ресурсов, т.е. предпочтение отдается экстенсивному пути использования ТЭР. Сложившуюся ситуацию различные ученые объясняют по-разному. По мнению А. Троицкого<sup>9</sup>, энергоёмкость ВВП России сегодня в связи с большим износом основных производственных фондов почти втрое больше, чем в странах Западной Европы, и примерно в 1,6 раза превышает уровень США. В публикациях приводятся данные об увеличении электроёмкости национального дохода в РФ за период с 1990 по 1995 г. в 1,4 раза, на единицу выпускаемой продукции расходуется в 2,3 раза больше энергии, чем в США. Спад энерго-

потребления за последнее десятилетие существенно меньше спада экономики: для общего энергопотребления - в 2,1 раза, для электропотребления - в 2,3 раза<sup>10</sup>. В качестве главной причины такого несоответствия выделяется непропорциональная зависимость энергопотребления от объемов производства и услуг: даже при снижении выпуска продукции в несколько раз остается достаточно крупная составляющая энергопотребления на всевозможные обслуживающие нужды - отопление помещений, освещение и т.д.

Рост в России с начала 1990-х гг. показателей энергоёмкости, электроёмкости и теплоёмкости ВВП обуславливает необходимость активизации управления и контроля процесса топливо- и энергопотребления (ТЭП). На сегодняшний день понятие ТЭП трактуется в зависимости от позиций, которые определяют этот процесс. Ряд исследователей определяют процесс ТЭП с позиции удовлетворения потребности в ресурсах. Так, Е.В. Мных<sup>11</sup> говорит о том, что процесс топливо- и энергопотребления - это полное и качественное удовлетворение потребностей общества в различных видах ТЭР и энергоносителях. Нам представляется несколько суженным такое определение, поскольку говорить о полном и качественном удовлетворении потребностей экономики в различных видах ТЭР возможно только в идеальном случае. На самом деле, сегодня складывается ситуация, в которой промышленное предприятие не может в полной мере удовлетворить свои потребности в заинтересованном ресурсе. Примером может служить ограничение поставок газа.

Некоторые авторы рассматривают процесс ТЭП как процесс, сформировавшийся под влиянием каких-либо факторов, например, как результат влияния двух взаимосвязанных макрофакторов - конечного потребления и эффективности использования энергии<sup>12</sup>.

Особенно следует выделить определение ТЭП, данное в книге под редакцией А.В. Шафранника<sup>13</sup>. В ней авторы процесс ТЭП определяют как потребление ТЭР с учетом потребности их на перспективу.

Рассмотрение различных точек зрения приводит к заключению о том, что процесс топливо- и энергопотребления - это процесс потребления ТЭР, учитывающий потребнос-

ти общества на перспективу при существующем уровне развития техники и технологий, при соблюдении требований к охране окружающей природной среды. Вышеприведенное определение не только не противоречит мнению многих авторов, но и существенно дополняет его, выделяя экологическую составляющую процесса потребления ТЭР и учитывая перспективу процесса ТЭП.

Таким образом, можно предположить, что применение ресурсного подхода в области рационального потребления ТЭР позволит предприятию создать этот отличительный ресурс, при помощи которого оно получит существенные конкурентные преимущества по сравнению с другими предприятиями, функционирующими на этом же рынке.

Вопрос получения отличительного ресурса в производственно-технической подсистеме предприятия может рассматриваться как снижение удельного расхода ТЭР на выпускаемую продукцию, что предусматривает необходимость рассмотрения основных функций и методов управления ТЭП.

В качестве базовых функций управления энергоиспользованием выделяют:

- ◆ энергетическое нормирование и планирование;
- ◆ энергетический учет;
- ◆ организацию системы взаимоотношений энергослужбы с другими подразделениями предприятия, информационной базы (энергетической документации), системы материального и морального стимулирования повышения эффективности энергоиспользования.

Из остальных функций управления выделяют как анализ энергоиспользования, на основе которого разрабатываются организационно-технические мероприятия, так и контроль и регулирование, направленные на постоянное поддержание оптимальных параметров потребления топлива и энергии при эксплуатации оборудования.

В качестве основных функций управления ТЭП, обуславливающих повышение экономической надежности промышленного предприятия, можно выделить:

- ◆ анализ;
- ◆ планирование;
- ◆ организацию;
- ◆ энергетический надзор;
- ◆ регулирование.

