

**ФГАОУ ВПО Казанский (Приволжский) Федеральный  
Университет**

*На правах рукописи*

**Сабиров Булат Фанилевич**

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯ-  
ТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРУКТУРЫ СМЕШАН-  
НОЙ ФОРМЫ СОБСТВЕННОСТИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами - промышленность)

Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
д.э.н., проф. Сафиуллин М.Р.

Казань – 2013

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические и методологические основы стратегического планирования деятельности предпринимательских структур смешанной формы собственности .....	13
1.1. Понятие, сущность и классификация стратегий предпринимательской структуры смешанной формы собственности.....	13
1.2. Методы и механизмы разработки стратегий предпринимательских структур.....	35
1.3. Процесс разработки и реализации стратегий предпринимательских структур.....	50
2. Анализ современных проблем стратегического управления предпринимательскими структурами смешанной формы собственности .....	62
2.1. Зарубежный опыт стратегического реформирования предприятия смешанной формы собственности (на примере сферы энергетики).....	62
2.2. Тенденции развития предпринимательских структур сферы энергетики в Российской Федерации.....	70
2.3 Особенности развития энергетического комплекса в Республике Татарстан.....	95
3. Совершенствование формирования и реализации стратегии предпринимательской структуры сферы энергетики.....	103
3.1. Анализ проблем разработки и реализации стратегий на предприятиях энергетики РТ.....	103
3.2. Стратегические приоритеты развития предпринимательских структур в сфере энергетики.....	119
3.3. Организационно-экономические инструменты привлечения проектных инвестиций в предпринимательские структуры сферы энергетики.....	143
Заключение.....	157
Список использованной литературы.....	164

## **Введение**

**Актуальность темы исследования.** Формирование тренда устойчивого развития Российской Федерации на основе перепроектирования управленческих процессов в направлении стимулирования экономического развития, основой которого не будет выступать сырьевой сектор экономики, что приведет к снижению нефтегазовой зависимости национальной экономики, является в настоящее время приоритетной задачей государственного регулирования, что обуславливает необходимость формирования условий обеспечения положительной поступательной динамики предпринимательства в несырьевых сферах. В настоящее время развитию соответствующей предпринимательской активности в значительной степени препятствует ориентация предпринимателей, в первую очередь предпринимателей, действующих в реальном секторе экономики, на краткосрочную перспективу, что в большинстве случаев обуславливает снижение значимости действий стратегического характера, и, как следствие, к снижению эффективности функционирования национальной экономической системы. Таким образом, важнейшей задачей регулирования деятельности предпринимательских структур в современных российских условиях является преобразование внешней среды предпринимательства с целью формирования в их рамках стимулов для реализации стратегии долгосрочного развития, что позволит субъектам хозяйствования повысить эффективность деятельности в долгосрочной перспективе.

Решение данной проблемы предполагает необходимость реализации системного подхода как в управлении предпринимательскими структурами, так и в процессах государственного регулирования развития предпринимательства, в первую очередь в реальном секторе. При этом задачей государственного регулирования является формирование стимулов реализации предпринимательскими структурами долгосрочного тренда развития, тогда как ключевой задачей предпринимательских структур является применение адаптированных к условиям российской экономики инструментов и механизмов стратегического пла-

нирования и управления, что позволит повысить устойчивость и эффективность субъектов хозяйствования в долгосрочной перспективе. Формирование соответствующих организационно-экономических подходов целесообразно проводить в условиях предпринимательских структур смешанной формы собственности, что позволит обеспечить учет интересов государства и частных инвесторов на всех этапах развития предпринимательской структуры. В свою очередь, это позволит не только обеспечить высокую эффективность и устойчивость предпринимательских структур смешанной формы собственности в стратегической перспективе, но и сформировать алгоритм взаимодействия государства и предпринимательских структур в секторах экономики, для которых появление субъектов хозяйствования смешанной формы собственности нехарактерно, однако аналогичные механизмы могут быть реализованы в рамках институционального взаимодействия бизнес-сектора и государственного сектора, что позволит обеспечить сбалансированное развитие российской экономики в стратегической перспективе.

Необходимость создания инструментов и механизмов стратегического планирования деятельности предпринимательской структуры смешанно формы собственности, направленных на решение двуединой задачи формирования тренда устойчивого развития национальной экономики на основе эффективного развития предпринимательских структур несырьевого сектора экономики, обусловили выбор темы диссертационного исследования, ее актуальность в современных условиях, а также теоретическую и практическую значимость разработки соответствующего экономико-управленческого инструментария.

**Степень изученности проблемы.** Развитию предпринимательства как вида деятельности, обладающего существенными особенностями, посвящено значительно количество работ отечественных и зарубежных ученых, среди которых необходимо отметить З.Акса, У.Аулета, А.В.Бусыгина, В.Д.Грибова, П.Друкера, Р.Кантильона, Д.Кларка, Ф.Х.Найта, Г.Б.Поляка, Д.Рикардо, Э. де Сото, Ж.Б.Сея, А.Смита, Д.Старка, Й.Тюнена, У.Томпсона, Л.В.Фаткина, М.Фридмана, Г.В.Широкову, Й.Шумпетера и др. Исследования указанных ав-

торов способствовали формированию теории предпринимательства в различных условиях экономического развития, и позволили сформулировать отличительные особенности данного вида деятельности.

Теоретические и методологические основы стратегического планирования как особого направления экономической мысли анализируются в работах И. Ансоффа, Б. Карлоффа, А.Дж. Стрикленда, А.А. Топмсона, М. Портера, Д. Хасси. В дальнейшем проблемы разработки и реализации стратегий промышленных предприятий нашли отражение в работах П. Дойля, У. Кинга, Дж. Куинна, А.Б. Крейга, Ж.-Ж. Ламбена, Г. Минцберга, Дж. Себастиана, Д. Шенделя, коллективных исследованиях центров BCG, McKinsey, Arthur D.Little и др.

Вопросы разработки и реализации стратегии развития предпринимательских структур, в том числе со смешанной структурой собственности, разрабатывались отечественными учеными, среди которых необходимо отметить В.А. Арахипова, Ш.М. Валитова, О.С. Виханского, Т.Г. Волкову, О.В. Демьянову, В.Ю. Зубкова, А.Б. Идрисова, С.В. Картымова, у М.Р. Сафиуллина, В.П. Скати-на, А.В. Тюриной, В.А. Чернова и ряд других.

Проблемы согласования производственных, финансовых, инвестиционных параметров формирования стратегий предпринимательских структур отражены в работах таких исследователей, как В.С. Бард, И.А. Бланк, В.Н. Глазун-нов, Л.М. Жуков, В. Золотогоров, А.В. Иконникова, В.В. Ковалев, Л.П. Кура-ков, Г. Марковиц, М. Портер, В.Н. Самочкин, И.В. Сергеев, Е.В. Тарасова, Е.И. Шохин, С.И. Шумилин, К.В. Щиборщ и др. В имеющейся литературе достаточно глубоко освещены вопросы теории и методологии обоснования стратегий предпринимательских структур, оценки рисков их формирования и реализации.

Различным аспектам управления предпринимательскими структурами смешанной формы собственности посвящены отечественных ученых-экономистов Н.Г.Багаутдиновой, В.Г.Варнавского, Л.А.Ворониной, Н.И.Ивановой, Н.В.Каленской, Д.И.Кокурина, А.Н.Кудинова, И.А.Медянского, А.Н.Мельника, М.П.Посталюка, Н.В.Родионовой, Е.П.Смирнова, Т.И.Ткаченко,

А.С.Удовиченко, А.В.Хлунова, Л.Шаринтера, Г.В.Шепелева, И.Н.Яковенко и ряда других.

Как показал проведенный анализ исследований в сфере формирования и развития систем стратегического планирования деятельности предпринимательских структур, несмотря на наличие значительного количества работ в данной сфере, проблемы совершенствования процессов стратегического планирования предпринимательской деятельности предприятий смешанной формы собственности остаются в настоящее время недостаточно изученными. Данное обстоятельство определило содержание, цели и задачи диссертационного исследования, а также логику и структуру работы.

**Цель и задачи диссертационного исследования. Цель диссертационной работы состоит в научном обосновании теоретико- методических подходов к реализации стратегического планирования деятельности предпринимательских структур со смешанной формой собственности, а также в разработке в соответствии с полученными выводами практических рекомендаций по формированию эффективной системы стратегического управления предпринимательскими структурами.**

Реализация цели исследования предопределяет постановку и решение следующих основных задач:

1. Уточнить сущность понятий «стратегия» и «стратегическое планирование» применительно к управлению предпринимательскими структурами смешанной формы собственности.

2. Предложить расширенную классификацию стратегий развития предпринимательской структуры смешанной формы собственности, а также метод разработки на ее основе матриц стратегического позиционирования.

3. Разработать систему оценочных показателей стратегического развития предпринимательских структур смешанной формы собственности в разрезе классификационных признаков стратегий развития организаций.

4. Оценить мультипликатор изменения реального валового регионального продукта в зависимости от роста уровня инвестиций в энергетический сектор, в

рамках которого преобладают предпринимательские структуры смешанной формы собственности.

5. Определить особенности реализации инновационно-активного сценария развития мезоуровневой социально-экономической системы с учетом внедрения усовершенствованных методов стратегического планирования деятельности предпринимательских структур смешанной формы собственности.

6. Сформировать схему привлечения инвестиций для реализации масштабных проектов предпринимательскими структурами смешанной формы собственности.

**Объектом исследования** являются предпринимательские структуры смешанной формы собственности, реализующие процессы стратегического планирования.

**Предметом исследования** выступает совокупность организационно-экономических отношений, возникающих в процессе разработки и реализации предпринимательскими структурами смешанной формы собственности стратегического планирования.

**Теоретической и методологической основой исследования** являются концептуальные положения фундаментальных и прикладных работ ведущих отечественных и зарубежных ученых в области теории и практики предпринимательства, общего и стратегического менеджмента, разработки и принятия управленческих решений, социально-экономического прогнозирования и программирования, экономико-математического моделирования.

**Методологический инструментарий, используемый для решения поставленных в диссертационном исследовании задач, включает использование общенаучных методов и приемов трех уровней: эмпирического (наблюдение, эксперимент, сравнение), теоретического (формализация, гипотетико-дедуктивный, аксиоматический) и общелогического (анализ, синтез, абстрагирование, идеализация, обобщение, индукция, дедукция, системный подход, вероятностные (статистические) методы). В ходе проведения исследования и реализации поставленных задач использовались**

**частнонаучные методы, среди которых - методы процессного подхода, непараметрической статистики, анализа временных рядов, а также количественные экономико-математические методы имитационного моделирования, корреляционно-регрессионный анализ, элементы теории игр, диагностирование и мониторинг.**

**Информационной базой исследования послужили сведения федеральных органов государственной статистики Российской Федерации и их территориальных управлений, официальных статистических органов зарубежных государств, материалы Министерства экономического развития РФ, Министерства промышленности и торговли РФ, Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии, Министерства экономики Республики Татарстан (РТ), Рейтингового агентства «Эксперт РА», консалтинговых компаний BCG, McKinsey, данные бухгалтерской и производственной отчетности предпринимательских структур энергетического сектора, а также результаты, полученные автором непосредственно на объектах исследования.**

Нормативно-правовую базу представляют законодательные акты и подзаконные документы по вопросам регулирования предпринимательской деятельности в РФ, а также подзаконные акты и разъяснения региональных и федеральных министерств.

В процессе подготовки работы в качестве информационных источников были использованы монографии, коллективные работы, материалы научно-практических конференций, информационные ресурсы всемирной сети Интернет и др.

**Содержание диссертационного исследования соответствует п. 8. Экономика предпринимательства: 8.13. Стратегическое планирование и прогнозирование предпринимательской деятельности и 8.20. Организация взаимодействия властных и предпринимательских структур Паспорта ВАК России специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством.**

**Научная новизна диссертационной работы** состоит в решении научной проблемы, имеющей важное хозяйственное значение и вносящей вклад в разработку и научное обоснование теоретико-методических подходов к содержанию стратегического планирования деятельности предпринимательских структур смешанной формы собственности, что конкретизируется в следующих положениях:

1. Предложено определение понятия «стратегия» применительно к предпринимательским структурам смешанной формы собственности, трактуемой как система целей, процессов и необходимых для их реализации ресурсов, ориентированных на формирование условий устойчивого эффективного развития субъектов хозяйствования в долгосрочной перспективе, в рамках которой равную значимость имеют целевые установки максимизации национального богатства как ключевой показатель эффективности вложения государственного капитала с одной стороны максимизации прибыльности использования комплекса имеющихся ресурсов при условии сохранения определенного уровня финансовой устойчивости как ключевой показатель результативности вложения частного капитала, что определяет особенности стратегического планирования деятельности предпринимательских структур данного типа на этапах анализа внутренней и внешней среды, формулирования миссии и целей, формирования комплекса мер по реализации стратегического плана и разработки комплекса показателей исполнения стратегии.

2. Разработана расширенная классификация стратегий развития предпринимательской структуры смешанной формы собственности, основанная на учете классификационных признаков типа стратегического развития, сферы деятельности предпринимательской структуры, долевого участия государства и частного бизнеса в капитале, степень детализации стратегии, сбалансированность стратегии, учет стратегического рискованного поля, степень социальной ответственности, учет стратегических целей мезо- и макроуровня, использование потенциала экономического взаимодействия, учет фактора времени, сопостав-

ление которых позволяет формировать матрицы стратегического позиционирования предпринимательских структур смешанной формы собственности.

3. Сформирована система оценочных показателей стратегического развития предпринимательских структур смешанной формы собственности в разрезе классификационных признаков стратегий развития организаций, включающая в себя комплекс показателей, приоритетных с позиций государственного собственника, а также комплекс показателей, приоритетных с позиций частного собственника предпринимательской структуры, которые необходимо использовать при формировании системы индикаторов, используемых в рамках управления предпринимательской структурой смешанной формы собственности по отклонениям.

4. Реализовано экономико-математическое моделирование зависимости темпов роста валового регионального продукта (приоритетного показателя развития для собственника предпринимательских структур – государства) от изменения уровня инвестиций в энергетический сектор экономики, представленный в основном предпринимательскими структурами смешанной формы собственности, что позволило провести оценку мультипликатора изменения реального валового регионального продукта в зависимости от роста уровня инвестиций в энергетику.

5. Уточнен с учетом совершенствования процессов стратегического планирования с позиций собственника предпринимательских структур - государства инновационно-активный сценарий развития энергетических предприятий смешанной формы собственности энергетики Республики Татарстан, предполагающий реализацию системы технологических трансфертов наряду с внедрением инновационных методов и механизмов стратегического планирования деятельности предпринимательских структур сектора энергетики, позволяющий повысить эффективность субъектов хозяйствования указанного типа с позиций государства и частного собственника.

6. Разработана схема привлечения инвестиций для реализации масштабных проектов предпринимательскими структурами смешанной формы соб-

ственности, функционирующими в секторе энергетики, основанная на создании и размещении конвертируемых ценных бумаг, номинированных в единицах электрической, тепловой и других видах энергии, перспективы размещения которых на открытом рынке оцениваются с использованием инструментария теории игр, в соответствии с которым размещение ценных бумаг является целесообразным, если в заданных условиях взаимодействия энергетических предпринимательских структур, органов государственной власти региона, инвесторов, страховых компаний и банков достигается ненулевой эквilibrium.

**Теоретическая и практическая значимость работы** заключается в дальнейшем развитии теории предпринимательства в современных условиях, выявлении факторов и направлений повышения эффективности и качества стратегического планирования деятельности предпринимательских структур смешанной формы собственности, научном обосновании схемы привлечения инвестиций для реализации масштабных проектов предпринимательскими структурами смешанной формы собственности. Представленные в диссертации теоретические положения, методические подходы и практические предложения направлены на совершенствование системы стратегического планирования деятельности предпринимательских структур смешанной формы собственности. Предлагаемые в диссертационном исследовании предложения и подходы могут быть использованы в качестве методической основы формирования стратегии развития предпринимательских структур в приоритетных секторах российской экономики.

Предложенные разработки и рекомендации автора могут быть использованы в образовательной деятельности вузов, специализирующихся в области подготовки и переподготовки менеджеров высшего и среднего звеньев при чтении курсов «Государственное и муниципальное управление», «Организация предпринимательской деятельности», «Стратегический менеджмент».

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и выводы диссертационной работы изложены, обсуждены и получили одобрение на всероссийских, региональных научно-практических и научно-методических кон-

ференциях в 2006-2013 гг.: всероссийской научно-практической конференции «Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики» (Казань, 2006); межвузовской научно-практической конференции аспирантов и соискателей ЦПЭИ АН РТ (Казань, 2006).

По теме диссертационного исследования опубликовано 5 печатных работ общим объемом 2,6 п.л. (авт. – 2,35 п.л.), в том числе 3 статьи в журналах «Энергетика Татарстана» и «Горизонты экономики», рекомендованных ВАК России для опубликования материалов по кандидатским и докторским диссертациям.

Основные теоретико-методологические положения используются в деятельности Центра перспективных экономических исследований АН РТ, ОАО «Казанская теплосетевая компания» в ходе разработки программ социально-экономического развития региона в части формирования благоприятной среды функционирования предпринимательских структур; в учебном процессе ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», что подтверждено справками о внедрении.

**Структура работы** определена на основе цели и задач, поставленных в диссертации. Работа состоит из введения, трех глав, содержащих 9 параграфов, заключения, списка использованной литературы, включающего 175 наименований, приложений, таблично-графического материала.

# **1. Теоретические и методологические основы стратегического планирования деятельности предпринимательских структур смешанной формы собственности**

## **1.1. Понятие, сущность и классификация стратегий предпринимательской структуры смешанной формы собственности**

Уроки кризиса 2008-2010 г.г. обострили интерес к проблеме разработки стратегий функционирования и развития промышленных предприятий. Стратегическое планирование деятельности стало достаточно популярным в отечественной экономической науке и, в определенной степени, хозяйственной практике в первой половине 1990 г.г. Некоторые отечественные предприятия стали разрабатывать стратегические планы своей деятельности. Следует, однако, отметить, что в большинстве своем указанные стратегические планы имели декларативный характер, выступая преимущественно в качестве красочных презентаций деятельности предприятий, и часто не реализуясь на практике.

Разумеется, в условиях быстрого роста цен на рынке энергоносителей или имея приоритетную, в том числе не вполне конкурентную, бюджетную финансовую поддержку многие предприятия не затрачивали временные, финансовые и организационные усилия на разработку и внедрение дееспособных стратегий развития. В условиях же кризисных явлений, резкого усиления уровня неопределенности социально-экономического развития разработка рациональных, жизнеспособных стратегий развития неизбежно становится одним из важнейших приоритетов деятельности предприятий различных форм собственности и отраслей хозяйства.

Стратегия позволяет снизить уровень неопределенности деятельности предприятия, упорядочить направления его развития, выделить наиболее значимые приоритеты и пути их достижения в условиях динамично меняющейся внешней и внутренней среды. Рационально разработанная и эффективно внедренная стратегия при этом особенно важна для предприятий такой системооб-

разующей отрасли экономики, каковой является энергетика. От того, какую стратегию развития выберет крупное предприятие энергетического сектора экономики в конечном счете зависит надежность и ритмичность деятельности всех отраслей хозяйства – и, в особенности, энергоемких, а также социальное благополучие населения, имеющего возможность потреблять энергию в нужных объемах и по приемлемым тарифам.

Понятие “стратегия” вошло в число управленческих терминов в 1950-е годы, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение<sup>1</sup>. В буквальном переводе из области военной науки под стратегией понимается “наука и искусство развертывания войск для боя”. В 1950-1960 г.г. многие управляющие, а также некоторые ученые сомневались в полезности нового понятия. На их глазах в течение полувека американская промышленность великолепно обходилась безо всякой стратегии, и они задавали вопрос, зачем она вдруг стала нужна и какая от нее польза фирме.

В настоящее время единого, общепризнанного определения категории “стратегия” не существует. В частности, оно широко используется в теории игр и было дано в книге Фон Неймана и Моргенштерна по теории игр в следующем виде: “стратегия - это полный план, указывающий какие выборы (ходы) будет делать игрок в каждой возможной ситуации”<sup>2</sup>. Очевидно, что данное, приемлемое для теории игр, определение не может быть в чистом виде использовано для верификации сущности стратегии современного промышленного предприятия, поскольку последняя отнюдь не сводится лишь к использованию методологии теории игр.

Известный американский экономист В. Глак предлагает следующее определение: “Стратегия - это унифицированный, интегрированный и понятный план, разработанный таким образом, чтобы быть уверенным в достижении целей предприятия”<sup>3</sup>. В данном определении нашла свое отражение одна из, на

---

<sup>1</sup> Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. - М.:Бек, 2011. – с. 18.

<sup>2</sup> Чесноков А.С. Инвестиционная стратегия и финансовые игры. - М.: Изд-во ПАИМС, 1994. – с.17.

<sup>3</sup> Glueck W.F. Business Policy and Strategic Management. - New York, McGraw-Hill, 1980..

наш взгляд, важнейших финансово-экономических функций стратегии предприятия, а именно – повышение уверенности в достижении целей предприятия, или, если угодно, снижение уровня неопределенности хозяйственной деятельности.

Достаточно простое и емкое определение предлагает классик науки управления Г. Минцберг: “Стратегия - это модель (образец поведения) в потоке будущих действий или решений”<sup>4</sup>. Сходной позиции придерживается и Дж. Барни: “Стратегия - это модель размещения ресурсов, которая позволяет организации улучшить результаты ее хозяйственной деятельности. «Хорошая» стратегия - это стратегия, которая нейтрализует угрозы, использует рыночные возможности, опираясь на свои сильные стороны и укрепляя свои слабые стороны”<sup>5</sup>. Вместе с тем, представляется не вполне корректным отождествление таких научных категорий как “стратегия” и “модель”.

А.В. Якимов определяет сущность стратегии следующим образом: “Стратегия - это модель взаимодействия всех ресурсов, позволяющая организации наилучшим способом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ”<sup>6</sup>. Тесную связь стратегии с процессами повышения конкурентоспособности, причем в отношении стратегий развития не только отдельных предприятий, но и целых регионов, подчеркивают О.В. Демьянова и А.Р. Сафиуллин<sup>7</sup>.

Несомненно, в подавляющем большинстве случаев эффективная реализация стратегии промышленного предприятия способствует и росту уровня его конкурентоспособности. Вместе с тем, по нашему мнению, не вполне точным является полное отождествление процессов эффективного формирования и реализации стратегий субъектов хозяйствования с усилением их конкурентных преимуществ. Во-первых, разработка стратегии целесообразна и для олиго-

---

<sup>4</sup> Mintzberg H., McHugh A. Strategy formulation in adhocracy.- Administrative Science Quarterly, 30, 1985.-p.5

<sup>5</sup> Barney J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. - Addison-Wesley Publishing Company, New York, 1996. – з.32.

<sup>6</sup> Якимов А.В. Теория и практика стратегического планирования // инвестиции в России. – 2009. - №5.-с.23.

<sup>7</sup> Демьянова О.В., Сафиуллин А.Р., Хазиахметов Б.З. Подходы к оценке конкурентоспособности на основе методов анализа эффективности. – Казань, ЦПЭИ, 2009.

польных и монопольных структур (например, т.н. “естественных монополий”), повышение конкурентоспособности продукции или услуг которых не является основополагающей целью их деятельности.

С другой стороны, и в условиях интенсивной конкуренции не всегда стратегии могут быть направлены только на повышение уровня конкурентоспособности: например, стратегия интенсивного развития социальной инфраструктуры или экологической модернизации только отвлекает ресурсы от профильных направлений деятельности и несколько снижает уровень текущей конкурентоспособности деятельности субъекта хозяйствования, хотя в долгосрочном периоде с определенной долей условности, посредством повышения его имиджа, может и оказать позитивное влияние на конкурентоспособность.

Один из основоположников науки стратегического управления И. Ансофф приводит, в частности, следующее определение: “по своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности”<sup>8</sup>.

К.С. Фиоктистов под стратегией понимает “конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии – это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению... Кроме того, под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде”<sup>9</sup>.

Действительно, стратегия позволяет достаточно четко определить позиции предприятия в сложной, изменчивой экономической действительности. Вместе с тем, нельзя согласиться с К.С. Фиоктистовым по вопросу о том, что стратегия есть исключительно долгосрочный план действий предприятия. В со-

---

<sup>8</sup> Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – М.: Армада, 2000.

<sup>9</sup> Фиоктистов К.С. Стратегическое планирование: теория и методология//Развитие менеджмента в России. – Красноярск, 2008. – Вып.1 – с.15

временном мире, особенно с использованием передовых информационных технологий производства и управления или экономического потенциала сети Интернет, возможно достижение стратегически значимых целей (например, по захвату нового рынка сбыта) и в течение краткосрочного периода времени – к примеру, нескольких месяцев или даже дней. Действительно, в подавляющем большинстве случаев стратегия реализуется в течение длительного периода времени, однако теоретически стратегическое и долгосрочное планирование не тождественны друг другу.

По мнению В.Е. Ланкина, “стратегия – это образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации”<sup>10</sup>. В рамках данного определения, по нашему мнению, речь идет скорее не о разработке стратегии, а об организационном планировании.

На основе анализа существующих подходов к сущности и содержанию стратегии нами предлагается собственное определение данной категории. Стратегия предприятия - это система объективных наиболее приоритетных направлений развития и реализации всех элементов экономического потенциала субъекта хозяйствования. В данном, достаточно емком определении нашли отражение сущностные, неотъемлемые признаки любой стратегии предприятия, а именно:

1. Системность. Любая, даже наиболее примитивная стратегия, всегда представляет собой группу целей и задач развития, подкрепленных определенными организационными, финансовыми, кадровыми и иными ресурсами. При этом важно, чтобы цели и задачи, составляющие основу стратегии развития предприятия, были тесно, системно увязаны друг с другом, взаимодополняли друг друга, генерируя тем самым синергетический эффект. Таким образом, стратегия представляет собой не простую совокупность, а именно систему приоритетных направлений развития предприятия.

---

<sup>10</sup> Менеджмент организации / под ред. В.Е. Ланкина. – Таганрог: из-во ТРГУ, 2006. – с.119.

2. Объективность. Проблема объективности разработки и реализации стратегии предприятия не нашла должного отражения в современной экономической науке. Между тем, по нашему мнению, требование объективности, непредвзятости является необходимым неотъемлемым элементом любой хозяйственной стратегии. Политика, разрабатываемая субъективно, исходя, к примеру, из сугубо личных, в том числе не вполне “прозрачных” интересов руководства предприятия не может рассматриваться в качестве стратегии развития. Объективность стратегии предполагает, соответственно, и ее научную или хотя бы четкую логическую обоснованность. Кроме того, объективность является гарантией внутренней непротиворечивости и системности стратегических направлений развития предприятия.

3. Стратегия акцентируется не на всех направлениях деятельности предприятия, а лишь на наиболее приоритетных, значимых, имеющих принципиальное значение в будущем. Выделение такого рода приоритетных направлений имеющегося, как правило, достаточно широкого круга возможных тенденций развития представляет собой один из наиболее сложных методических вопросов формирования стратегии.

4. Стратегия акцентируется не просто на функционировании субъекта хозяйствования, а именно на его развитии, на постоянном обновлении и совершенствовании всех сфер и направлений его деятельности. В идеале, такое развитие должно быть диалектическим, создавающим новое качество экономического роста и социально-экономических отношений. Предприятие же, которое не нуждается в прогрессивном развитии, не испытывает и потребности в формировании действенной стратегии. Тем самым, стратегия представляет собой не статическую, а динамическую категорию экономической науки.

Как было показано выше, в современной научной литературе трактовки понятий «стратегия» и «стратегическое планирование» являются неоднозначными, что обусловлено наличием значительного количества теоретических платформ стратегического управления. В рамках настоящего исследования на основе обобщения указанных подходов было сформулировано определение

стратегии развития предпринимательской структуры применительно к предприятиям смешанной формы собственности, что выявило необходимость учета специфических особенностей, присущих организациям, собственниками которых являются одновременно государственные и негосударственные структуры. Применительно к таким организациям под стратегией развития следует понимать систему целей, процессов и необходимых для их реализации ресурсов, ориентированных на формирование условий устойчивого эффективного развития субъектов хозяйствования в долгосрочной перспективе, в рамках которой равную значимость имеют целевые установки максимизации национального богатства как ключевой показатель эффективности вложения государственного капитала с одной стороны максимизации прибыльности использования комплекса имеющихся ресурсов при условии сохранения определенного уровня финансовой устойчивости как ключевой показатель результативности вложения частного капитала. В соответствии с данным определением стратегическое планирование трактуется как процесс разработки, организации и корректировки комплекса взаимосвязанных мероприятий по реализации стратегии развития предпринимательской структуры. При этом важно отметить, что стратегическое планирование деятельности предпринимательских структур со смешанной структурой собственности должно быть реализовано с учетом особенностей, сформулированных в рамках определения стратегии. Данные особенности были конкретизированы для ключевых этапов процесса стратегического планирования.

1. Анализ внутренней и внешней среды. В процессе реализации данного этапа стратегического планирования, помимо реализации классической оценки в формате SWOT-анализа, в рамках анализа внешней среды необходимо учитывать институциональные возможности предпринимательской структуры, возникающие в результате деятельности собственника – государства, наряду с институциональными ограничениями, являющимися следствием смешанной структуры собственности. В процессе анализа внутренней среды необходимо учитывать ограничения, обусловленные необходимостью реализации политики

социальной ответственности, которая является следствием участия государства в деятельности предпринимательской структуры, а также дополнительные ресурсы, которыми может распоряжаться предпринимательская структура в результате упрощенного доступа к ресурсной базе государства.

2. Формулирование миссии и целей предпринимательской структуры. Особенности реализации данного этапа стратегического планирования являются, в первую очередь, необходимость формулирования миссии предпринимательской структуры с учетом необходимости соблюдения принципов социальной ответственности и обеспечения высокого уровня этики на всех этапах развития. В процессе формулирования целей в условиях смешанной собственности комплекс целей должен учитывать как интересы государственного собственника, так и интересы частного собственника, что диктует необходимость использования большего, чем при стратегическом планировании деятельности частных и государственных предприятий, количества целевых показателей.

3. Формирование плана мероприятий по реализации избранной стратегии развития предпринимательской структуры. На данном этапе определяется последовательность реализации воздействий по исполнению стратегии, а также потребность в ресурсах для реализации каждого из мероприятий стратегического плана. Вследствие этого необходимо проранжировать мероприятия по значимости с учетом интересов государственных и частных собственников в процессе формирования последовательности действий, тогда как для при определении потребности в ресурсах необходимо учесть институциональные возможности и ограничения, возникающие вследствие наличия доли государственной собственности в структуре собственности предпринимательской единицы.

4. Разработка комплекса показателей исполнения стратегии. На данном этапе формируется основа управления по отклонениям, применяемого при реализации стратегического плана, представляющая собой комплекс индикаторов, характеризующих достижение стратегических целей. Особенностью реализации данного этапа в условиях смешанной структуры собственности является необходимость формирования комплекса показателей результативности и эф-

фективности, учитывающих базовые целевые ориентиры частных и государственных собственников.

Таким образом, реализация процесса стратегического планирования деятельности предпринимательской структуры смешанной формы собственности имеет ряд существенных особенностей, учет которых необходим для обеспечения необходимого уровня эффективности и результативности ее функционирования и развития.

Основные объективные предпосылки и экономические последствия разработки стратегий предприятий систематизированы на рис. 1.1.1 диссертационного исследования. Именно указанные предпосылки в комплексе обусловили появление и широкое распространение систем стратегического управления промышленных предприятий в США и государствах Западной Европы в 1960-е



Рис. 1.1.1 Основные объективные предпосылки и экономические последствия формирования и развития систем разработки стратегий промышленных предприятий (систематизировано автором)

Подавляющее большинство исследователей проблем стратегического планирования и управления<sup>11</sup> признают, что именно качественное усложнение процессов развития внешней среды, в первую очередь конкуренции, вызвало необходимость поиска новых подходов, каковым и является разработка стратегий развития. Одновременно – и также вследствие качественного усложнения экономической среды функционирования предприятий - стали в значительной степени неприменимы методы экстраполяции (простого переноса прошлых тенденций в будущее).

Важнейшим социально-экономическим последствием формирования и реализации стратегий промышленных предприятий, по нашему мнению, является снижение уровня неопределенности их функционирования. Действительно, качественно разработанная и эффективно внедренная стратегия придает предприятию дополнительную устойчивость, определяет приоритетные направления его развития в быстро меняющейся экономической среде. Это во-все, однако, не означает, что стратегическое планирование полностью нивелирует риски функционирования субъектов хозяйствования – напротив, некоторые стратегии сознательно предусматривают повышение уровня риска с целью генерирования более высокой прибыли – однако нерациональная неопределенность развития, несомненно, сокращается, бизнес-процессы функционирования предприятия упорядочиваются, подчиняются выделенным стратегическим целям.

Существенным социально-экономическим последствием разработки стратегий предприятий является и активизация научно-технического прогресса и инноваций. Как было обосновано ранее, предприятию, которое развивается в инертной, нединамичной экономической среде, или же предприятию, которое не заинтересовано в прогрессивном долгосрочном развитии (например, предприятию, аффилированному с высшим чиновником, получающему исключи-

---

<sup>11</sup> Байе М. Управленческая экономика и стратегия бизнеса: Учеб. пособие/Пер. с англ. под ред. Никитина А. М. — М.: ЮНИТИ, 2007. — с.29; Гриб С.Н. Инвестиционная стратегия предприятия в условиях кризиса//Возрождение и перспективы роста экономики современной России: Тез. докл. всеросс. конф. 29-30 апреля 1999 г. – СПбГУЭФ, 1999. – с.18; Фатхутдинов Р. Стратегический менеджмент. - М.:Бек, 2009. – с.7.

тельно в результате такого рода взаимосвязи неконкурентные преимущества и зависящему исключительно от личной карьеры данного индивида), стратегия развития, по сути, не требуется.

Напротив, предприятие, функционирующее в динамично изменяющейся конкурентной среде, для обеспечения прогрессивного развития – в соответствии с известными законами диалектики (переходов количественных изменений в новое качество развития и отрицанием старых технологий, укладов, способов организации производства и управления) – вынуждено использовать в своей стратегии те или иные элементы инноваций. По сути, любые стратегии, нацеленные на устойчивое, прогрессивное развитие субъектов хозяйствования, включают в себя элементы инноваций – как технико-технологических, так и организационных, управленческих, кадровых, финансовых и т.п.

В целом, таким образом, процесс разработки стратегии является фактором, с помощью которого обосновываются управленческие решения в области хозяйственной деятельности. Его важнейшая задача обеспечить нововведения и организационные изменения, необходимые для жизнедеятельности предприятия. Как процесс стратегическое управление включает четыре вида деятельности (рис. 1.1.2). К ним традиционно относят распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, организационные изменения.

По мнению И.В. Афонина организационно-экономические инструменты разработки и реализации стратегии представляют собой систему методов, аналитических подходов, стандартов обоснования приоритетов стратегического развития предприятия и организационных решений, обосновывающих эффективное достижение указанных наиболее приоритетных направлений развития в практике хозяйствования<sup>12</sup>. Тем самым, организационно-экономические инструменты обеспечивают тесную взаимосвязь обоснованных приоритетов и процессов конкретной организации их достижения; они делают сформированную стратегию жизнеспособной.

---

<sup>12</sup> Афонин И.В. Управление развитием предприятия: стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены. – М.: Дашков и К, 2002. – с.47.



Рис. 1.1.2. Основные функции разработки и реализации стратегий промышленных предприятий<sup>13</sup>

Рассмотрим подробнее содержание основных функций разработки и реализации стратегий промышленных предприятий:

1. Распределение ресурсов. Данный процесс включает управление распределение ресурсов, таких как материальные, финансовые, трудовые, информационные ресурсы и т.д. Стратегия функционирования предприятия строится не только на расширении бизнеса, удовлетворении рыночного спроса, но и на эффективном потреблении ресурсов, постоянном снижении издержек производства. Поэтому эффективное распределение ресурсов между различными сферами бизнеса, поиск комбинаций их рационального потребления является важнейшей функцией стратегического управления.

2. Адаптация к внешней среде. Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова как приспособление предприятия к изменяющимся рыночным условиям хозяйствования. Рыночная среда по отношению к субъектам хозяйствования всегда содержит благоприятные и неблагоприятные условия (преимущества и угрозы). Задача данной функции — приспособить хозяйственный механизм предприятия к этим условиям, т.е., воспользоваться преимуществами в конкурентной борьбе и предотвратить различные угрозы. Разумеется, эти функции выполняются также и в текущем управлении предприятием. Однако эффективность оперативного управления будет достигнута лишь в

<sup>13</sup> Чернов В.А. Инвестиционная стратегия. – М.: Юнити, 2003. – с.19.

том случае, если конкурентные преимущества и барьеры будут предвидены заранее, т.е. суправлены. В этом отношении задача стратегического управления состоит в том, чтобы обеспечить для предприятия новые благоприятные возможности посредством создания соответствующего механизма адаптации предприятия к внешней среде.

3. Координация и регулирование. Данная функция предполагает согласование усилий структурных подразделений фирмы (предприятий, производств, цехов) для достижения цели, предусмотренной стратегическим планом. Стратегия предприятия включает сложную систему взаимосвязанных целей и задач. Декомпозиция этих целей и задач предусматривает их деление на более мелкие компоненты и закрепление за соответствующими структурными подразделениями и исполнителями. Этот процесс происходит не спонтанно, а на плановой основе в стратегическом плане. Поэтому все компоненты стратегического плана должны быть увязаны по ресурсам, структурным подразделениям и исполнителям и функциональным процессам. Эта увязка обеспечивается системой формирования показателей управления, а также наличием на предприятии в аппарате управления соответствующего подразделения или исполнителя, отвечающих за координацию. Объектами координации и регулирования являются внутренние производственные операции.

4. Организационные изменения. Эта деятельность предусматривает формирование организации, которая обеспечивает слаженную работу персонала управления, развитие мышления менеджеров, учет прошлого опыта стратегического управления. В конечном счете, данная функция проявляется в проведении различных организационных преобразований на предприятии: перераспределение функций управления, полномочий и ответственности работников аппарата управления; создания системы стимулирования, способствующей достижению цели стратегического плана и т. п. Важно, чтобы эти организационные изменения проводились не как реакция предприятия на сложившуюся ситуацию, что характерно для ситуационного управления, а были результатом организационного стратегического предвидения.

Разработка дееспособной стратегии развития предприятия предполагает, по мнению А. Серпилина, наличие пяти основных взаимосвязанных инструментов<sup>14</sup>:

- Первый инструмент — умение смоделировать ситуацию. В основе этого процесса лежит целостное представление ситуации, которое включает способность понять закономерности взаимодействия потребностей и потребительского спроса покупателей, конкурентов с качеством их продукции и потребностей собственной фирмы, т.е. ее способности удовлетворять потребности клиентов. Таким образом, важнейшей частью стратегического управления является анализ. Однако сложность и противоречивость исходных данных порождают сложность и изменчивость аналитической работы, выполняемой в рамках стратегического управления, затрудняют возможность моделирования ситуации. В этой связи роль аналитика трудно переоценить: чем больше его способность к абстракции, тем яснее выявляются связи между компонентами, породившими ситуацию. Способность двигаться от конкретного к абстрактному и в обратном направлении является важным условием компетентности в вопросах стратегии. Используя эту способность при выработке стратегического плана, можно выявить необходимость и возможность изменений в фирме.

- Второй инструмент — способность выявить необходимость изменений в фирме. Интенсивность изменений на предприятиях и в организациях в условиях рыночной экономики гораздо выше, чем в плановой, что объясняется большим динамизмом внешней рыночной среды. В условиях монополизма любые изменения направлены на сохранение экспансии компании. Сейчас они представлены многообразием переменных параметров, характеризующих компанию: от эффективности производственных затрат до отношения компании к риску, включая номенклатуру, качество продукции и послепродажный сервис.

- Третий инструмент — способность разработать стратегию изменений. Поиск рациональной стратегии — интеллектуальный, творческий процесс по-

---

<sup>14</sup> Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия//Проблемы теории и практики управления. — 2000.— №6. — С.79.

иска приемлемого варианта функционирования предприятия. В его основе лежит способность руководителей и специалистов предвидеть различные ситуации, из отдельных разрозненных факторов воссоздать “мозаичное полотно” будущих событий. Разработчики стратегического плана должны уметь писать различные сценарии, владеть инструментарием прогнозирования.

- Четвертый инструмент — способность использовать в ходе изменений надежные методы. Арсенал методов разработки стратегий предприятия достаточно многообразен (п. 1.2 диссертационного исследования).

- Пятый инструмент — способность воплощать стратегию в жизнь. Между стратегией как научно-обоснованным планом и практической деятельностью работников предприятия существует двусторонняя связь. С одной стороны, любые действия, не подкрепленные планом, обычно оказываются бесполезными. С другой стороны, процесс мышления, не сопровождающийся практической деятельностью, также бесплоден. Поэтому работники предприятия, занятые реализацией стратегии, должны знать технологию.

Существенное значение разработки стратегии для эффективного развития предприятий различных форм собственности и видов экономической деятельности и одновременно качественное разнообразие конкретных условий разработки и реализации стратегий обуславливают многообразие видов исследуемой нами категории.

Большинство исследователей проблем формирования и реализации стратегий предприятий приводят классификацию видов данной категории в зависимости от одного-двух значимых классификационных признаков. Например, О.С. Виханский классифицирует стратегии предприятия в зависимости от ожидаемых темпов его развития на рынке<sup>15</sup> и выделяет, соответственно, стратегии концентрированного, интегрированного и диверсифицированного роста, а также стратегию сокращения – причем некоторые из указанных общих типов стратегий подразделяются также на субстратегии.

Кроме того, часто варианты стратегий выделяют исходя из возможностей применения наиболее известных методов стратегического анализа (как прави-

---

<sup>15</sup> Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: из-во МГУ, 2008.

ло, стратегических матриц). Например, при применении матрицы “товары-рынки” (т.н. матрица И. Ансоффа) в зависимости от сочетания существующего или нового товара и существующего или нового рынка выделяют стратегии проникновения на рынок, разработки товара, развития рынка или диверсификации. Подчеркнем, что данная классификация стратегий может быть применена к предприятию в целом лишь в том случае, если исследуемое предприятие является монопродуктовым.