Анализ призван обеспечить создание информационной базы управления ТЭП, проведение объективной и всесторонней оценки достигнутых результатов, обоснование принимаемых управленческих решений. Содержание функции анализа при осуществлении управления ТЭП сводится к анализу динамики эффективности энергоиспользования и к отслеживанию изменения экономических и рыночных ограничений в реализации технологического потенциала, повышающей надежность предприятия. В то же время изучение источников по теме исследования позволяет сделать вывод о недостаточной разработанности методологических аспектов экономического анализа эффективности энергоиспользования на уровне предприятия.

В качестве основных направлений анализа, необходимых для создания отличительного ресурса в производственно-технической подсистеме предприятия (в виде снижения удельного расхода ТЭР на выпускаемую продукцию), могут быть выделены следующие:

- ◆ анализ динамики эффективности энергоиспользования;
- ◆ анализ выполнения показателей планов по оптимальному потреблению ТЭР;
- ◆ анализ эффективности инвестиций в энергосбережение;
- ◆ анализ изменений экономических и рыночных ограничений в реализации технологического потенциала энергосбережения.

Методика анализа по всем перечисленным направлениям в настоящее время нуждается в совершенствовании.

По результатам анализа эффективного энергоиспользования реализуется функция планирования ТЭП, необходимая для расстановки приоритетов и осуществляемая по следующим направлениям:

- ◆ на основе расчетов сравнительной экономической эффективности планируется перечень экономически оправданных энергосберегающих мероприятий, обеспечивающих достижение намеченной величины рыночного потенциала энергосбережения с использованием объективных измерителей энергосбережения.

Важным в управлении ТЭП является его организация, оказывающая непосредственное влияние на формирование отличительного ресурса и подразумевающая организацию следующих направлений деятельности:

- ◆ формирование специальной структуры внутреннего энергонadzора, ответственной за осуществлением оптимизации ТЭП;

- ◆ создание надлежащих условий для обеспечения нормальных взаимоотношений этой структуры с другими подразделениями предприятия;

- ◆ создание эффективной информационной системы, позволяющей получить максимум информации по тому документообороту, который обуславливает взаимосвязь и взаимовлияние между элементами системы ТЭП;

- ◆ создание эффективной системы мотивации при управлении ТЭП.

Отметим также необходимость тесной взаимосвязи между службами внутреннего энергонadzора, главного энергетика, планово-экономическим отделом, бюро экономического анализа при четком разграничении функций между ними.

Функция энергетического надзора подразумевает исполнение контроля за ходом реализации запланированных мероприятий по обеспечению оптимального потребления ТЭР и за динамикой эффективности использования энергоносителей.

На результатах внутреннего энергетического надзора основано осуществление функции регулирования ТЭП: при отклонении реального хода топливо- и энергопотребления от запланированного проводятся соответствующие действия, в частности рассмотренный нами выше анализ для повышения эффективности использования ТЭР.

Реализация выше названных функций, направленных на рациональное потребление ТЭР с целью создания отличительного ресурса в производственно-технической подсистеме предприятия (в виде снижения удельного расхода ТЭР на выпускаемую продукцию), осуществляется различными методами, которые позволяют решать задачу повышения эффективности энергоиспользования. На сегодняшний день существует целый арсенал различных методов, которые применяются, как правило, комплексно. Методы управления образуют четыре группы:

- ◆ социально-психологические;
- ◆ социально-политические (идеологические);
- ◆ организационно-распорядительные (или административные);
- ◆ экономические.

Социально-психологические методы оптимизации - методы, основанные на использовании социально-психологических факторов и направленные на управление социально-психологическими процессами, протекающими в коллективе, для оказания необходимого воздействия в интересах достижения необходимого уровня экономической надежности промышленного предприятия. К числу этих методов относятся, например, социальная этика, производственный дизайн, поскольку хорошая, красивая обстановка в цехе, в отделе снижает утомляемость, повышает производительность труда. Сюда же относится забота о социальных нуждах работников. Одним из наиболее важных факторов такого управления является создание в коллективе здорового, комфортного психологического климата. Здесь важно выявить так называемого неформального лидера и стараться привлечь его к процессам управления.

Социально-политические методы состоят в стимулировании качественного труда на основе политических, нравственных, религиозных, патриотических убеждений работников, что способствует поддержанию надежного финансово-экономического состояния промышленного предприятия.