В.С. Ефремов выделяет в зависимости от уровня управления предприятием такие виды стратегий, как корпоративная, деловая, функциональная и операционная<sup>16</sup>. По нашему мнению, данный классификационный признак более корректно было бы обозначить как “уровень конкретизации стратегии”. Более того, понятие “операционная стратегия”, которая, по мнению автора, “используется при решении ежедневных текущих задач”<sup>17</sup> развития предприятия представляется достаточно спорным; более корректно было бы, на наш взгляд, в данном случае вести речь не об “операционной стратегии”, а о производственной тактике или просто оперативном производственном планировании и управлении.

Представляется спорной и выделяемая В.С. Ефремовым дифференциация стратегий предприятия “по направлению развития” на технологическую и продуктовую. Практически невозможно представить себе указанные типы стратегий в чистом виде: разработка нового продукта всегда требует определенной технико-технологической модернизации – в этом смысле выбор приоритетных направлений технологической и продуктовой политики являются скорее составными элементами некоторой общей стратегии развития предприятия, а не индивидуальными частными вариантами стратегий.

Достаточно традиционной является также классификация стратегий в зависимости от сферы деятельности предприятия: на финансовую, производственную, кадровую, инвестиционную и т.п.<sup>18</sup>. Финансовая стратегия преду-

---

<sup>16</sup> Ефремов В.С., Стратегия бизнеса. - М.: Финпресс, 1998, - с. 15

<sup>17</sup> Там же.

<sup>18</sup> Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, 2001. –с.37; Менеджмент организации / под ред. В.Е. Ланкина. – Таганрог: из-во ТРГУ, 2006. –с.49.

смаатривает общие принципы отношения предприятия к привлечению ресурсов (оптимизация структуры капитала, отношение к дивидендной политике, ориентиры ликвидности и т.п.), производственная – основные направления развития материально-технической базы, приоритеты продуктовой политики, инвестиционная – приоритетные направления вложения имеющихся инвестиционных ресурсов и т.д. Каждый из видов стратегий имеет собственный достаточно обширный методический инструментарий.

Нами предпринята попытка расширенной классификации стратегий развития предприятия, учитывающая в том числе институциональные особенности, в частности возможность интеграции стратегии в стратегические направления политики государства или региона, и социальную составляющую (таблица 1.1.1).

Таблица 1.1.1  
Классификация стратегий промышленного предприятия<sup>19</sup>

Классификационный признак	Виды стратегий
1. Темп и качество развития предприятия	- стратегия концентрированного роста; - стратегия интегрированного роста; - стратегия диверсифицированного роста; - стратегия сокращения.
2. Сфера деятельности предприятия	- производственная стратегия; - инвестиционная стратегия; - финансовая стратегия; - кадровая стратегия - стратегия внешнеэкономической деятельности и т.д.
3. Субъект реализации стратегии	- собственно стратегия предприятия; - стратегия холдинга; - стратегия ассоциации или временного союза; - стратегия филиала (производная от стратегии предприятия в целом) и т.п.
4. Степень детализации стратегии	- стратегия, качественно определяющая наиболее общие направления развития; - стратегия, количественно конкретизирующая наиболее важные цели предприятия; - стратегия, максимально возможно детализированная количественно.
5. Возможность оперативной корректировки стратегии.	- стратегия, включающая механизм корректировки (или различные сценарии реализации); - стратегия, корректируемая ситуативно; - “негибкая” стратегия.
6. Отношение стратегии	- стратегия игнорирования риска;

<sup>19</sup> Систематизировано автором

к риску	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегия избегания риска;</li> <li>- стратегия страхования риска;</li> <li>- стратегия диверсификации риска;</li> <li>- стратегия сознательного усиления риска.</li> </ul>
7. Социальный фактор реализации стратегии	<ul style="list-style-type: none"> <li>- социально ориентированная стратегия;</li> <li>- стратегия, учитывающая социальный фактор в качестве значимого приоритета развития;</li> <li>- стратегия, игнорирующая социальную составляющую;</li> <li>- антисоциальная стратегия предприятия.</li> </ul>
8. Учет стратегических целей более высокого уровня	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегия предприятия, интегрированная в систему стратегических планов и программ развития государства (региона);</li> <li>- стратегия предприятия, учитывающая стратегические ориентиры государства (региона) в качестве значимого фактора;</li> <li>- сугубо индивидуализированная стратегия предприятия.</li> </ul>
9. Использование потенциала экономического взаимодействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегия интеграции;</li> <li>- стратегия кооперации;</li> <li>- изоляционистская стратегия развития</li> </ul>
10. Учет фактора времени	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегия, принимаемая на определенный срок;</li> <li>- стратегия, реализуемая до достижения поставленных в ней целей;</li> <li>- условно-бессрочная стратегия.</li> </ul>

В частности, в отличие от рассмотренных ранее подходов к классификации стратегий, автором дополнены такие классификационные признаки как “степень детализации стратегии”, “возможность оперативной корректировки стратегии”, “социальный фактор реализации стратегии”, “учет стратегических целей более высокого уровня”, “учет фактора времени”.

Дифференциация стратегий по первому из выделенных в таблице 1.1.1 классификационных признаков “темп и качество развития предприятия” является принципиальной для любой коммерческой организации независимо от отрасли экономики и формы собственности на средства производства. Стратегии данного типа иногда называют также эталонными<sup>20</sup>. Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента.

Конкретными типами стратегий концентрированного роста являются:

а) стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Воз-

<sup>20</sup> Виханский О.С. Указ.соч., с.76.

можно также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

б) стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

в) стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

Ко второй группе эталонных стратегий относятся такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

а) стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

б) стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами

распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Третьей группой эталонных стратегий развития предприятия являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются следующие<sup>21</sup>:

а) стратегия центрированной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения;

б) стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Они реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этих

---

<sup>21</sup> Там же.

случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Реализация данных стратегий зачастую проходит безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост - взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Хотелось бы отметить, что в современном ТЭК России наиболее рациональной является стратегия последовательного сокращения производственных мощностей в частности для угольной промышленности, которая в настоящее время не является эффективной ни экономически, ни экологически, ни социально.

Дифференциация видов стратегий в зависимости от субъекта их реализации целесообразна в том смысле, что стратегии могут разрабатываться и внедряться не только собственно для предприятий различных форм собственности, но и для холдинговых структур (групп предприятий, связанных отношениями перекрестного владения акциями и взаимного контроля), а также более “мягких” объединений, таких как ассоциации или союзы. Кроме того, филиал или иное структурное подразделение крупного предприятия также может иметь собственную стратегию, органично вписывающуюся, разумеется, в стратегические направления развития головного предприятия.

В соответствии с предлагаемым нами определением стратегия представляет собой наиболее общие направления развития предприятия. Однако при этом различные стратегии могут иметь различную степень детализации. По этому поводу А.В. Якимов, в частности, отмечает: “На практике стратегии различных предприятий могут характеризоваться как расширенной системой количественных индикаторов эффективности, так и представлять собой достаточно общий свод принципов развития. В определенных условиях каждый из ука-

занных подходов продемонстрировал свою результативность”<sup>22</sup>. Так, например стратегические приоритеты развития ОАО “Татнефть” являются достаточно декларативными<sup>23</sup>; стратегия ОАО “Газпром” довольно существенно детализирована в территориальном аспекте (стратегические интересы корпорации в регионах мира)<sup>24</sup>. В этой связи дифференциация видов стратегий в зависимости от уровня их детализации представляется целесообразной.

Довольно существенным классификационным признаком является “возможность оперативной корректировки стратегии” в процессе ее реализации. В идеале, любая стратегия должна быть достаточно гибкой, иметь встроенные механизмы оперативного изменения в зависимости от ситуации на рынке, институциональных перемен и иных значимых социально-экономических факторов. На практике же многие стратегии, особенно достаточно декларативные, являются не достаточно гибкими.

Классификационный признак “учет стратегических целей более высокого уровня” предлагается нами впервые. Большинство специалистов в области теории и практики стратегического управления рассматривают процесс выработки стратегии субъекта хозяйствования изолированно, без должной взаимоувязки с общими стратегическими целями и задачами развития государства и (или) региона. Между тем, такого рода взаимоувязка как повышает эффективность самой стратегии предприятий, так и содействует прогрессивному социально-экономическому развитию государства (региона) в целом.

Например, в Республике Татарстан в 2008 г. разработана и официально утверждена стратегическая программа “Развитие и размещение производительных сил РТ на основе кластерного подхода до 2020 г. и на перспективу до 2030 г.”<sup>25</sup>. В идеале, все промышленные предприятия региона, в особенности т.н. “якорные” предприятия кластеров (в т.ч. ОАО “Татэнерго”), должны учитывать

---

<sup>22</sup> Якимов А.В. Теория и практика стратегического планирования // инвестиции в России. – 2009. - №5.

<sup>23</sup> [www.tatneft.ru](http://www.tatneft.ru)

<sup>24</sup> [www.gazprom.ru](http://www.gazprom.ru)

<sup>25</sup> Утверждена Постановлением Кабинета министров Республики Татарстан от 28.10.2008.

общие стратегические ориентиры развития региона при разработке и реализации собственных стратегий.

В зависимости от использования экономического потенциала взаимодействия субъектов хозяйствования (таблица 1.1.1) могут быть выделены стратегии интеграции, кооперации и изоляционистская стратегия, не предусматривающая активное использование предприятием синергетического эффекта взаимодействия.

В зависимости от временного фактора можно выделить стратегии, реализуемые в течение определенного, жестко установленного периода (например, указанные выше стратегические программы развития отраслей экономики РТ в рамках государственной программы “Развитие и размещение производительных сил РТ на основе кластерного подхода до 2020 г. и на перспективу до 2030 г.”), стратегии, реализуемые до достижения поставленных в ней целей (например, стратегия РАО ЕЭС в начале 2000-ых г.г. предусматривала в качестве завершающей фазы эффективную реструктуризацию отрасли и ликвидации самой естественной монополии посредством создания на ее основе множества независимых региональных АО-энерго – к 2007 г. данная цель была полностью достигнута и стратегия реализована) и стратегии, принимаемые на условно-бессрочный срок (по сути, игнорирующие временной фактор), каковыми и являются большинство стратегий промышленных предприятий.

## **1.2. Методы и механизмы разработки стратегий предпринимательских структур**

Методологически в сложившейся практике разработки и реализации стратегий промышленных предприятия можно различить два основных подхода: жесткий (формализованный) и гибкий (недетерминированный)<sup>26</sup>. По мне-

---

<sup>26</sup> Инвестиционная стратегия в управлении предприятием: Сб. науч. Тр./ РАН. Сиб. отд-ние. Ин-т экономики и орг. пром. пр-ва; Под ред. Титова В.В., Марковой В.Д. – Новосибирск, 1999. – с.54.

нию известного исследователя темы Б. Карлофа, в обществе прослеживается переход стратегического мышления, еще недавно находившегося под прямым контролем и властью формализованных правил и инструкций, к гибкой системе стратегического планирования, для которой характерно рациональное с позиции фирмы поведение исполнителя в рамках заданной функции, что скрывает "неподнятую целину" новых возможностей управления. При гибком недетерминированном подходе значительно возрастают возможности менеджера фирмы адаптировать элементы плана к быстро меняющимся условиям рынка. Однако применение жесткой схемы стратегического плана может быть оправдано в определенных рыночных обстоятельствах, например в том случае, если фирма только начинает свой бизнес, у нее нет стабильности в сбыте, отсутствует надежный коллектив специалистов, нет опыта стратегического планирования и др.

В рамках многообразия методического инструментария стратегического планирования промышленных предприятий<sup>27</sup> особое значение имеют системы методов организации разработки и обоснования стратегий развития.

Необходимо отметить, что проблема выбора методов организации разработки стратегии является весьма сложной. Данное обстоятельство объясняется тем, что сам по себе выбор тесно связан не только с проблемой «правильности» такого выбора, но и с определением «осуществимости» стратегии. Не секрет, что самые благие пожелания могут натолкнуться на невозможность их осуществления. Если же обратиться к вопросу, как выбирать стратегию, то здесь возможны различные подходы. Рассмотрим следующие методы организации разработки стратегии (наиболее часто используемые в управленческой практике)<sup>28</sup>:

- 1) выбор в зависимости от целей;

---

<sup>27</sup> Афонин И.В. Управление развитием предприятия: стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены. – М.: Дашков и К, 2002. – с.15.

<sup>28</sup> Петухов Д.В. Стратегический менеджмент//www.e-college.ru

- 2) обращение к вышестоящему звену управления;
- 3) наем консалтинговых агентств, не входящих в организацию.

Раскроем особенности применения каждого из методов организации разработки стратегии. Метод выбора в зависимости от целей сосредоточивается на целях организации, в зависимости от которых и оцениваются альтернативные стратегии. Таким образом, допускается возможность получения различных вариантов стратегии, количественно определенных относительно их сильных и слабых сторон. При этом самый подходящий из вариантов может быть выделен для реализации. Например, если одной из важнейших целей организации является защита окружающей среды, то это и будет использовано для оценки вариантов стратегии (например, создание сети магазинов товаров для ухода за животными).

Однако в действительности, даже в тех случаях, когда применяется рациональный подход к выбору стратегии, часто бывает необходимо переопределить цели в свете изменений положения организации относительно факторов среды. Таким образом, данное действие, описываемое как «пост-рационализация», устанавливает, что цели соответствуют стратегии и, наоборот, стратегия соответствует целям. Для успешного использования данного метода необходимо, чтобы цели были четко определены и поняты, а также выражены количественно.

Обращение к вышестоящему звену управления представляет собой также достаточно распространенный метод выбора конкретной стратегии из серии альтернатив. Обычно серия жизнеспособных вариантов стратегии совместно с индивидуальными оценками передается более высокому руководству, которое и должно принять решение о конкретном пути действий. Это звено управления впоследствии, руководствуясь своей предпринимательской интуицией, примет решение исходя из того, в какой мере конкретная стратегия соответствует общему предназначению организации.

Наем консалтинговых агентств, не входящих в организацию, также обычное явление при выборе стратегии. Хотя их часто нанимают из-за каких-либо конфликтов внутри организации, широта и глубина опыта персонала агентств в различных вопросах управления ценны сами по себе. Консультанты часто имеют богатый опыт работы с различными организациями, который можно приложить к конкретной ситуации. Кроме того, при принятии подобного рода решений бывает полезен «взгляд со стороны» и гарантированная объективность.

Необходимо отметить, однако, что в Российской Федерации использование услуг сторонних консалтинговых агентств в настоящее время затруднено вследствие достаточно низкой квалификации такого рода организаций (многие из них, к сожалению, функционируют исключительно для “отмывания” средств). Кроме того, обращение к услугам сторонних организаций для разработки стратегии развития промышленного предприятия существенно повышает риск утечки информации, в том числе представляющей собой коммерческую тайну.

Методы обоснования стратегий развития промышленных предприятий достаточно многообразны. Так, например, О.В. Демьянова выделяет более пятидесяти только “классических” методов разработки стратегий и подробно описывает их содержание<sup>29</sup>. Вместе с тем, в специальной литературе не представлена классификация указанных методов, что затрудняет теоретический анализ процесса формирования стратегий и практическую реализацию конкретных методов, некоторые из которых в значительной степени дублируют друг друга. Нами предпринята попытка классификация существующих и перспективных методов обоснования стратегий предприятий различных видов экономической деятельности и форм собственности на средства производства промышленности (таблица 1.2.1).

---

<sup>29</sup> Демьянова О.В. Классические методы стратегического менеджмента. – Казань: ЦПЭИ, 2009.

Качественные (описательные) методы обоснования стратегий развития субъектов хозяйствования являются наиболее простыми в использовании и одновременно наименее точными. Наиболее распространенным из методов данной группы является SWOT-анализ (исследование сильных и слабых сторон организации и порождаемых ими стратегических возможностей и угроз развития). Важнейшим условием применения методов данной группы на практике является, на наш взгляд, высокий уровень компетентности и порядочности привлекаемых для такого рода качественных оценок экспертов. В целом же качественные методы обоснования стратегий промышленных предприятий должны быть верифицированы (подтверждены) инструментарием количественного анализа.

Таблица 1.2.1

Система методов обоснования стратегий промышленных предприятий<sup>30</sup>

Группа методов	Содержание методов	Конкретные методы	Достоинства методов	Недостатки и ограничения использования
1. Качественные (описательные) методы	Последовательное выявление сильных и слабых сторон, конкурентных преимуществ развития предприятия и т.п., по сути основанное на экспертном подходе	SWOT-анализ, PEST-анализ, SCP-анализ, построение профиля среды, модель “5 сил конкуренции”, конкурентный профиль фирмы.	Простота применения, однозначность результатов использования методов	Отсутствие количественных характеристик резко снижает точность использования методов. Велик риск субъективизма экспертов.
2. Матричные методы	Определение экономических позиций предприятия по двум (редко большому количеству) параметрам относительно конкурентов, рынка в целом, иных внешних факторов.	Матрица “товары/рынки” (матрица И. Ансоффа), модель БКГ, модель Джерард Электрик, модель Shell, матрица жизненного цикла организации, модель Hoffer/Shendel, матрица Arthur D. Little	Наглядность применения, быстрое определение направлений оптимального стратегического развития организации относительно стратегических параметров матриц.	Не всегда корректным является определение стратегии предприятия лишь на основе двух показателей. Некоторые матрицы являются статичными, в то время как разработка качественной стратегии требует динамического подхода. Построение ряда матриц затруднено вследствие информационной недостаточности (например, сложности получения информации о конкурентах).
3. Простейшие статистические методы	Применение ранее выведенных уравнений для определения стратегических направлений развития. Использование базовых экономико-статистических закономерностей.	PIMS-анализ, модель Конана и Гольдера, метод creditmen, модель ROA, анализ безубыточности, модель DuPont	Использование факторного статистического анализа позволяет выделить наиболее значимые параметры деятельности предприятия, стратегическое воздействие на которые позволит обеспечить максимальное увеличение эффективности деятельности.	Применение ранее определенных статистических зависимостей в конкретных условиях (особенно отечественной экономики) затруднено вследствие возможного наличия совсем иных пропорций между важнейшими показателями развития предприятия.

<sup>30</sup> Систематизировано автором

Группа методов	Содержание методов	Конкретные методы	Достоинства методов	Недостатки и ограничения использования
4. Комплексные экономико-статистические методы и модели	Построение многофакторных моделей развития конкретных предприятий. Прогнозирование стратегических показателей развития на основе построенных моделей.	Корреляционно-регрессионный анализ, дисперсионный анализ, экстраполяция временных рядов (с поправкой на цикличность экономики и другие качественные изменения).	Методы позволяют определить достаточно точную, объективную картину функционирования и развития предприятия.	Использование экономико-статистических методов возможно лишь в условиях относительно стабильной внешней среды. В противном случае метод экстраполяции может привести к существенным искажениям.
5. Использование методов и показателей управления стоимостью бизнеса	Обоснование стратегии в зависимости от того, позволит ли она максимизировать рыночную стоимость предприятия	Оценка стоимости акций предприятия на фондовом рынке. Доходный, сравнительный, затратный подходы к оценке бизнеса.	Подход эффективен для акционеров и иных инвесторов, заинтересованных в долгосрочном устойчивом увеличении стоимости предприятия.	Подход, как правило, используется для ограниченного числа компаний, акции которых обращаются на фондовом рынке при условии относительной стабильности последнего. Кроме того, часто сложно определить стоимость бизнеса (вследствие трудности прогнозирования чистого денежного потока предприятия, определения ставки дисконта и т.п.).
6. Метод сбалансированной системы показателей	Увязка важнейших стратегических показателей развития предприятия в единую систему. Оценка комплексного влияния реализуемой стратегии на важнейшие показатели	Метод BSC (метод Каплана-Нортон), ранговый метод балансировки показателей реализации стратегии.	Увязка в единой системе координат различных по измерению показателей позволяет определить комплексную картину стратегического развития предприятия.	Необходимость четкой, непротиворечивой аргументации алгоритма взаимосвязи стратегических показателей. Не всегда значения показателей, содержащиеся в отчетности предприятия, отражают реальные тенденции его развития.
7. Методы институциональной экономики	Выявление оптимальных долгосрочных равновесий развития предприятия относительно других экономических групп (государства, акционеров, поставщиков, потребителей и т.п.).	Методы теории игр, теории массового обслуживания (теории очередей) и т.п.	Возможность построения стратегии предприятия в зависимости от экономических интересов и тенденций развития других значимых экономических групп.	Сложность практического определения оптимальных равновесных состояний (вследствие недостатка релевантной информации о возможных сценариях действий государства, конкурентов и т.п.).

Матричные методы являются наиболее распространенной группой методов разработки стратегий развития предприятий. В наиболее общем виде матрица стратегического анализа выглядит следующим образом (рис. 1.2.1).



Рис. 1.2.1. Наиболее общий вид матрицы обоснования стратегии развития промышленной организации<sup>31</sup>

В идеале, матрица разработки стратегии должна применяться в динамике, за ряд периодов – чтобы иметь возможность прогнозировать и планировать наиболее вероятные и желаемые стратегические позиции самого предприятия или выпускаемого им товара (товарной группы).

<sup>31</sup> Дорохов А.В. Теория и методология стратегического планирования. – М.: Бек, 2011. – с.67.

Простейшим видом матрицы стратегического анализа является матрица позиций предприятия в системе координат “товары-рынки” (т.н. матрица И. Ансоффа) Матрица возможностей по товарам/рынкам предусматривает использование четырех альтернативных стратегий управления для сохранения и/или увеличения сбыта: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара и диверсификация (рис. 1.2.2)

		Рынок	
		старый	новый
Товар	новый	Проникновение на рынок	Развитие рынка
	старый	Разработка товара	Диверсификация

Рис. 1.2.2. Матрица стратегических возможностей по това-

В целом, в рамках данной стратегической матрицы выбор стратегии зависит от степени насыщенности рынка и возможности компании постоянно обновлять производство. При этом две или более стратегии могут сочетаться. Стратегия проникновения на рынок эффективна, когда рынок растет или еще не насыщен. Фирма расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках при помощи интенсификации товародвижения, наступательного продвижения и самых конкурентоспособных цен. Это увеличивает сбыт: привлекает тех, кто раньше не пользовался продукцией данной фирмы, а также клиентов конкурентов и увеличивает спрос уже привлеченных потребителей.

Стратегия развития рынка эффективна, если предприятие стремится расширить свой рынок; в результате изменения стиля жизни и демографических факторов возникают новые сегменты на рынке; для хорошо известной продукции выявляются новые области применения. Фирма стремится увели-

чить сбыт существующих товаров на рынках или побудить потребителей по-новому использовать существующую продукцию. Она может проникать на новые географические рынки; выходить на новые сегменты рынка, спрос на которых еще не удовлетворен; по-новому предлагать существующие товары; использовать новые методы распределения и сбыта; сделать более насыщенными усилия по продвижению<sup>32</sup>.

Стратегия разработки товара эффективна, когда фирма имеет ряд успешных торговых марок и пользуется приверженностью потребителей. Фирма разрабатывает новые или модифицированные товары для существующих рынков. Она делает упор на новые модели, улучшение качества и другие мелкие инновации, тесно связанные с уже внедренными товарами, и реализует их потребителям, лояльно настроенным по отношению к данной компании и ее торговым маркам. Используются традиционные методы сбыта; продвижение делает упор на то, что новые товары выпускаются хорошо известной фирмой.

Стратегия диверсификации используется для того, чтобы фирма не стала чересчур зависимой от одной ассортиментной группы. Фирма начинает выпуск новых товаров, ориентированных на новые рынки. Цели распределения, сбыта и продвижения отличаются от традиционных для фирмы.

Классическая матрица "Бостон консалтинг групп" позволяет промышленному предприятию классифицировать каждую ассортиментную группу по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста отрасли. Используя матрицу, фирма может определить, во-первых, какое из ее подразделений играет ведущую роль по сравнению с конкурентами и, во-вторых, какова динамика ее рынков: развиваются они, стабилизируются или сокращаются.

В основе матрицы лежит предположение, что чем больше доля подразделения на рынке, тем ниже относительные издержки и выше прибыль в ре-

---

<sup>32</sup> Экономика предприятия / Под ред. Семенова В.М. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2008. – с.38.

зультате экономии от масштабов производства, накопления опыта и улучшения позиции при заключении сделок.

Матрица выделяет четыре типа подразделений: "звезды", "дойные коровы", "трудные дети" и "собаки" и предполагает стратегии для каждого из них. "Звезда" занимает лидирующее положение в развивающейся отрасли. Основная цель - поддержать отличительное преимущество фирмы в условиях растущей конкуренции. "Звезда" дает значительные прибыли, но требует больших объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста. Долю на рынке можно поддерживать или увеличивать за счет снижения цены, большой объем рекламы, изменение продукции и/или более обширное распределение. По мере того как развитие отрасли замедляется, "звезда" превращается в "дойную корову".

"Дойная корова" занимает лидирующее положение в относительно зрелой или сокращающейся отрасли. Это подразделение обычно имеет преданных приверженцев из числа потребителей, и конкурентам их сложно переманить. Поскольку сбыт относительно стабилен, без значительных затрат на маркетинг и разработки "дойная корова" дает больше, чем необходимо для поддержания ее доли на рынке, наличных средств. Эти деньги поддерживают рост других подразделений компании. Маркетинговая стратегия ориентируется на "напоминающую рекламу", периодические ценовые скидки, поддержание каналов сбыта и предложение новых вариантов для стимулирования повторных покупок.

"Трудный ребенок" незначительно воздействует на рынок в развивающейся отрасли. Поддержка со стороны потребителей незначительна, отличительные преимущества неясны, ведущее положение на рынке занимают товары конкурентов. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции нужны значительные средства. Компания должна решить, следует ли расширить расходы на продвижение, активнее искать новые каналы сбыта, улучшить характеристики и снизить цены или уйти с рынка. Выбор стратегии зависит от того, верит ли фирма, что данное подразделение

может успешно конкурировать при соответствующей поддержке, и во что обойдется такая поддержка.

"Собака" - это подразделение с ограниченным объемом сбыта в зрелой или сокращающейся отрасли. Несмотря на достаточно длительное присутствие на рынке, ему не удалось привлечь к себе достаточное количество потребителей и он существенно отстает от конкурентов по сбыту, образу, структуре издержек и т. д. Компания имеющая такое подразделение, может попытаться выйти на специализированный рынок; извлечь прибыль посредством ликвидации до минимума обеспечивающего обслуживания или уйти с рынка.

Таким образом, при всей простоте матрица БКГ позволяет обосновать не только сбытовую, но и производственную, маркетинговую и отчасти финансовую стратегии развития предприятия.

В процессе своего развития матричный метод постепенно усложнялся. Так, в настоящее время существуют и используются, хотя и относительно редко, модифицированная модель БКГ, трехмерная модель БКГ и др.<sup>33</sup>

Простейшие статистические методы, такие как факторный анализ или применение ранее построенной статистической функции также достаточно часто используются в процессе разработки стратегий. Распространенным вариантом данной группы методов является следующий: исследователь выводит некую статистическую закономерность, коэффициенты при которой предлагается использовать предприятиям различных отраслей. Данный подход является, по нашему мнению, не вполне корректным, поскольку выведенные статистическим путем коэффициенты целесообразно без корректировки использовать только для того предприятия или, в лучшем случае, отрасли, для которых они были получены, а не для любого предприятия любой страны мира. В этом смысле известные модели Конана-Гольдера или метод *credit-men*<sup>34</sup> имеют, на наш взгляд, исключительно теоретическое и историческое значение; возмож-

---

<sup>33</sup> Демьянова О.В. Классические методы стратегического менеджмента. – Казань: ЦПЭИ, 2009. – с.53, с.56.

<sup>34</sup> Демьянова О.В. Указ.соч., с.с.28-29

ности использования полученных в данных моделях уравнений в практике разработки стратегий весьма ограничены.

Указанный выше недостаток в определенной степени характерен и для моделей более общего типа, выраженных не конкретными уравнениями, а некоторыми зависимостями. Таковой, в частности, является общая стратегическая модель Портера (рис.1.2.3). В рамках данной стратегической модели рассматриваются две основные концепции планирования маркетинга и альтернативы, присущие каждой из них: выбор целевого рынка (в рамках всей отрасли или отдельных сегментов) и стратегическое преимущество (уникальность или цена). Объединяя эти две концепции, модель Портера идентифицирует следующие базовые стратегии: преимущество по издержкам, дифференциация и концентрация.

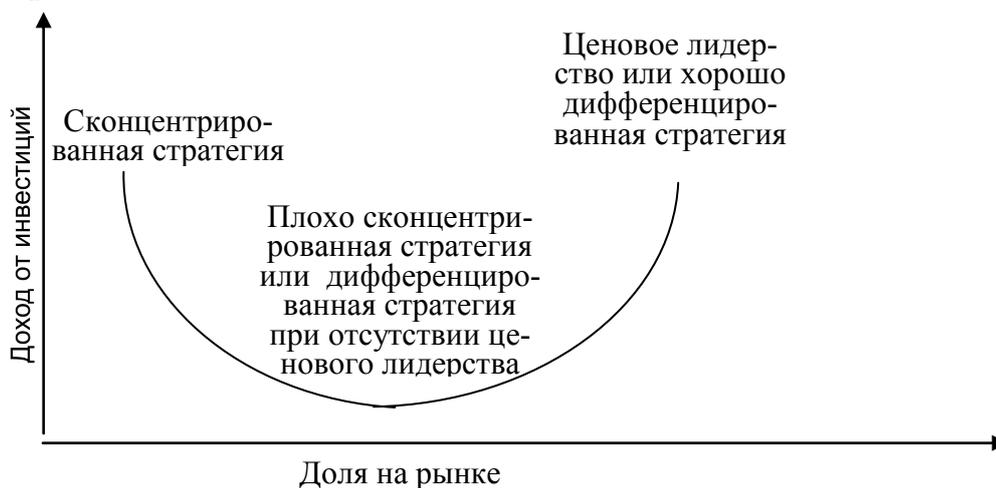


Рис. 1.2.3. Связь доли на рынке и дохода от инвестиций в общей стратегической модели Портера

Используя стратегию преимущества по издержкам, предприятие ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве. При помощи массового производства она может минимизировать удельные издержки и предлагать низкие цены. Это позволяет иметь более высокую долю прибыли по сравнению с конкурентами, лучше реагировать на рост себестоимости и привлекать потребителей, ориентирующихся на уровень цен.

Используя стратегию дифференциации, предприятие нацеливается на большой рынок, предлагая товар, который рассматривается как выделяющийся. Компания выпускает привлекательный для многих товар, который тем не менее рассматривается потребителями как уникальный в силу его дизайна, характеристик, доступности, надежности и т. д. В результате цена не играет столь важной роли, и потребители приобретают достаточную лояльность к товарной марке.

В рамках стратегии концентрации компания выделяет специфический сегмент рынка через низкие цены или уникальное предложение. Она может контролировать издержки посредством концентрации усилий на нескольких ключевых товарах, предназначенных для специфических потребителей, создании особой репутации при обслуживании рынка, который может быть недоволен конкурентами.

Согласно модели Портера зависимость между долей на рынке и прибылью носит U - образный характер. Компания, имеющая большую долю рынка, может преуспеть в результате преимущества по общим издержкам или дифференцированной стратегии. Однако компания может "завязнуть в середине", если она не располагает эффективной и уникальной продукцией или преимуществам по общим издержкам. В отличие от матрицы "Бостон консалтинг групп" и программы PIMS согласно модели Портера небольшая фирма может иметь прибыль, концентрируясь на какой-либо одной конкурентной "нише", даже если ее общая доля на рынке будет незначительной. Фирме не обязательно быть большой, чтобы иметь хорошие показатели.

В целом, стратегическая модель Портера (рис. 1.2.3) имеет, по нашему мнению, тот же недостаток, что и рассмотренные выше методы стратегического анализа, представленные статистически выведенными уравнениями. Далекое не для каждого предприятия любой отрасли и формы собственности функция зависимости дохода от инвестиций от доли на рынке будет иметь вид, представленный в рамках модели Портера. Модель Портера рассматривает некоторый усредненный вариант данной зависимости и формулирует на его

основе наиболее общие стратегические рекомендации по развитию предприятия – вместе с тем, фактическое отклонение параметров деятельности конкретного предприятия от указанного усредненного значения может быть весьма существенным.

Соответственно, по нашему мнению, прежде чем применять стратегическую модель Портера каждое промышленное предприятие должно построить собственную индивидуальную функцию зависимости дохода от инвестиций от доли на рынке (например, статистическим путем за ряд прошедших периодов) либо воспользоваться отраслевой статистикой, если таковая имеется. И лишь в том случае, если построенная индивидуальная модель в целом по форме совпадает с функцией, представленной на рис. 1.2.3, можно воспользоваться стратегическими рекомендациями, сформулированными М. Портером.

В 1980 – 2000 г.г. в теории и практике стратегического анализа стали активно использоваться методы обоснования стратегии развития предприятия исходя из параметров его рыночной стоимости. Проблемы влияния стратегии на стоимость предприятия затрагиваются, в частности, в трудах таких отечественных и зарубежных исследователей, как Дж. К. Ван Хорн, Шарп У. Александер В., Бейли А., Н.М. Якупова, А.Р. Сафиуллин, В.В. Ковалев, В.Д.Шапиро<sup>35</sup> и др. В наиболее общем виде из множества стратегических альтернатив развития предприятия в рамках данной группы методов оптимальной признается та, которая максимизирует стоимость предприятия (рыночную, внутреннюю, инвестиционную и т.п.).

Методология сбалансированной системы показателей стала использоваться в целях обоснования и оценки эффективности реализации стратегий промышленных предприятий относительно недавно (с конца 1990 г.г.).

Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) разработана на основе выводов исследования, проведенного в 1990 году профессорами

---

<sup>35</sup> Шарп У., Александер В., Бейли А. Инвестиции. — М.: Дело, 2008; Управление инвестициями: В 2-х т. / В.В.Шеремет, В.М.Павлюченко, В.Д.Шапиро и др. - М.; Высшая школа, 2008; Сафиуллин А.Р. Оценка эффективности реализации стратегии предприятия на базе расчета его стоимости//Сборник научных трудов аспирантов и докторантов КГФЭИ. – 2003. – Вып 4. – С. 80-101

Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом. Исследование проводилось с единственной целью: выявить новые способы повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса. Основной принцип системы сбалансированных показателей, который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии управления — управлять можно только тем, что можно измерить<sup>36</sup>.

Иначе говоря, цели можно достигнуть только в том случае, если существуют поддающиеся числовому измерению показатели, говорящие управленцу, что именно нужно делать и правильно ли с точки зрения достижения цели он делает то, что делает. Система сбалансированных показателей делает акцент на нефинансовых показателях эффективности, давая возможность оценить такие, казалось бы, с трудом поддающиеся измерению, аспекты деятельности как степень лояльности клиентов, или инновационный потенциал компании.

Авторы данного метода предложили четыре направления оценки стратегической эффективности, отвечающие на самые значимые для успешной деятельности компании вопросы<sup>37</sup>:

- финансы (каково представление о компании у акционеров и инвесторов?);
- клиенты (какой компанию видят покупатели её продуктов?);
- бизнес-процессы (какие бизнес-процессы требуют оптимизации, на каких организациях стоит сосредоточиться, от каких отказаться?);
- обучение и рост (какие возможности существуют для роста и развития компании?).

Технологически построение системы сбалансированных показателей для отдельно взятой компании включает несколько необходимых элементов:

- карту стратегических задач, логически связанных со стратегическими целями;

---

<sup>36</sup> Якимов А.В. Теория и практика стратегического планирования // Инвестиции в России. – 2009. - №5.- С.8

<sup>37</sup> Там же.

- непосредственно карту сбалансированных показателей (количественно измеряющих эффективность бизнес-процессов, «точку достижения цели» и сроки, в которые должны быть достигнуты требуемые результаты);
- целевые проекты (инвестиции, обучение и т. п.), обеспечивающие внедрение необходимых изменений;
- «приборные панели» руководителей различных уровней для контроля и оценки деятельности.

В зарубежной практике разработки стратегий существует целый ряд примеров успешного внедрения системы сбалансированных показателей. Именно благодаря этим успешным примерам методология постоянно развивается и совершенствуется за счет накопления различного опыта. Консорциум «Balanced Scorecard Collaborative» (BSCol) работал с более чем 200 клиентами по разработке и внедрению систем управления, базирующихся на ССП. Среди наиболее известных и хорошо документированных примеров — американские корпорации «Mobil U.S. Marketing and Refining» и «Cigna Property and Casualty». Первая переместилась по показателю прибыльности с последнего места в отрасли на первое, а «Cigna P&C» превратилась из убыточной фирмы в специализированную страховую компанию, имеющую годовой оборот более 3 млрд долл. К сожалению, в отечественной практике хозяйствования примеры эффективного внедрения системы сбалансированных показателей неизвестны.

Наконец, относительно редко при разработке стратегий промышленных предприятий используется методический инструментарий институциональной экономики, в частности теории игр и теории массового обслуживания. Так, во многих учебных пособиях и монографиях, посвященных проблемам стратегического планирования и управления, методология институциональной экономики даже не упоминается.

Между тем, институциональная парадигма, в частности, позволяет найти оптимальную модель согласования стратегических интересов предприятия и иных субъектов экономики, в частности государства, влиятельных

групп акционеров, потребителей и т.п. Кроме того, требуют согласования и стратегические интересы различных функциональных подразделений крупного предприятия.

Так, исследователи американского университета Меллона-Карнеги (Р. Сайерт, Дж. Марч и др.) рассматривали предприятие, как коалицию индивидов и подразделений. При этом, по их мнению, не существует человека (предпринимателя) или группы людей, которые могли бы навязать свою волю всем остальным участникам жизнедеятельности фирмы. Поэтому различные цели, которых добиваются разные подразделения фирмы, вовсе не обязательно должны интегрироваться в одну общую цель.

Перечень показателей, на которые, согласно исследованиям Сайерта и Марча, ориентируется статистическая фирма на практике при выборе модели поведения, выглядит следующим образом<sup>38</sup>:

- 1) объем производства – заинтересован отдел продаж;
- 2) уровень запасов – заинтересованы отделы запасов и производства;
- 3) уровень продаж – заинтересовано высшее руководство и отдел продаж;
- 4) доля рынка – заинтересовано высшее руководство и отдел продаж;
- 5) величина и норма прибыли – заинтересованы отдел капиталовложений.

Для каждого из приведенных выше и иных частных показателей при реализации модели ограниченной рациональности поведения хозяйствующих субъектов необходимо добиваться не максимального, а удовлетворительного уровня. Ограниченная рациональность различных подразделений предприятия не дает им возможности удерживать в поле зрения все проблемы и стратегически согласовывать их оптимальным образом. Следовательно, необходим некоторый компромисс интересов различных подразделений организации – только в этом случае реализация его стратегии может быть достаточно эффективной.

---

<sup>38</sup> Олейник А.Н. Институциональная экономика. – М.: Инфра-М, 2005. – с.60.

Теория игр – важнейший метод институциональной экономики - математический метод изучения оптимальных стратегий. При этом под игрой понимается процесс, в котором участвуют две и более сторон, ведущих борьбу за реализацию своих интересов. Каждая из сторон имеет свою цель и использует некоторую стратегию, которая может вести к выигрышу или проигрышу — в зависимости от поведения других игроков. Теория игр помогает выбрать лучшие стратегии с учётом представлений о других участниках, их ресурсах и их возможных поступках.

Теория игр — это раздел прикладной математики. Чаще всего методы теории игр находят применение в экономике, чуть реже в других общественных науках — социологии, политологии, психологии, этике и других. Теория игр берёт своё начало из неоклассической экономики. Впервые математические аспекты и приложения теории были изложены в классической книге 1944 года Джона фон Неймана и Оскара Моргенштерна «Теория игр и экономическое поведение».

В теории игр существует несколько типов равновесий, которые могут быть использованы и при разработке и реализации стратегии промышленных предприятий:

1. Доминирующая стратегия – ситуация, когда предприятие реализует свою стратегию независимо от действий других участников.

2. Равновесие по Нэшу - тип решений игры двух и более игроков, в котором ни один участник не может увеличить выигрыш, изменив своё решение в одностороннем порядке, когда другие участники не меняют решения.

3. Равновесие по Парето – такая ситуация, когда ни один из участников экономических отношений не может улучшить свое положение, не ухудшив при этом интересов другого участника.

Рассмотрим возможности применения методического инструментария теории игр для разработки оптимальной тарифной стратегии энергетики Республики Татарстан (таблица 1.2.2)

Таблица 1.2.2

Возможности применения равновесий теории игр для разработки тарифной стратегии энергетики Республики Татарстан

Варианты равновесий	Содержание равновесия	Возможности тарифной стратегии	Социально-экономическая эффективность стратегии
1. Доминирующая стратегия.	Ситуация, когда предприятие реализует свою стратегию независимо от действий других участников.	Монопольное установление тарифов без согласования с потребителями и государством.	Крайне низкая (существенный риск монопольного завышения тарифов, снижения конкурентоспособности экономики и повышения социальной напряженности).
2. Равновесие по Нэшу	Ситуация, когда ни один из участников не может улучшить свое положение в одностороннем порядке.	Наличие соглашений между государством и энергосистемой о предельных темпах роста тарифов	Предсказуемость тарифов для предприятий и населения при недостатке ресурсов развития энергосистемы
3. Равновесие по Парето	Ситуация, когда ни один из участников экономических отношений не может улучшить свое положение, не ухудшив при этом интересов другого участника.	Долгосрочные многосторонние соглашения между предприятиями энергосистемы, промышленными потребителями, управляющими компаниями ЖКХ, государством об оптимальных (экономически обоснованных) тарифах, схемах поставки энергии и т.п.	Оптимальная, хотя и трудно реализуемая на практике модель стратегического социально-экономического взаимодействия.

По сути, в настоящее время и в Российской Федерации, и в Республике Татарстан ежегодно реализуется равновесие по Нэшу. В то же время оптимальным для энергетической системы является Парето-оптимальное равновесие, позволяющее выйти на уровень экономически обоснованного тарифа и аккумулировать средства, необходимые для инвестиционной модернизации материально-технической базы предприятий отрасли. Однако для перехода к стратегическому равновесию по Парето необходимо и внедрение новых ин-

струментов взаимодействия энергетического сектора с предприятиями различных отраслей экономики (такого рода инструменты будут своего рода компенсацией за более быстрый рост тарифа) – один из подобных инструментов – облигации, номинированные в энергетической мощности – будет предложен в 3 гл. диссертационного исследования.