Анализ реальной ситуации на предприятиях показал, что в настоящее время наиболее активно используются административные методы управления (административные рычаги), воздействующие непосредственно на процесс управления ТЭП, и экономические методы (экономические рычаги), направленные на интересы производителей и потребителей ТЭР.

Что касается экономических методов, то перечень рычагов, на наш взгляд, здесь шире. К ним можно отнести:

- ◆ целевое финансирование;
- ◆ кредитование;
- ◆ налоговую политику;
- ◆ экономические санкции;
- ◆ систему материального поощрения;
- ◆ систему цен и тарифов.

В целом при осуществлении рационального ТЭП, направленного на снижение удельного расхода ТЭР на выпускаемую продукцию, очевидно, необходима политика ограничений производственных подразделений с целью сокращения потерь энергии в резуль-



тате бесхозяйственности, нарушений производственной и технологической дисциплины. Это может быть достигнуто путем распределения полномочий между производственными подразделениями за счет разработки мероприятий по реализации таких групп направлений, как совершенствование структуры генерирующих мощностей и источников энергии, а также сокращение технологически обусловленных потерь, которые осуществляются службой главного энергетика.

Реализация указанных мероприятий отражается в конечном счете в изменении норм расхода энергоносителей. При этом от производственных подразделений требуется соблюдение данных норм в рамках соблюдения производственной и технологической дисциплины в целом.

Необходимо отметить, что использование таких рычагов, как система материального поощрения, экономические санкции и, отчасти, налоговая политика при управлении ТЭП, предполагает наличие объективных измерителей для оценки результативности деятельности по оптимизации ТЭП. Отсутствие работ в этой области служит одной из причин низкой эффективности использования данных рычагов управления и тем самым становится причиной снижения конкурентоспособности предприятия.

Подытоживая вышесказанное, можно констатировать, что:

♦ реализация основных функций и методов управления ТЭП является необходимым условием, обуславливающим создание отличительного ресурса в производственно-технической подсистеме предприятия (в виде снижения удельного расхода ТЭР на выпускаемую продукцию);

♦ основные функции управления ТЭП обнаруживают, где возможна оптимизация, а

методы указывают, каким образом это можно сделать.

Необходимо отметить, что, опираясь только на указанные инструменты, будет крайне тяжело осуществить снижение удельного расхода ТЭР на выпускаемую продукцию. Требуется разработка и реализация комплекса мер, выраженных в различных подходах, которые позволили бы решить проблему эффективного управления ТЭП и тем самым способствовали бы повышению уровня конкурентоспособности промышленного предприятия.

<sup>1</sup> *Wernerfelt B.* The Resource-Based View of the Firm: Ten Years Later // *Strategic Management Journal*. 1995. Vol. 16. № 3. P. 171-174. Page 24.

<sup>2</sup> *Prahalad C. K., Hamel G.* The Core Competence of the Corporation // *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. № 3. P. 79-91. (См. рус. пер.: *Прахапад К. К., Хамел Г.* Ключевая компетенция корпорации // *Вестн. С.-Петербур. ун-та*. 2003. Вып. 3. С. 18.)

<sup>3</sup> Там же. С. 24.

<sup>4</sup> Там же. С. 28.

<sup>5</sup> *Градов А.П.* Экономическая стратегия фирмы. М., 2004. С. 21.

<sup>6</sup> *Баканов М.И., Шеремет А.Д.* Теория экономического анализа. М., 2004. С. 36.

<sup>7</sup> *Колобов А.А., Омельченко И.Н.* Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы. М., 2001. С. 134.

<sup>8</sup> *Львов Д.С., Гранберг А.Г., Егоршин А.П.* Стратегическое управление: регион, город, предприятие. М., 2004. С. 542.

<sup>9</sup> *Троицкий А.В.* Энергосбережение: возможности и перспективы. М., 1999. С. 25.

<sup>10</sup> *Медведева Е.А., Никитин В.М.* Энергопотребление и уровень жизни. Новосибирск, 1991. С. 36.

<sup>11</sup> *Мных Е.В.* Анализ эффективности использования топливно-энергетических ресурсов. Львов, 1991. С. 169.

<sup>12</sup> *Медведева Е.А., Никитин В.М.* Указ. соч. С. 40.

<sup>13</sup> Новая энергетическая политика России / Под общ. ред. А.В. Шафранника. М., 1999. С. 58.