Кроме того, переход к равновесию по Парето невозможен без активного участия государства, которое должно действительно защитить наименее обеспеченные слои населения от перехода энергетического сектора от явно заниженных к экономически обоснованным тарифам.

В целом, в практике разработки стратегий промышленных предприятий наиболее правильно не ограничиваться каким-либо одним методом или взаимосвязанной группой методов, а стараться применять их в сочетании (если имеется вся необходимая информация), что даст возможность наиболее полно, комплексно осветить проблему и найти пути ее эффективного решения. В частности, стратегический результат, который будет подтвержден несколькими независимыми методами стратегического анализа будет являться наиболее правильным, корректным.

### **1.3. Процесс разработки и реализации стратегий предпринимательских структур**

Процесс разработки и реализации стратегии предприятия представляет собой систему последовательных этапов ее формирования и внедрения. В специальной литературе представлены несколько подходов к методологии процесса формирования стратегии. Наиболее общий из них приведена на рис. 1.3.1.

В рамках указанного подхода процесс разработки и реализации стратегии рассматривать как динамическую совокупность шести взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих один из другого. В то же

время существует устойчивая обратная связь и влияние каждого процесса на остальные. Исследуемый процесс включает:

- определение миссии предприятия, организации;
- формулирование целей и задач функционирования предприятия, организации;
- оценку и анализ внешней среды;
- оценку и анализ внутренней структуры предприятия;
- разработку и анализ стратегических альтернатив;
- выбор стратегии.
- реализацию стратегии;
- оценку и контроль выполнения стратегии.

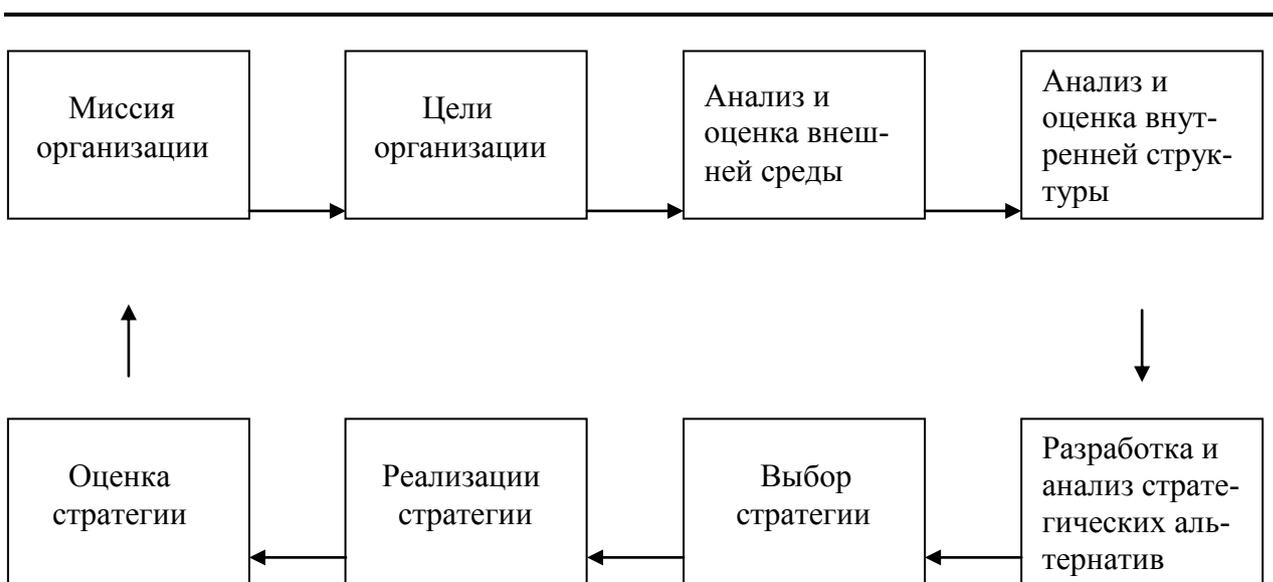


Рис. 1.3.1. Процесс разработки стратегии (первый подход)<sup>39</sup>

Охарактеризуем содержание каждой из стадий процесса разработки и реализации стратегии предприятия более подробно:

1. Определение миссии организации. Этот процесс состоит в установлении смысла существования фирмы, ее предназначения, роли и места в рыночной экономике. В зарубежной литературе этот термин принято называть

<sup>39</sup> Гриб С.Н. Финансовые аспекты управления реальными инвестициями предприятия: Автореф. дис. канд. экон. наук. — СПб., 2000. — с.11; Идрисов А.Б., Картымов С.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. — М.: Филинь, 2008. — с.132.

корпоративной миссией или концепцией бизнеса. Он характеризует направление в бизнесе, на которое фирмы ориентируются, исходя из рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ.

2. Формулирование целей и задач. Для описания характера и уровня деловых притязаний, свойственных тому или иному виду бизнеса, применяются термины «цели» и «задачи». Цели и задачи должны отражать уровень обслуживания потребителей. Они должны создавать мотивацию людей, работающих в фирме. Целевая картина должна иметь, по крайней мере, четыре типа целей: количественные цели; качественные цели; стратегические цели; тактические цели и т.д. Цели для нижележащих уровней фирмы рассматриваются как задачи.

3. Анализ и оценка внешней и внутренней среды. Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей. Одной из ключевых ролей любого управления является поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. Каждая организация вовлечена в три процесса: получение ресурсов из внешней среды (вход); превращение ресурсов в продукт (преобразование); передача продукта во внешнюю среду (выход). Управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Как только в организации нарушается этот баланс, она встает на путь умирания. Современный рынок резко усилил значение процесса выхода в поддержании этого баланса. Это как раз и находит отражение в том, что в структуре стратегического управления первым блоком является блок анализа среды.

Анализ среды в рамках разработки стратегии предполагает изучение трех ее составляющих<sup>40</sup>:

- макроокружения;

---

<sup>40</sup> Менеджмент организации / под ред. В.Е. Ланкина. – Таганрог: из-во ТРГУ, 2006. –с.173.

- непосредственного окружения;
- внутренней среды организации.

Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвести негативные выпады, которые может преподнести ей окружение.

Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п. “Непосредственное окружение” предприятия анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т.п. Внутренняя среда традиционно анализируется по следующим направлениям: кадровый потенциал; организация управления; финансы; маркетинг; организационная структура и т.п.

4. Разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии. Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении вышеописанных задач. На этой стадии принятия решения менеджеру необходимо оценить альтернативные пути деятельности фирмы и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей. На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит

формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом, рекомендация новых стратегий развития, формулирование проектов целей, подготовка директив для долгосрочного управления, разработка стратегических планов и их контроль.

Стратегический менеджмент предполагает, что фирма определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей. Перед фирмой стоят четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих стратегий. Ограниченного роста придерживаются большинство организации в развитых странах. Для него характерно установление целей от достигнутого, скорректированных объединений фирм в никак не связанных отраслях. Реже всего руководители выбирают стратегию сокращения. В ней уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Для многих фирм сокращение может означать путь рационализации и переориентации операций.

Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство должно обратиться к конкретной стратегии. Главная цель — выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Для этого руководители должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего. Приверженность какому-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергаться тщательному исследованию и оценке. На стратегический выбор влияют разнообразные факторы: риск (фактор жизни фирмы); знание прошлых стратегий; реакция владельцев акций, которые зачастую ограничивают гибкость руководств при выборе стратегии; фактор времени, зависящий от выбора нужного момента. Принятие решений по стратегическим вопросам может осуществляться по разным направлениям: «снизу вверх», «сверху вниз», во взаимодействии двух вышеназванных направлений (стратегия разрабатывается в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановой службой и оперативными подразделениями).

ми)<sup>41</sup>.

Формирование стратегии фирмы в целом приобретает все большее значение. Это касается приоритетности решаемых проблем, определения структуры фирмы, обоснованности капиталовложений, координации и интеграции стратегий.

5. Реализация стратегии. Выполнение стратегического плана является критическим процессом, поскольку в случае реального плана приводит фирму к успеху. Часто бывает и наоборот: хорошо проработанный стратегический план может “провалиться”, если не принять мер по его реализации. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает потому, что, либо неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не осуществляется и потому, что управление не может должным образом привлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию человеческого потенциала.

6. Оценка и контроль стратегии. Оценка и контроль реализации стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией. Основные задачи любого контроля следующие: определение того, что и по каким показателям проверять; оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями; выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки; осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

В случае контроля реализации стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратеги-

---

<sup>41</sup> Михеев Ю.Н. Стратегическое управление инвестированием // Банковские технологии. — 1998. — №4. — С.92

ческий контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию, и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей фирмы.

В литературе встречается и несколько иной подход к формированию и реализации стратегии промышленного предприятия (рис. 1.3.2), включающий следующие основные этапы<sup>42</sup>:

1. анализ перспектив развития фирмы, задачей которого является выяснение тенденций и факторов, влияющих на развитие соответствующих тенденций;

2. анализ позиций в конкурентной борьбе, задача которого состоит в определении, насколько конкурентноспособна продукция фирмы на разных рынках и что фирма может сделать для повышения результатов работы в конкретных направлениях, если будет следовать оптимальным стратегиям во всех видах деятельности;

3. выбор стратегии на основе анализа перспектив развития фирмы в различных видах деятельности и определение приоритетов по конкретным видам деятельности с точки зрения ее эффективности и обеспеченности ресурсами;

4. анализ направлений диверсификации видов деятельности, поиск более эффективных видов деятельности и определение ожидаемых результатов.

---

<sup>42</sup> Экономика предприятия и отрасли промышленности / Под ред. Пелиха А.С. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – с.38.

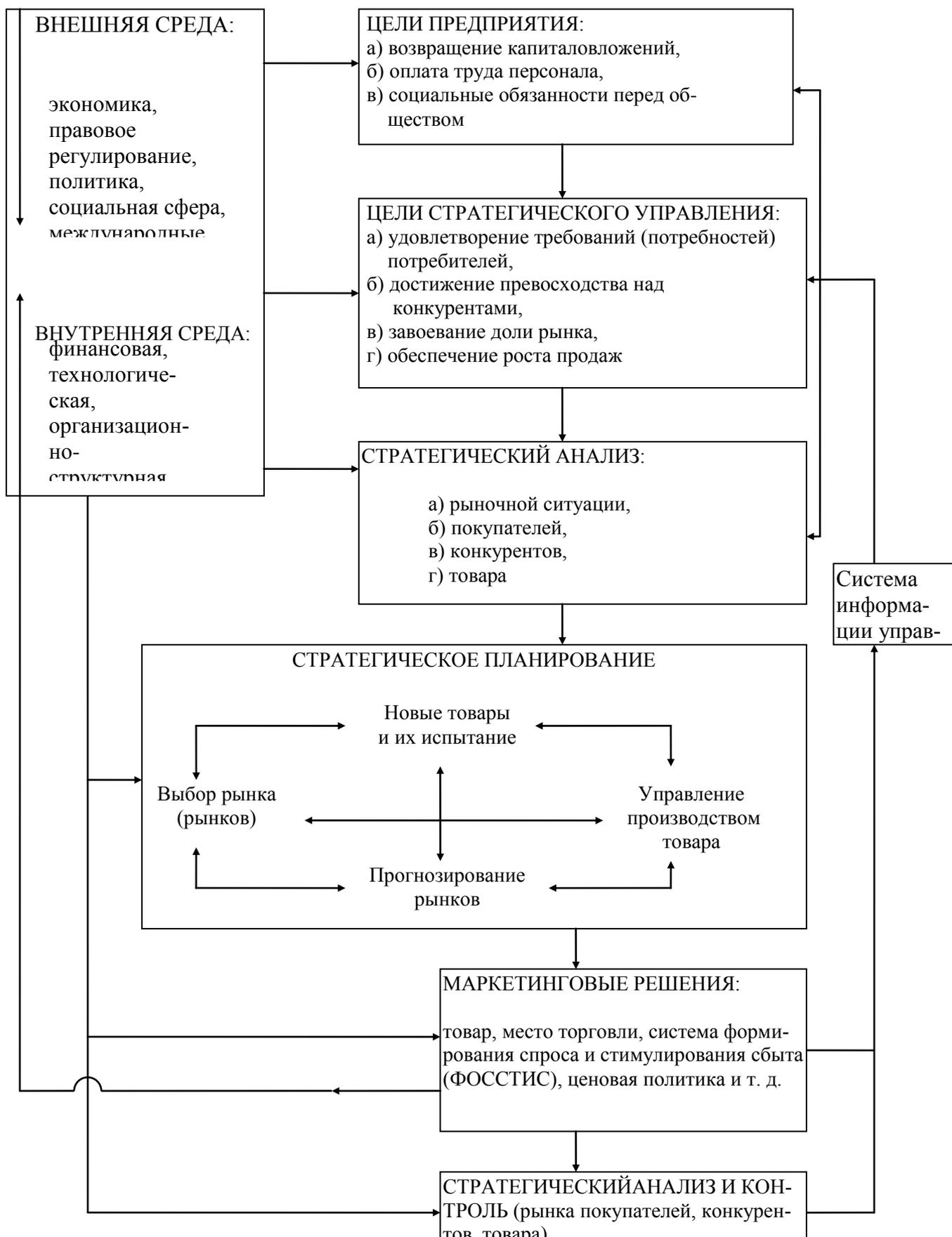


Рис. 1.3.2 Процесс разработки стратегии (второй подход)

В рамках стратегии формулируются основные задачи на установленный период, например, производственная стратегия фирмы в целом и каждого подразделения

Нами предлагается определенная модификация процесса формирования и реализации стратегии предприятия (рис. 1.3.3). Принципиальные отличия предлагаемого процесса от существующих подходов заключаются в следующем:

1. Анализ внутренней среды организации, в отличие от большинства подходов к процессу формирования стратегии, должен предшествовать анализу внешней среды. По сути, это соответствует требованию научной индукции – исследованию многообразия объективных внешних процессов в контексте ранее подробно изученных проблем и интересов организации. Подобное взаимное расположение внутреннего и внешнего стратегического анализа можно аргументировать следующим образом:

- анализ внутренней среды позволяет выделить приоритеты и узкие места различных сфер деятельности компании;
- после анализа внутренней среды анализа внешней среды принимает более системный и целенаправленный характер;
- исследование внешней среды после анализа среды внутренней является наиболее экономным вариантом.

2. В рамках анализа внешней среды существенное внимание всегда должно уделяться исследованию норм и институтов. В специальной литературе традиционно доминирует неоклассический подход к процессу формированию стратегии (приоритет имеет анализ рынка, отрасли, конкурентов, контрагентов). Вместе с тем, в современной экономике институциональный фактор имеет важнейшее значение. В этой связи анализ норм и институтов, как формальных, так и неформальных (политические группировки, отраслевые лобби, неформальные кланы и их интересы) имеет принципиальное значение для разработки стратегии любого типа предприятий.

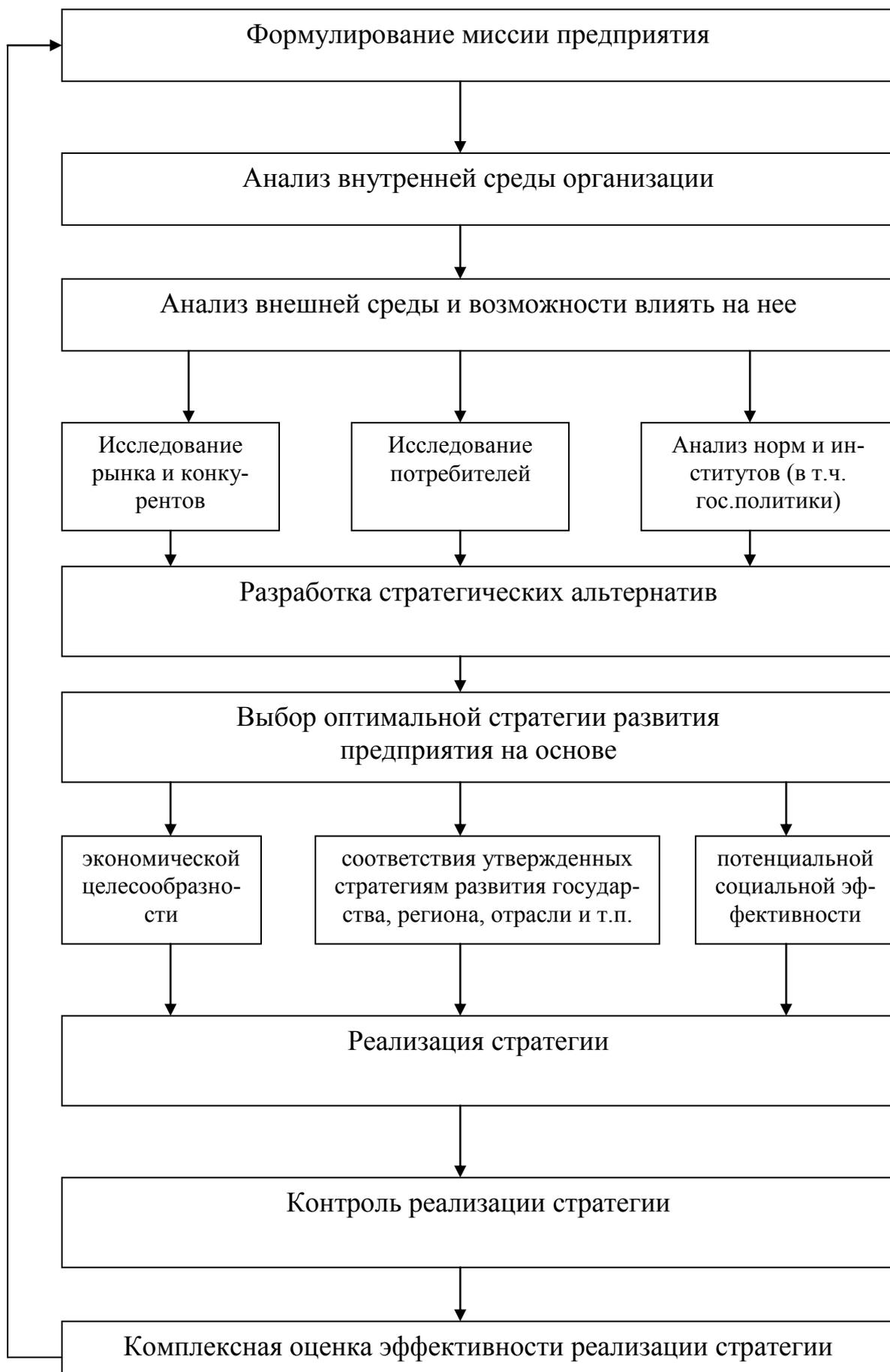


Рис. 1.3.3. Процесс разработки и реализации стратегии (предлагаемый подход)

3. Анализ внешней среды дополнен исследованием возможности самого предприятия влиять на ее параметры, а именно: воздействовать на конкурентов (от способов получения информации и дезинформирования до масштабных маркетинговых войн), потребителей, а также нормы и институты (например, посредством прямого лоббирования, участия в отраслевых ассоциациях и союзах и т.п.). Тем самым, при разработке стратегии предприятие должно рассматриваться не пассивно по отношению к внешней среде, а активно, с точки зрения возможностей ее преобразования.

4. Далеко не всегда в схему процесса формирования стратегии включается ее социальная верификация, то есть проверка социальной эффективности реализации стратегии. По нашему мнению, социальная эффективность стратегии любого предприятия в современном мире играет не меньшую роль, чем собственно экономическая эффективность – соответственно, в рамках предлагаемого процесса формирования стратегии они имеют равно высокое значение.

5. Существенным подэтапом формирования стратегии любого предприятия является проверка ее соответствия существующим государственным, региональным и отраслевым программам и стратегиям, если таковые имеют место быть. В частности, при разработке стратегии развития ОАО «Татэнерго» должны быть учтены стратегические цели и приоритеты, сформулированные в рамках Программы социально-экономического развития РТ на 2005-2010 г.г., Программы «Развитие и размещение производительных сил Республики Татарстан на основе кластерного подхода до 2020 г. и на перспективу до 2030 г.», республиканской программы энергосбережения.

В заключение теоретической части диссертационного исследования сделаем следующие выводы:

1. На основе анализа существующих подходов к сущности и содержанию стратегии нами предлагается собственное определение данной категории. Стратегия предприятия - это система объективных наиболее приоритетных направлений развития субъекта хозяйствования.

2. Предложена расширенная классификация видов стратегий промышленных предприятий по таким классификационным признакам, как темп и ка-

чество развития предприятия, сфера деятельности предприятия, субъект реализации стратегии, степень детализации стратегии, возможность ее оперативной корректировки, отношение стратегии к риску, социальный фактор реализации стратегии, учет стратегических целей более высокого уровня, использование потенциала экономического взаимодействия, учет фактора времени. Расширенная классификация видов позволяет максимально комплексно, системно рассмотреть исследуемую категорию, выбрать из многообразия видов стратегий наиболее подходящий для конкретного предприятия.

3. Систематизированы достоинства и ограничения использования распространенных и перспективных методов обоснования стратегий промышленных предприятий, таких как качественные (описательные) методы, матричные методы, простейшие статистические методы, комплексные экономико-статистические методы, методы управления стоимостью бизнеса, метод сбалансированной системы показателей, методы институциональной экономики.

4. Доказано, что методы институциональной экономики (в частности, определение равновесий по Парето, Нэшу и т.д.) являются перспективными инструментами обоснования рациональных стратегий промышленных предприятий, учитывающих стратегические интересы различных групп влияния: государства, акционеров, крупных потребителей и т.п. и позволяющих найти оптимальный консенсус или компромисс с ними.

5. Уточнены стадии процесса разработки и реализации стратегии промышленного предприятия. В частности, обосновано, что анализ внешней среды должен предшествовать анализу внутренней среды; анализ внешней среды должен включать анализ норм и институтов, как формальных, так и неформальных; анализ внешней среды должен быть дополнен анализом возможности активного влияния предприятия на ее параметры; обязательным должен быть учет социального эффекта при выборе оптимальной стратегической альтернативы; стратегия развития предприятия должна непосредственно учитывать стратегические цели и приоритеты развития государства, региона, отрасли, если таковые формализованы и утверждены.

## **2. Анализ современных проблем стратегического управления предпринимательскими структурами смешанной формы собственности**

### **2.1. Зарубежный опыт стратегического реформирования предприятия смешанной формы собственности (на примере сферы энергетики)**

С позиций рационального формирования стратегий развития российских энергетических систем, как на федеральном, так и на региональном уровне, важное значение имеет изучение передового зарубежного опыта в данной области. Безусловно, слепое копирование зарубежных механизмов стратегической модернизации электроэнергетики является не только бессмысленным, но и вредным, однако восприятие некоторых методических подходов, при условии их корректировки с учетом российской действительности, было бы, на наш взгляд, достаточно продуктивным.

Основные параметры зарубежного опыта реформирования энергетических систем приведены в Приложении 1. Как наглядно демонстрируют приведенные материалы, подавляющее большинство государств решило стратегические проблемы энергетического сектора за счет приватизации и дерегулирования отрасли, за счет активизации в ней конкурентных механизмов.

При этом конкретные механизмы и приоритеты реформы, разумеется, в различных странах были различны. Так, в частности, в Венгрии (с использованием модели Единого закупщика) и Таиланде решить проблему привлечения инвестиций в отрасль удалось на основе заключения долгосрочных контрактов на поставку энергии для крупных промышленных потребителей, что позволило электростанциям и иным предприятиям комплекса с высокой точностью прогнозировать свои денежные потоки и, соответственно, планировать расходы, в том числе и инвестиционные. При этом, например, в Таиланде государство выступает гарантом по долгосрочным контрактам приобретения электроэнергии предприятиями, что снижает риски для последних в случае возможного банкротства предприятий энергетического сектора. При этом, од-

нако, и в Венгрии, и в Таиланде первоначальная стоимость таких контрактов для предприятий была достаточно дорогой.

В Великобритании конкурентные механизмы вызвали снижение тарифов, что в краткосрочной перспективе негативно отразилось на инвестиционных возможностях энергетических компаний, но одновременно стимулировало их снижать свои производственные и управленческие издержки, что в долгосрочной перспективе вызвало и повышение эффективности функционирования предприятий отрасли и рост их инвестиционной привлекательности. В то же время конкуренция в отрасли при низких тарифах вызвала снижение стоимости ценных бумаг энергетических корпораций (имел место определенный “переток” фондового капитала в другие отраслевые сегменты рынка ценных бумаг), что негативно отразилось на возможности привлечения дополнительных инвестиций посредством дополнительной эмиссии акций и облигаций.

В Италии имели место программы защиты индивидуальных (частных) потребителей в период реформы, вызвавшей увеличение тарифов, необходимое для модернизации основного капитала предприятий отрасли. В Бразилии государство пошло по пути полной либерализации электроэнергетики, что существенно улучшило собираемость платежей и, соответственно, увеличило спектр инвестиционных возможностей предприятий энергетического сектора экономики.

Как видим, инвестиционная политика государства в энергетическом секторе неразрывно связана с тарифным и антимонопольным регулированием. При этом объемы прямых государственных инвестиций в отрасль в подавляющем большинстве государств, в особенности с развитой рыночной экономикой, как правило, незначительны. Гораздо чаще государство выступает в качестве гаранта по контрактам или, в отдельных случаях, субсидирует тарифы.

С другой стороны, далеко не всегда государственное регулирование за рубежом эффективно отражается на функционировании энергетического сектора. В качестве примера можно привести энергетический кризис 1999 – 2000

г.г. в Калифорнии<sup>43</sup> (см. Приложение 1). Так, власти штата ввели ограничения на строительство новых электростанций и одновременно проводили попытки экспроприировать часть прибыли энергетических компаний; одновременно существовали довольно жесткие трансмиссионные ограничения на куплю-продажу энергии с другими штатами. Все это, вкуче с ростом экономики штата в 1999 г. и увеличением цен на природный газ, вызвало дисбаланс спроса и предложения на энергетическом рынке, дефицит мощности и кризис, экономические и социальные последствия которого ощущались в течение нескольких лет. Данный пример наглядно демонстрирует, каким образом чрезмерное государственное вмешательство в развитие отрасли препятствует активизации инвестиционных процессов и, в конечном счете, может вызвать дисбаланс функционирования как самой отрасли, так и базовых отраслей промышленности.

С позиций формирования рациональной стратегии функционирования исследуемой отрасли, по нашему мнению, достаточно показателен опыт реформирования энергетического сектора стран Скандинавии. Рассмотрим его более подробно.

В Норвегии до начала реформ производством, передачей и распределением электроэнергии ведало государственное предприятие Statkraft (естественный монополист в масштабах государства), которое являлось частью министерства водных ресурсов и энергетики. Тарифы на электроэнергию государство устанавливало на срок до 10 лет, что не позволяло учитывать темпы инфляции и другие факторы роста затрат. Вследствие этого к моменту начала преобразований в 1991 г. действовавшие тарифы уже не покрывали расходов, и Statkraft стало убыточным предприятием<sup>44</sup>.

Чтобы компенсировать потери электроэнергии, правительство Норвегии было вынуждено увеличивать фискальную нагрузку на доходы крупней-

---

<sup>43</sup> Отметим, что энергетическая политика в США может существенно дифференцироваться в зависимости от конкретного штата.

<sup>44</sup> Затологин Д. Идеальный pool // Энергорынок. — 2004. — №4.

ших предприятий других отраслей: целлюлозной, деревоперерабатывающей, металлургической, станкостроительной, что снизило конкурентоспособность норвежских товаров как на внешнем, так и на внутреннем рынке. Уменьшилась и инвестиционная привлекательность промышленных предприятий Норвегии, что привело к значительному оттоку капитала из страны. Кроме того, отрасль характеризовалась существенной дифференциацией тарифов вследствие неравномерного расположения объектов генерации на территории страны.

В 1991 г. в Норвегии был принят закон об энергетике, предусматривающий разделение естественно-монопольных и конкурентных видов деятельности. Согласно этому закону в 1992 г. Национальная энергетическая компания была разделена на национальную сетевую компанию Statnett, которая также стала системным оператором Норвегии, и производственную компанию Statkraft. Следующим этапом развития рынка стал допуск на него мелких потребителей. Важной особенностью норвежского энергетического рынка являлось то, что потребители электроэнергии получили возможность менять поставщика без каких-либо дополнительных расходов, что способствовало развитию конкурентных отношений.

В основе электроэнергетики Швеции - деятельность государственной компании Vattenfall, которая совмещает производство и передачу электроэнергии. С конца 1940-х гг. до 1991 г. Vattenfall была государственной энергетической компанией - крупнейшей в стране генерирующей компанией (до 50% годового производства электроэнергии), ей же принадлежала национальная электросеть 220 и 400 кВ. Электроэнергетика Швеции никогда не была полностью централизованной. Региональные энергетические сети принадлежали государственной энергокомпаниям Vattenfall AB (около 50% всех сетей) и (еще 10%) сравнительно крупным генерирующим энергокомпаниям. Потребители имели право покупать электроэнергию только у местных продавцов, которые, в свою очередь, приобретали ее у региональной энергетической компании.

Из-за такой сложной цепочки перекупки электрической энергии цена на нее включала все сбытовые надбавки. А так как затраты на передачу рассчитывались в зависимости от расстояния между генератором и потребителем, в некоторых районах цены были необоснованно высокими. Помимо этого существовал еще ряд причин, которые привели к необходимости либерализации энергетики. На международном уровне шведская энергоотрасль подвергалась обоснованной критике из-за доминирующей роли компании Vattenfall. Крупные генерирующие компании подозревали, что Vattenfall как владелец национальной сети использует ее в ущерб другим энергетическим компаниям.

Первый шаг реформы шведской электроэнергетики заключался в разделении в 1991 г. сфер производства и передачи электрической энергии. В 1995 г. министры энергетики скандинавских стран достигли соглашения по дальнейшему развитию общего рынка электроэнергии. Новый закон вступил в действие с 1 января 1996 г., и с этого момента начал работать шведско-норвежский рынок электроэнергии. В 1997 г. парламент Швеции принял еще один закон об электроэнергетике, вступивший в действие с 1 января 1998 г. и предусматривающий внедрение конкуренции, увеличение свободы выбора для потребителей, стимулы для снижения цен и затрат в электроэнергетике. Законодательная база реформы включает закон об электроэнергетике (принятый парламентом), энергетический кодекс, нормативные документы по бухгалтерскому учету, ежегодной финансовой отчетности и учету электроэнергии, а также директивные документы по эффективной эксплуатации сетей (издаются правительством).

Производство электроэнергии в Финляндии всегда было представлено множеством генерирующих компаний с доминирующей ролью крупного государственного предприятия Imatran Voima Oy (IVO), вырабатывающего свыше 30% всей электроэнергии страны. Передачу осуществляли две вертикально интегрированные компании: Imatran Voima Oy и Pohjolan Voima Oy (PVO), владеющие магистральными и распределительными сетями. Закон об энергетическом рынке в Финляндии был введен в действие в 1996 г. Первоначально

участниками рынка стали крупные производители электрической энергии (с объемом производства свыше 500 МВт). В полной мере формирование рынка завершилось к ноябрю 2008 г., когда появились мелкие потребители, не ведущие почасовой учет.

В Дании электроэнергетический комплекс имел свои особенности, заключающиеся в государственной монополии на основные объекты электроэнергетического комплекса и прямом регулировании хозяйственных отношений в электроэнергетике. К началу 1990-х гг. в энергокомплексе стран Скандинавии начался кризис. В 2000 г. минимальный объем производимой или потребляемой электроэнергии для разрешения доступа на рынок снизился до 10 ТВт. В соответствии с законом датский рынок электроэнергии стал полностью открытым для внутренней и внешней конкуренции с 1 января 2008 г.<sup>45</sup>.

На наш взгляд, несмотря на то, что по уровню своего социально-экономического развития и территориальной организации производства государства Скандинавии существенно отличаются от Российской Федерации и, соответственно, прямые сопоставления здесь неправомерны, однако опыт данных государств был бы нам полезен в следующем: конкурентные реформы в этих странах неизбежно сопровождаются повышением требований в “прозрачности” деятельности компаний энергетического сектора экономики. Такого рода требования, по нашему мнению, принципиальны именно с позиций государственного содействия повышению уровня инвестиционной привлекательности предприятий энергетического сектора. Инвесторы, решая проблему вложения капитала, неизбежно оценивают уровень транспарентности (информационной “прозрачности”) той или иной компании – поскольку именно “прозрачность” корпоративного управления в конечном счете гарантирует эффективное следование менеджмента предприятия именно интересам акционеров, отсутствие “серых” схем распределения доходов, минимизацию злоупотреблений в процессе управления и т.п.

---

<sup>45</sup> Там же.

Основные общие особенности параметров стратегического развития энергетических систем зарубежных государств

Вид стратегии (по признаку функциональной классификации)	Основные параметры
1. Производственная стратегия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- абсолютный приоритет – долгосрочное снижение уровня издержек (как производственных, так и транзакционных);</li> <li>- формирование стратегии и производственной программы в соответствии с устойчивыми прогнозами энергопотребления в реальном секторе экономики и социальной сфере;</li> <li>- повышение устойчивости и безопасности функционирования энергетических систем.</li> </ul>
2. Инвестиционная стратегия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наращивание (несмотря на кризис) темпов технического перевооружения объектов энергетики во многих государствах мира;</li> <li>- максимальная прозрачность инвестиционного процесса.</li> </ul>
3. Инновационная стратегия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- признание инноваций в качестве абсолютного приоритета стратегического развития;</li> <li>- развитие новых, альтернативных источников энергии;</li> <li>- организационно-экономические инновации (в т.ч. кластеризация отношений в энергетическом секторе).</li> </ul>
4. Финансовая стратегия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- диверсификация источников финансирования развития энергетического сектора</li> </ul>
5. Кадровая стратегия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- существенное внимание развитию человеческого потенциала энергетических кластеров;</li> <li>- долгосрочные программы развития персонала;</li> <li>- стимулирование привлечения в энергетику перспективных молодых специалистов.</li> </ul>
6. Корпоративная стратегия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- либерализация и выход на IPO (стратегия оказалась не вполне эффективной в результате падения мировых фондовых рынков в 2008-2010 г.г.);</li> <li>- поиск оптимального сочетания государственной и частной собственности на объекты энергетического сектора.</li> </ul>

В целом, несмотря на существенные различия в системах стратегического реформирования энергетики в развитых зарубежных государствах, можно

выделить и некоторые принципиальные общие черты формирования стратегий исследуемого сектора экономики в 2000 – 2011 г.г. (таблица 2.1.1).

Таким образом, анализ зарубежного опыта реформирования энергетических систем позволяет сделать вывод о том, что, несмотря на многообразие подходов к регулированию, инвестиционная активность в энергетическом секторе всегда сопровождается процессами либерализации<sup>46</sup>. При этом государство не уходит полностью из энергетического сектора, а модернизирует систему своих функций: из прямого инвестора, как правило, превращается в гаранта контрактов и инвестиций, сохраняет функцию субсидианта, усиливает функцию контроля над соблюдением положений антимонопольного законодательства в энергетическом секторе и необходимой “прозрачностью” управления в энергетических компаниях, функционирующих в организационно-правовой форме открытых акционерных обществ (корпораций).

## **2.2 Тенденции развития предпринимательских структур сферы энергетики в Российской Федерации**

В п.2 ст.29 ФЗ “Об электроэнергетике”<sup>47</sup> подчеркивается, что “основой инвестиционной политики государства в электроэнергетике является содействие привлечению в электроэнергетику инвестиций посредством формирования благоприятного инвестиционного климата, создания стабильных условий для осуществления предпринимательской деятельности, обеспечения неприкосновенности частной собственности, свободы перемещения товаров и услуг, обеспечения экономически обоснованного уровня доходности инвестированного капитала, используемого в сферах деятельности субъектов электроэнергетики, в которых применяется государственное регулирование цен (тарифов), обеспечения защиты и поддержки развития российских производителей, ис-

---

<sup>46</sup> Макаров И.А. Реформирование энергетического сектора в развитых зарубежных государствах // Вопросы управления. – 2012. - №5. – С.61.

<sup>47</sup> Федеральный закон РФ № 35-ФЗ от 26.03.2003 г. “Об электроэнергетике”. – М.: Юрист, 2011.

пользования инновационных инструментов привлечения инвестиций, обеспечения экономического стимулирования внедрения новых высокоэффективных технологий в электроэнергетике, в том числе в целях развития малой и нетрадиционной энергетики”.

По сути, в приведенной выше правовой норме российский законодатель определяет, что основная, по сути стратегическая, цель политики государства в энергетическом комплексе – именно повышение уровня инвестиционной привлекательности последнего. Далее перечислены условия повышения инвестиционной привлекательности, с важностью которых нельзя не согласиться. Однако, по нашему мнению, перечисленные в п.2 ст.29 ФЗ “Об электроэнергетике” условия являются скорее факторами обеспечения экономического роста в исследуемой нами отрасли и носят поэтому достаточно общий характер. Условия же повышения уровня инвестиционной привлекательности, несомненно, являются важной, если не важнейшей, частью условий обеспечения экономического роста, однако содержание последних гораздо шире. В этом смысле нельзя согласиться с содержанием рассматриваемой статьи закона, которую, по нашему мнению, методически корректнее было бы назвать “Основы государственной политики в электроэнергетике” в целом, не акцентируя внимание на привлечении инвестиций и повышении инвестиционной привлекательности.

В настоящее время энергетика является одной из базовых отраслей Российской Федерации, нормальное функционирование которой в обозримой перспективе должно обеспечить прогрессивное развитие промышленного производства в целом и нормальный уровень жизни населения. Нельзя не согласиться, в частности, с О.Н. Вишняковой в том, что электроэнергетика – это “экономикообразующая отрасль, определяющая уровень благосостояния населения и оказывающая значительное влияние на состояние окружающей среды. Надежное и стабильное функционирование электроэнергетики создает

базис для подъема промышленного производства и обеспечивает успешность социально-экономических преобразований»<sup>48</sup>.

Вместе с тем, следует признать, что перед энергетической отраслью РФ стоит в настоящее время ряд серьезных, взаимосвязанных проблем, важнейшей из которых является нехватка инвестиционных ресурсов. По нашему мнению, прежде чем рассматривать основные проблемы инвестиционно-производственного развития энергетического комплекса Российской Федерации, по нашему мнению, необходимо кратко охарактеризовать технико-экономические особенности отрасли.

Традиционно в российской энергетике преобладают крупные электростанции<sup>49</sup>, что позволяет получать выгоды от экономии на масштабе производства энергии. Крупнейшие электростанции России сравнимы по мощности с крупнейшими электростанциями США и гораздо мощнее европейских. Крупные электростанции могут снабжать энергией несколько районов. Такие электростанции называются ГРЭС (Государственная районная электрическая станция). Соответственно, районы, которые обеспечивались электричеством от этих электростанций, не имели доступа к другим крупным источникам энергии, поскольку в условиях плановой экономики это было нецелесообразно. Избыточные мощности создавались лишь для создания аварийных и пиковых резервов.

И в настоящее время, и в будущем, в рамках вероятной либерализации рынка и внедрении практики свободной продажи электроэнергии, перед энергетикой встанет проблема передачи электроэнергии на большие расстояния в достаточном количестве. Система энергетики, спроектированная в условиях монополии, может давать сбои в условиях свободного рынка, в частности, из-за нехватки передающих мощностей.

---

<sup>48</sup> Вишнякова О.Н. Устойчивость как параметр менеджмента развития энергетики / Соц.-экон. пробл. стан. и разв. рын. эконом.: тезисы докладов научн.-практ. конф. – Казань, 2005. – с.135

<sup>49</sup> Можяева С.В. Экономика энергетического производства. – Спб.: Лань, 2003. – с.37.

В настоящее время темпы выбытия ЛЭП превышают темпы их строительства, что может поставить под угрозу возможность организации крупных перетоков мощности и электроэнергии в определенных направлениях<sup>50</sup>. При этом следует отметить, что аналогичный недостаток ЛЭП, способных передавать большие количества энергии наблюдается, например, и в США.

Одним из важнейших макроэкономических индикаторов развития любого современного государства (или региона) индустриального или постиндустриального типа выступает энергоемкость валового внутреннего продукта, демонстрирующая, сколько киловатт-часов приходится на одну денежную единицу вновь созданной в государстве (регионе) стоимости. Соответственно, чем ниже энергоемкость ВВП, тем, при прочих равных условиях, выше уровень конкурентоспособности производимой в государстве продукции.

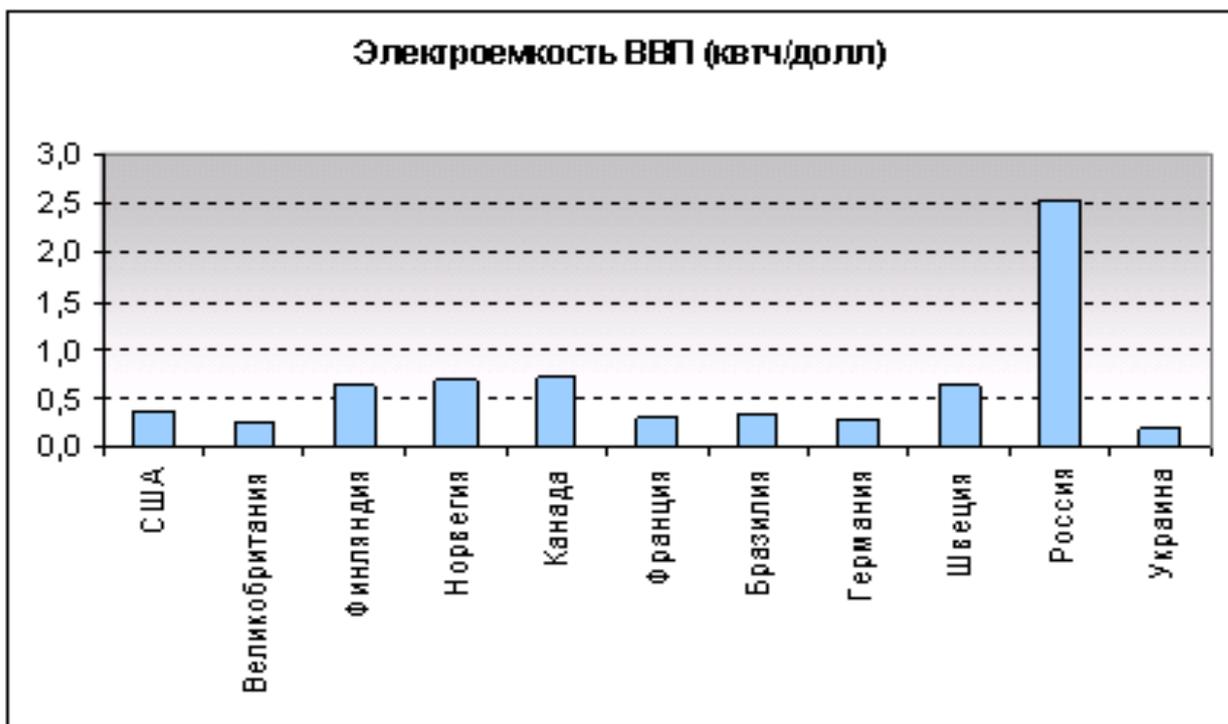


Рис. 2.2.1. Уровни электроемкости валового внутреннего продукта (2010 г.)<sup>51</sup>.

<sup>50</sup> Аринин С. Частная электрификация России: электроэнергетика // [www.finam.ru](http://www.finam.ru).

<sup>51</sup> Аринин С. Указ.соч.

Характеризуя ситуацию с уровнем энергоемкости ВВП РФ (рис. 2.2.1) известный исследователь проблем государственного регулирования энергетики И.К. Хузмиев пишет: “Энергоемкость ВВП России по данным международного энергетического агентства в 3 раза выше, чем среднемировая величина... Это можно объяснить различными факторами географического, исторического, технологического и психологического характера, которые нуждаются в глубоком изучении и осмыслении. Сегодня энергетика России действует в системе затратных ценностей, проедаая невозполнимые запасы первичных энергоносителей, а использование возобновляемых источников энергии явно недостаточно”<sup>52</sup>.

На наш взгляд, российская экономика имеет значительные резервы по снижению электропотребления в долгосрочном периоде. Основным потребителем электроэнергии в России является промышленность. При этом следует отметить, что большинство промышленных предприятий было спроектировано в советскую эпоху без учета экономии издержек на электроэнергию. Тогда электроэнергия стоила довольно дешево, что не стимулировало ее экономное использование в целях как производственного, так и непромышленного потребления. Промышленные технологии также отличались повышенным потреблением электроэнергии. Фактически, дешевая электроэнергия являлась (и, в определенной степени, до сих пор является) преимуществом при производстве ряда промышленных товаров. Однако изменение технологий может существенно изменить структуру производства и сократить издержки на электроэнергию.

Очевидно, что часть российских товаров конкурентоспособна только в условиях дешевой электроэнергии (например, алюминий). Если цены на электроэнергию будут повышаться, предприятия, их производящие, либо закроются, либо начнут применять энергосберегающие технологии. Таким образом,

---

<sup>52</sup> Хузмиев И.К. Управление процессами государственного регулирования естественных монополий в сфере энергетики: Автореф. дис. докт. экон. наук. — Владикавказ, 2001. — с.9

на наш взгляд, спрос на электроэнергию в долгосрочном периоде в российских условиях довольно эластичен.

В настоящее время установленные электроэнергетические мощности России составляют порядка 214 млн. кВт, что составляет около семи процентов общемировой мощности. При этом следует отметить, что в 1990 – 2008 г.г. совокупная мощность российской энергетики практически не изменилась. Из совокупного объема электроэнергетических мощностей России 70% приходилось на теплоэлектростанции (ТЭС), 20 - на гидроэлектростанции (ГЭС) и 10% - на атомные электростанции (АЭС). Указанная структура установленных электроэнергетических мощностей России примерно соответствует аналогичной структуре в ведущих промышленно развитых странах.



Рис. 2.2.2. Динамика производства электроэнергии в Российской Федерации (1990, 1997-2010 г.г.)<sup>53</sup>.

<sup>53</sup> Россия в цифрах: 2010. – М., 2011. – с.191.;

Динамика производства электроэнергии в Российской Федерации в 1990 – 2008 г.г. приведена на рис. 2.2.2 диссертационного исследования. Отображенная на графике тенденция в целом соответствует общим закономерностям развития отечественной экономики за исследуемый период: резкому спаду 1990 – 1995 г.г., депрессии 1996 – 1999 г.г. и, наконец, подъему 2000 – 2008 г.г. При этом колебания производства электроэнергии в период реформирования отечественной экономики были менее существенными, нежели колебания валового внутреннего продукта в целом. В качестве позитивного следует отметить тот факт, что в 2007-2010 г.г., несмотря на кризис, уровень производства электроэнергии в РФ впервые превысил уровень 1990 г.

На наш взгляд, значительный интерес с позиций исследования тенденций и перспектив производственного и инвестиционного развития электроэнергетики Российской Федерации представляет структура потребления энергии. Сопоставление отечественной энергетики по данному показателю с другими государствами приведено в Приложении 2.

Как показано в Приложении 2, в российской электроэнергетике, в отличие от многих других стран, основную долю потребления занимает промышленность, прежде всего добывающая. Не все исследователи оценивают данную ситуацию однозначно. В частности, Л. Бодырева<sup>54</sup>, М. Глухова и др. полагают, что проблема высокой энергоемкости отечественной промышленной продукции вряд ли будет кардинально решена в обозримой перспективе и, соответственно, структура потребления электроэнергии в экономике Российской Федерации останется примерно на текущем уровне.

Иной точки зрения придерживается С.Аринин. По его мнению, структура потребления энергии в России в среднесрочной перспективе “будет меняться в силу двух причин – энергосбережение на промышленных предприятиях и более активное использование электроэнергии населением с ростом качества жизни. Соответственно, российской электроэнергетике в будущем, на

---

<sup>54</sup> Болдырева Л.Л. Совершенствование экономических методов экологического регулирования в регионе действия тепловых электростанций: Автореф. дис. канд. экон. наук. — Самара, 2003. — с.5; Глухова М. Расчет финансового эффекта при внедрении ресурсосберегающих и природоохранных технологий в энергетике // Практический маркетинг. — 2003.— №7. — С.13.

наш взгляд, понадобится больше пиковых мощностей и меньше базовых (поскольку население потребляет в основном пиковую нагрузку, тогда как промышленность – базовую). Это дает приоритет в пользу пиковых электростанций, по крайней мере, в европейской части России. Пиковые потребности Сибири и Урала могут быть покрыты за счет гидроэлектростанций... Наибольший рост потребления электроэнергии будет наблюдаться в сфере услуг. Также возможен некоторый рост потребления электричества населением<sup>55</sup>.

По нашему мнению, существенного уменьшения потребления электроэнергии отечественными промышленными предприятиями вследствие внедрения энергосберегающих технологий производства в обозримой перспективе все же ожидать не приходится. Для аргументации приведенной выше позиции обратимся к официальной статистике. Так, в 1991 – 2010 г.г. удельный расход электрической энергии на добычу нефти (включая газовый конденсат) увеличился с 91,3 до 96,0 Квч/т; на переработку нефти – с 37,5 до 48,4 Квч/т; на производство синтетического каучука – с 3032 до 3118 Квч/т<sup>56</sup>. Лишь в электростали и изготовлении готового проката черных металлов наблюдается некоторое снижение удельного расхода электроэнергии (с 752,0 до 690,3 Квч/т и с 150,0 до 148,9 Квч/т, соответственно).

В настоящее время у большинства предприятий отечественной промышленности по-прежнему отсутствуют достаточные инвестиционные ресурсы для масштабного внедрения энергосберегающих технологий. Последовательная государственная политика в области стимулирования энергосбережения также, к сожалению, отсутствует. Рост потребления энергии населением в среднесрочной (2012 – 2015 г.г.) перспективе также маловероятен вследствие ожидаемого достаточно резкого увеличения тарифов и перехода к стопроцентной оплате физическими лицами услуг жилищно-коммунального хозяйства, в т.ч. и энергии.

---

<sup>55</sup> С. Аринин. Указ.соч.

<sup>56</sup> Российский статистический ежегодник. – М., 2009. – с.352.

Тем не менее, с точки зрения структуры потребителей существует ряд перспективных возможностей и опасностей для развития отечественного энергетического комплекса. Одна из опасностей, связанных с недополучением доходов, для существующих электростанций – это наличие крупных промышленных потребителей. Как правило, издержки таких компаний (например, металлургических) сильно зависят от стоимости электроэнергии. Фактически, в некоторых отраслях (например, в алюминиевой промышленности) дешевая электроэнергия является одним из основных конкурентных преимуществ компаний. В этой связи следует ожидать, что ряд крупных потребителей может предпринять определенные шаги для того, что бы получить контроль над электроэнергетическими активами. Это уже удалось ОАО “Русал” в отношении “Иркутскэнерго”; аналогичные шаги пытается предпринимать ОАО “Норникель” и др. предприятия<sup>57</sup>.

Таким образом, получив контроль над генерирующими мощностями, крупные потребители будут стараться минимизировать свои расходы на электроэнергию. Скорее всего, в этом случае цены на электроэнергию на принадлежащих им электростанциях будут низкими. Кроме того, крупные потребители могут найти и другие рычаги влияния на энергетические компании (в том числе, политические, социальные и т.д.). В то же время, цены акций некоторых энергокомпаний, имеющих крупных потребителей, могут расти по другой причине. Крупные потребители могут быть стратегически заинтересованы в обеспечении своей «энергетической безопасности» и скупать акции с учетом надбавки за эту безопасность. Едва ли эта цена будет иметь что-то общее с дисконтированной суммой дивидендов, дисконтированным денежным потоком и прочими мерами стоимости компании для миноритарных акционеров. И почти однозначно можно утверждать, что цена энергокомпаний для крупных потребителей, стремящихся обеспечить свою «энергетическую безопасность», будет выше, чем для прочих инвесторов.

---

<sup>57</sup> С. Аринин. Указ.соч.

Как только контроль над такими региональными энергокомпаниями будет получен, интерес к их акциям упадет. Таким образом, акции региональных компаний, снабжающих крупных потребителей будут интересны только в относительно краткосрочном периоде.

К тому же, по всей видимости, такая стратегия будет применяться только в тех регионах, где потребности крупных потребителей будут сопоставимы с возможностями энергетической компании региона. Если крупные потребители будут иметь возможность покупать энергию с оптового рынка в достаточных количествах по приемлемой цене, то «энергетическая безопасность» не будет иметь для них особого значения. Более того, в долгосрочном периоде крупные потребители, доля затрат на электроэнергию в структуре себестоимости которых не высока и не отличается от средних значений, будут стремиться либо избавиться от непрофильных активов, либо вовсе не вкладываться в них, поскольку использование дешевой электроэнергии не дает им конкурентных преимуществ.

К категориям потребителей, чей спрос на энергию будет расти, можно отнести население регионов с довольно высоким уровнем жизни. Однако в этом случае возникает дополнительная проблема. Сбором платежей с таких потребителей занимаются муниципальные службы, которые являются не самыми аккуратными плательщиками. Наиболее перспективные потребители электроэнергии, с точки зрения свободного рынка, на наш взгляд, это небольшие и средние предприятия (в основном из сферы услуг) и население регионов с высокими доходами. В принципе, эти потребители готовы платить довольно высокую цену за электричество, и их потребности будут расти в будущем.

Основные финансово-экономические характеристики развития энергетического сектора экономики Российской Федерации представлены в таблице 2.2.1 диссертационного исследования. Необходимо отметить, что число действующих организаций энергетического сектора в 2005-2008 г.г. увеличива-

лось преимущественно за счет разукрупнения ранее действовавших субъектов хозяйствования, за счет процессов разделения юридических лиц отрасли.

Таблица 2.2.1

Основные финансово-экономические показатели развития энергетики Российской Федерации<sup>58</sup>

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Число действующих организаций (на конец года)	39076	44155	44471	44478	44491	44502	44341
Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами, млрд. руб.	1691	2162	2146	2572	2786	2987	3016
Индекс производства <sup>1)</sup> , .в процентах к предыдущему году	100,9	104,9	99,8	101,4	102,3	102,1	103,4
Среднегодовая численность работников организаций, тыс. человек	1861	1869	1845	1809	1799	1795	1778
Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток), млн. руб.	68826	96819	142610	97862	56783	7903	8906
Рентабельность проданных товаров, продукции (работ, услуг), процентов	5,3	3,2	5,2	4,7	3,4	5,1	5,2
Производство:							
электроэнергия, млрд. кВт.ч	953	996	1015	1037	1067	1073	1112
в том числе произведенная:							
тепловыми электростанциями	629	664	676	707	717	728	729
гидроэлектростанциями	175	175	179	167	172	184	191
атомными электростанциями	149	156	160	163	164	168	178
теплоэнергия, млн. Гкал	1436	1467	1411	1378	1377	1412	1432

Среднегодовая численность промышленно-производственного персонала отрасли имеет инертную тенденцию к сокращению. Между тем, по мнению некоторых специалистов<sup>59</sup>, в настоящее время в энергетике РФ имеет место избыточная численность работающих (по разным оценкам порядка 100-150 тыс. чел. или 6-9% от общей численности персонала отрасли), сформирован-

<sup>58</sup> Россия в цифрах: 2010. – М., 2011 – с.237; данные Росстата за 2011 г. (предварительные)

<sup>59</sup> Воропай Н. И., Труфанов В. В., Шевелева Г. И. Обеспечение инвестирования и развития электроэнергетики России при переходе к конкурентному рынку // Энергетическая политика. - 2009. - Выпуск 2; Вахтеров С. Год преобразований // Энергорынок. — 2009.— №12. – с/8/

ная в основном в непроизводственной части отрасли и системе управления ею. Такого рода избыточная численность препятствует увеличению производительности труда в энергетике и препятствует стратегической модернизации отрасли в целом.

Энергетический комплекс РФ в 2005-2010.г. являлся рентабельным. Вместе с тем, следует подчеркнуть, что тенденции рентабельности энергетики являются статистически неустойчивыми (рентабельность варьируется в диапазоне 3,2-5,3% без выраженной тенденции к росту); кроме того, прибыльность энергетики России даже в период экономического роста была ниже аналогичного показателя в среднем по Западной Европе (7-9%).

Существенную информацию о тенденциях производственного развития любой отрасли дает структура общих издержек (таблица 2.2.2).

Таблица 2.2.2

Структура общих издержек в энергетике (по стадиям производства и распределения конечного продукта).

Структура общих издержек			
Стадия	Великобритания		Россия
Генерация	65%	62%	45%
Передача	10%	6%	12%
Распределение	20%	17%	32%
Затраты на заключение контрактов, биллинг и т.п.	5%	15%	11%

На основании данных, приведенных в таблице 2.2.2, можно сделать следующие выводы:

1. В отечественной энергетике сравнительно ниже издержки на генерацию энергии. В значительной степени это связано со сравнительно более низкими ценами на топливо на внутреннем рынке по сравнению с ценами мирового рынка. Соответственно, в рамках общей тенденции постепенного сбли-

жения внутрироссийских и мировых цен на топливо, доля данного элемента в общей структуре издержек на производство и распределение энергии будет постепенно увеличиваться.

2. В Российской Федерации доля затрат на распределение энергии существенно превышает удельный вес указанного показателя как в развитой (Великобритания), так и в развивающейся (Румыния) стране. По нашему мнению, данный факт следует рассматривать как однозначно негативный; он свидетельствует о крайней неэффективности отечественной системы распределения энергии, высокими, не всегда в должной степени обоснованными, текущими затратами в данной области.

3. В России более чем в два раза, в сравнении с Великобританией, велик удельный вес издержек на заключение договоров и биллинг электроэнергии. Это вполне естественно для отрасли, в которой конкурентные отношения только начинают развиваться, а механизмы защиты прав и интересов собственности сравнительно слабы.

При сравнении структуры издержек крупных отечественных компаний энергетической отрасли с аналогичными корпорациями развитых государств можно выявить одну важную закономерность: сравнительно низкий удельный вес амортизации в структуре затрат российских энергокомпаний (по данным 2006-го г. доля амортизационных отчислений составляла 13% издержек РАО ЕЭС, 10% - издержек ОАО «Мосэнерго» и Костромской ГРЭС при 22% доли амортизации в издержках CEZ, 19% - в издержках ENEL и 17% - в издержках Kerco<sup>60</sup>).

Приведенная выше тенденция вполне закономерна. Подавляющее большинство отечественных энергокомпаний характеризуются наличием значительных массивов крайне изношенного, в т.ч. и полностью самортизированного (исчерпавшего свой полезный ресурс, но de facto продолжающего оставаться в эксплуатации) оборудования. С другой стороны, у многих зару-

---

<sup>60</sup> Носов А.А. Страхование экологических рисков в электроэнергетике: Автореф. дис. канд. экон. наук. — Екатеринбург, 2008. — с.11.

бежных корпораций энергетического сектора дорогостоящее и высокопроизводительное оборудование обновляется сравнительно более быстро, с чем и связан более высокий удельный вес амортизационных отчислений в структуре себестоимости.

Таблица 2.2.3

Основные показатели развития материально-технической базы энергетики Российской Федерации<sup>61</sup>

Показатели	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Наличие основных фондов (на начало года), млрд. руб.	2917	3264	3499	3731	4571	4698
Степень износа основных фондов на начало года, процентов	55,4	52,3	50,3	52,8	52,7	54,1
Коэффициент обновления (ввод в действие основных фондов в процентах от наличия основных фондов на конец года, в сопоставимых ценах)	1,9	2,1	2,3	3,0	3,2	3,4
Коэффициент выбытия (ликвидация основных фондов в процентах от наличия основных фондов на начало года, в сопоставимых ценах)	0,7	0,7	0,5	0,3	0,3	0,4

На разработку стратегии предприятий любой отрасли хозяйства оказывает существенное влияние состояние ее материально-технической базы. Как показано в таблице 2.2.3, степень износа основного капитала энергетики РФ в 2006-2010 г.г. сократилась с 55,4% до 52,7% или в 1,05 раза. Вместе с тем, данный показатель существенно выше по сравнению с износом ОПФ энергетики в развитых государствах с рыночной экономикой (25 – 30%)<sup>62</sup>. В качестве позитивной тенденции, непосредственно связанной с ростом инвестиционной активности в отрасли, следует отметить существенное увеличение ко-

<sup>61</sup> Россия в цифрах: 2010– М., 201 – с.212

<sup>62</sup> Воропай Н. И., Труфанов В. В., Шевелева Г. И. Обеспечение инвестирования и развития электроэнергетики России при переходе к конкурентному рынку // Энергетическая политика. - 2009. - Выпуск 2. – с.19.

ээффициента обновления основных фондов – с 1,9 в 2006 г. до 3,2 в 2010 г. или в 1,68 раза.

На стратегическое развитие любой отрасли экономики оказывают существенное влияние отношения собственности и характер развития конкурентной среды. В настоящее время энергетика России представляет собой естественную монополию, в значительной степени непосредственно (преимущественно через тарифное регулирование) контролируемую государством.

В холдинг РАО "ЕЭС России", расформированный в 2008 г., входили 73 вертикально-интегрированных компании (АО-Энерго), сетевой бизнес в лице Федеральной сетевой компании, оперативно-диспетчерское управление в лице Системного оператора, 31 Федеральная электростанция и 9 электростанций, находящихся в стадии строительства. Кроме того, в холдинг входят научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации, а также энерго-строительные организации и целый ряд вспомогательных и непрофильных бизнесов.

Производственные мощности отечественной энергетики составляют более 400 тепловых и гидравлических станций, установленная мощность которых составляет 156 тыс. МВт, или около 72% от общей установленной мощности предприятий российской энергетики. В 2000 году затраты на ремонт электростанций и теплосетей составили 25,6 млрд. рублей, а в 2011 г. - уже 38,8 млрд. руб. (прирост затрат в текущих ценах по отношению к 2000 г. составил 51,56%). Издержки, связанные с пережогом топлива, еще более значительны.

К вспомогательным (сервисным) видам бизнеса АО-энерго РФ относятся энергоремонтные предприятия, научно-исследовательские разработки, сервисные компании, занимающиеся строительством и модернизацией энергообъектов. Таким образом, данная, центральная для отечественной энергетики, корпорация, в значительной степени определяющая в настоящее время и стратегию развития региональных энергетических систем, представляет собой достаточно "громоздкую", диверсифицированную структуру.

В 2003 – 2008 г.г. имел место процесс реформирования РАО ЕЭС. Укрупненно оценим основные декларированные задачи такого рода реформирования и фактически полученные результаты (таблица 2.2.4).

Таблица 2.2.4

Основные декларированные задачи и фактические результаты реформирования системы РАО ЕЭС

Основные задачи реформы	Конкретные результаты
1. Разделение единой энергосистемы на независимые генерирующие, сетевые и энергосбытовые компании	Задача достигнута. Сформирована система юридически независимых энергетических компаний в сфере генерирования, транспортировки, диспетчеризации и сбыта электрической энергии.
2. Создание конкурентного рынка энергии.	Задача достигнута лишь в части создания оптового рынка энергетической мощности (ОРЭМ). В большинстве регионов РФ существует единственная энергосбытовая компания, а крупным промышленным предприятиям власти часто запрещают покупать энергию у сторонних энергосбытовых компаний, в том числе на ОРЭМ. Тем самым, монополия разрушена только юридически, а не фактически.
3. Ликвидация перекрестного субсидирования.	Перекрестное субсидирование, то есть увеличение тарифа для предприятий за счет снижения его для населения сохраняется, что снижает потенциальную конкурентоспособность промышленных предприятий, особенно энергоемких.
4. Формирование рыночного механизма тарифообразования.	Как показано на рис. 2.2.3, рыночный механизм тарифообразования в энергетике к 2012 г. так и не сформирован. Процесс установления предельных тарифов со стороны РЭК и ФСТ осуществляется по затратному принципу, не учитывает возможности роста доходов населения и предприятий.
5. Обеспечение транспарентности (прозрачности) функционирования энергетики	Прозрачность энергетики, по мнению ряда исследователей <sup>63</sup> , по результатам реформы так и не обеспечена, что и является одной из центральных причин ее недостаточно высокой эффективности и инвестиционной привлекательности.

<sup>63</sup> Похабов В.И. Энергетический менеджмент на промышленных предприятиях. – М.: Технопринт, 2011. – с.27; Маклаков А.Д. Основные проблемы реформирования энергетического сектора // Инвестиции и бизнес. – 2010. - №11. – С.32.

Таким образом, большинство задач реформы, как показал произведенный автором укрупненный анализ, не были решены, что в конечном счете отразилось и на недостаточной социально-экономической эффективности тарифной политики в электроэнергетике. Процесс формирования тарифной политики в электроэнергетике РФ в наиболее общем виде представлен на рис. 2.2.3. Фактически он носит неконкурентный характер и, вместе с тем, при определении тарифа РЭК и ФСТ, как правило, используется затратный подход; не учитываются возможности предприятий и населения по оплате тарифов предприятий энергетического сектора.



Рис. 2.2.3. Общий вид существующей в Российской Федерации в настоящее время модели тарифной политики в электроэнергетике

Следует отметить, что обычно предприятия энергосистемы региона предлагают индивидуальным потребителям – домашним хозяйствам - электрическую энергию именно по предельным тарифам, установленным ФСТ, а

не по меньшим, хотя последнее и возможно в соответствии с действующим законодательством. Причиной этому, по нашему мнению, является крайне недостаточный уровень конкуренции в энергосбытовом секторе отечественной экономики.

Важнейшим направлением стратегического реформирования энергетического сектора является развитие оптового рынка энергии и совершенствование конкурентных механизмов в целом. При этом функционирование оптового рынка электроэнергии сталкивается с рядом проблем. В их числе С. Вахтеров, в частности, выделяет<sup>64</sup>:

1. Недостаток информации о рынке.
2. Противодействие со стороны АО-энерго.
3. Отсутствие квалифицированных специалистов.
4. Отсутствие массового выхода потребителей на рынок.

А. Школьников, исследуя проблемы и перспективы оптового рынка энергетической мощности Российской Федерации, пишет о том, что “значительная часть споров между участниками оптового рынка относительно его правил и перспектив развития связана с различными взглядами на то, какой сегмент рынка будет являться преобладающим, системообразующим и формирующим цену. Эти различия во мнениях могут стать фактором качественной эволюции рынка при условии, что стороны осознали причины разногласий и приняли аргументы друг друга”<sup>65</sup>.

С приведенными выше точками зрения, безусловно, нельзя не согласиться в той части, что оптовый рынок энергетической мощности РФ еще далек от совершенства. Однако, применительно к теме настоящего диссертационного исследования, функционирование конкурентных механизмов в его рамках имеет принципиальное значение. Создание и развитие конкурентного рынка энергетической мощности является одним из первых значимых шагов в процессе реструктуризации и демонополизации отечественной энергетиче-

---

<sup>64</sup> Вахтеров С. Рыночный год // Энергорынок. — 2009. — №11.

<sup>65</sup> Школьников А. Идеальная модель: как ее найти // Энергорынок. — 2004. — №12.

ской системы в целом. Весьма вероятно, что вслед за конкурентным оптовым рынком энергии в исследуемой отрасли будут развиваться и иные конкурентные типы рынков, в частности рынок капитала и инноваций, что, в конечном итоге, должно благоприятно отразиться на инвестиционной привлекательности энергетики Российской Федерации.

В целом, можно выделить следующие технико-экономические особенности энергетики<sup>66</sup>, как отрасли современной экономики, оказывающие непосредственное влияние на ее инвестиционное развитие:

а) непрерывность и одновременность процессов производства, передачи, распределения и потребления электроэнергии. Это дополняется практической невозможностью мгновенного аккумулирования электроэнергии в масштабах крупных энергообъектов. В результате в каждый момент времени должен соблюдаться жесткий баланс производства и потребления электроэнергии;

б) сильная технологическая зависимость функционирования и эффективной работы всех отраслей экономики от бесперебойного и полного удовлетворения их потребности в энергии. При этом сроки сооружения энергообъектов обычно дольше, чем объектов – потребителей энергии. Это определяет необходимость, в ряде случаев, заблаговременного сооружения энергообъектов под ожидаемые объемы потребления в государстве или регионе;

в) высокая частота протекания процессов, что обуславливает повышенные требования к автоматизации процессов управления энергетическими установками;

г) технологическое единство всех агрегатов электростанций, подстанций и других элементов энергосистемы и вытекающая отсюда опасность практически мгновенного распространения и развития каждой аварии с возникновением большого ущерба для экономики региона или страны. Отсюда непосредственно вытекают жесткие требования к эксплуатации энергосисте-

---

<sup>66</sup> Указанные технико-экономические особенности в равной мере проявляются и на федеральном, и на региональном, и на местном уровне функционирования энергетической системы.

мы и, соответственно, особую актуальность приобретают инвестиционные расходы в обеспечение безопасности ее функционирования;

д) переменный режим нагрузки энергетических предприятий в суточном, недельном, месячном и годовом разрезе вызванные неопределенностью процесса включения, отключения и изменения режимов работы отдельных потребителей.

Необходимость повышения инвестиционной привлекательности отечественной энергетики, генерирования инвестиций в качественное техническое перевооружение отрасли, модернизацию состава и структуры основного капитала признается практически всеми исследователями. Еще в 1996 г. О.В. Архипкин, характеризуя стагнацию инвестиционных процессов в энергетическом комплексе РФ, писал: “Электроэнергетике в настоящее время присущи некоторые исторически сложившиеся внутренние диспропорции в структуре генерирующих мощностей и топливоснабжения электростанций; экономические и политические преобразования, глубокий экономический кризис привели к резкому снижению эффективности развития и работы Единой энергетической системы, породили множество проблем в электроэнергетике, в результате чего она сейчас функционирует на пределе технических возможностей”<sup>67</sup>.

И. К. Хузмиев в числе важнейших проблем функционирования современной энергетики Российской Федерации выделяет следующие: “отсутствие собственных инвестиционных ресурсов и их дороговизна. Ситуация становится критической, т.к. ввод новых мощностей не компенсирует даже выбывающие; ... значительный износ основных средств энергетических компаний; ... низкий уровень энергосбережения и отсутствие реально реализуемых программ по повышению эффективности использования энергии”<sup>68</sup>. Нельзя не согласиться с автором по вопросу о том, что собственных средств предприятий энергетической отрасли РФ катастрофически недостаточно для полномасштабной модернизации основного капитала отрасли. В то же время ориентация преимуще-

---

<sup>67</sup> Архипкин О.В. Формирование регионального рынка топливно-энергетических ресурсов: Автореф. дис. канд. экон. наук. — Ростов-на-Дону, 1996. — с.8.

<sup>68</sup> Хузмиев И.К. Указ.соч., с.10.

ственно на собственные инвестиционные ресурсы, как будет показано ниже, является не вполне правомерной – для модернизации энергетических систем, в особенности на региональном уровне, необходимы новые, действенные механизмы привлечения заемных средств.

Акад. Д.С. Львов, справедливо указывает на то, что ситуация с дефицитом инвестиционных ресурсов в ТЭК в целом и энергетике в частности, в значительной степени связана с последствиями социально и экономически несправедливой приватизации государственного имущества и доминированием в указанных отраслях нерыночных форм присвоения (вывода прибыли в оффшорные компании, “серых” схем присвоения инвестиционных ресурсов и т.п.)<sup>69</sup>. Действительно, инвестиционный кризис в подавляющем большинстве региональных АО-энерго в значительной степени обусловлен не вполне рациональными процессами приватизации государственной собственности в 1990-е г.г. Однако пересмотр результатов приватизации и, тем более, тотальная национализация отечественной энергетике на современном этапе, по нашему мнению, невозможны – такого рода действия лишь окончательно “отпугнут” инвесторов.

Попытку количественно оценить современную потребность в инвестиционных ресурсах, необходимых для модернизации энергетического комплекса Российской Федерации предприняли Н. Воропай, В. Труфанов и Г. Шевелева: “Электроэнергетика России как отрасль, требующая значительных вложений на длительные сроки, испытывает хронический дефицит инвестиций. Вводы генерирующих мощностей на электростанциях страны за последние 15 лет составляли в среднем немногим более 1 млн кВт в год, что в 4-5 раз ниже необходимых для компенсации отработанного оборудования. За это время основное энергетическое оборудование электростанций “постарело” примерно на 10 лет ... По разным оценкам минимальная потребность в инвестициях в ближайшие 10 лет составит не менее 3 млрд долларов в год, максимальная - 5-6 млрд долларов”<sup>70</sup>.

---

<sup>69</sup> Львов Д.С. Экономика развития. – М.: Экзамен, 2002.

<sup>70</sup> Воропай Н., Труфанов В., Шевелева Г. Принципы инвестиционной политики в электроэнергетике России // Энергорынок. — 2008. — №10.

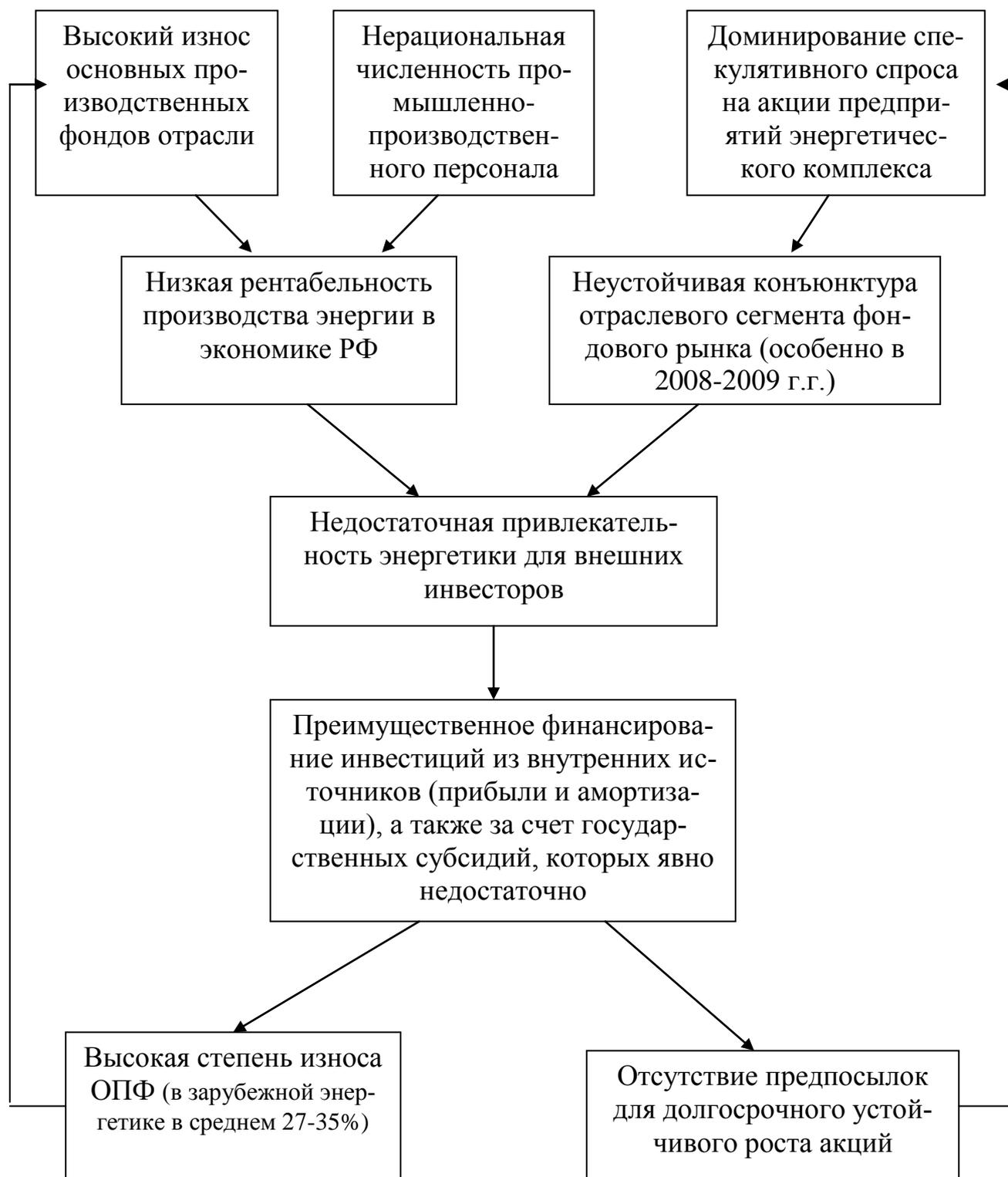


Рис. 2.2.2. Комплекс стратегических финансово-инвестиционных проблем развития энергетического сектора РФ<sup>71</sup>.

<sup>71</sup> Систематизировано нами.

На рис. 2.2.2 систематизированы сделанные нами в данном параграфе диссертационного исследования выводы относительно тенденций и перспектив стратегического развития отечественной энергетики. Как видим, контур причин и следствий является замкнутым, в результате чего причины и следствия “перетекают” друг в друга, усиливая общую тенденцию неудовлетворительной инвестиционной привлекательности энергетического сектора экономики.

Более того, указанные проблемы усиливают риск возникновения масштабных техногенных катастроф в энергетике, особенно атомной и гидроэнергетике. Так, 17 августа 2009 года на Саяно-Шушенской ГЭС фактически произошла техногенная катастрофа. Находившийся в работе гидроагрегат № 2 внезапно разрушился и был выброшен напором воды со своего места. В машинный зал станции под большим напором стала поступать вода, затопившая машинный зал и технические помещения под ним. В момент аварии мощность станции составляла 4100 МВт, в работе находились 9 гидроагрегатов, автоматические защиты на большинстве которых не сработали. Было потеряно электропитание собственных нужд станции, в результате чего сброс аварийно-ремонтных затворов на водоприёмниках (с целью остановки поступления воды) персоналу станции пришлось производить вручную.

В результате аварии погибло 75 человек, большинство из которых составили сотрудники подрядных организаций, занимавшиеся ремонтными работами. Было частично разрушено здание машинного зала, повреждено электротехническое и вспомогательное оборудование. В результате попадания в Енисейтурбинного масла был нанесён экологический ущерб.

Для расследования причин аварии были созданы комиссия Ростехнадзора, а также парламентская комиссия Государственной Думы. Результаты работы этих комиссий были опубликованы 3 октября и 21 декабря 2009 года соответственно. Непосредственной причиной разрушения гидроагрегата № 2 было названо усталостное разрушение шпилек крепления крышки

турбины в результате вибрации, возникавшей при переходах режима мощности гидроагрегата через диапазон «запрещённой зоны»<sup>72</sup>.

Вместе с тем, по нашему мнению, можно выделить следующие общеэкономические причины данной катастрофы:

- крайне высокий износ ОПФ на ГЭС даже по сравнению со средним по РФ (63,5% в 2009 г. против 51% в среднем по энергетике России)<sup>73</sup>;

- невыполнение в 2004 – 2008 г.г. Правительством РФ программы реконструкции производственных мощностей ГЭС (по линии ОАО «Русгидро» – материнской компании);

- согласно экспертным оценкам, имело место достаточно формальное отношение к технике безопасности на производственных объектах ГЭС<sup>74</sup>;

- не были проработаны алгоритмы оптимального поведения персонала станции при различных типах потенциальных чрезвычайных ситуаций.

В целом, для преодоления комплекса существенных инвестиционных проблем энергетической системы, как на общенациональном, так и на региональном уровне, необходимы механизмы масштабного привлечения внешних, частных инвестиций в модернизацию основного капитала и новое капитальное строительство энергетических объектов. Один из вариантов такого рода механизма будет представлен в гл.3. диссертационного исследования.

Подводя итог анализу особенностей современного состояния отечественной энергетики, необходимо сделать следующие выводы:

1. Для Российской Федерации характерна довольно высокая энергоёмкость производства. Более того, в обозримой перспективе отсутствуют объективные предпосылки для ее существенного сокращения. Следовательно, вероятный посткризисный рост объемов промышленного производства в экономике Российской Федерации вызовет адекватное увеличение спроса на энергию, в то время как ее предложение со стороны национальной энергетической си-

---

<sup>72</sup> Акт технического расследования причин аварии на Саяно-Шушенской ГЭС. Ростехнадзор (2009-10-03)

<sup>73</sup> Храпков А. А. Состояние гидротехнических сооружений Саяно-Шушенской ГЭС в период зимней эксплуатации 2009/2010 г // Гидротехническое строительство. — 2010. — № 7. — С.17.

<sup>74</sup> Там же.

стемы крайне ограничено изношенными производственными мощностями электростанций.

2. В структуре конечного продукта электроэнергетики Российской Федерации неоправданно высокий удельный вес занимают затраты на распределение электроэнергии, а также заключение договоров и обеспечение их реального выполнения, что, в конечном итоге, негативно сказывается на рентабельности отрасли и ее инвестиционной привлекательности.

3. Негативное влияние на потенциальную привлекательность отечественной электроэнергетики для инвесторов оказывает монопольная структура отношений собственности. Тем не менее, в этой области в 2005-2008 г.г. наметились позитивные изменения, такие как развитие свободного оптового рынка электрической мощности. Вероятно, что в перспективе конкурентные изменения произойдут и в других сферах функционирования отрасли, в частности на рынке капитала (инвестиционных ресурсов).

При реализации стратегического плана, сформированного с учетом особенностей функционирования предпринимательских структур смешанной формы собственности в рамках матриц стратегического позиционирования, в целях повышения эффективности деятельности организации в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе необходимо использовать метод управления по отклонениям, что предполагает необходимость использования комплекса оценочных показателей, соответствующего измерениям сформированной в рамках формирования стратегического плана матрицы стратегического позиционирования. Для решения данной задачи в рамках диссертационного исследования была сформирована система показателей стратегического развития предпринимательской структуры смешанной формы собственности в разрезе приведенных в табл. 1 классификационных признаков (см. табл. 2.2.3).

Система показателей оценки исполнения стратегического плана предпринимательской структуры смешанной формы собственности<sup>75</sup>

Классификационный признак	Оценочные показатели	
	Приоритетные с позиций государства-собственника	Приоритетные с позиций частного собственника
1. Тип стратегического развития	1. Темп роста численности работников организации 2. Темп роста рентабельности собственного капитала 3. Уровень платежеспособности	1. Темп роста доли рынка 2. Темп роста рентабельности продаж 3. Уровень финансовой устойчивости
2. Сфера деятельности предпринимательской структуры	1. Уровень удовлетворенности организаций – элементов внешней среды прямого воздействия 2. Качество продукции (работ, услуг)	1. Показатели рентабельности деятельности (в разрезе видов реализуемых стратегий) 2. Показатели деловой активности
3. Долевое участие государства и частного бизнеса в капитале	1. Темпы роста доходов государственного собственника 2. Рентабельность альтернативных вложений государственного капитала	1. Темпы роста доходов частного собственника 2. Рентабельность альтернативных вложений частного капитала
4. Степень детализации стратегии	1. Надежность организационных связей 2. Качество внутренних и внешних коммуникаций	1. Эффективность организационных связей 2. Эффективность внутренних и внешних коммуникаций
5. Сбалансированность стратегии	1. Темпы роста прибыли на акцию (или аналогичный показатель для прочих организационно-правовых форм) 2. Темпы роста доходности инновационной продукции	1. Темпы роста прибыли на акцию (или аналогичный показатель для прочих организационно-правовых форм) 2. Динамика денежных потоков от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности
6. Учет стратегического рискового поля	1. Динамика средневзвешенного уровня риска 2. Динамика средневзвешенной стоимости капитала 3. Эффективность мероприятий риск-менеджмента	1. Отношение совокупной прибыли предпринимательской структуры к максимальному потенциальному риску (в ден. ед.) 2. Динамика средневзвешенного бета-коэффициента ценных бумаг фирмы
7. Степень социальной ответственности	1. Удовлетворенность персонала 2. Качество жизни населения 3. Уровень экологической безопасности деятельности предпринимательской структуры	1. Эффективность мероприятий по повышению уровня удовлетворенности персонала 2. Качество выпускаемой продукции, работ и услуг
8. Учет стратегических целей мезо- и макроуровня	1. Уровень выполнения стратегических целей мезо- и макроуровня 2. Степень выполнения целевых показателей развития предпри-	1. Степень выполнения целевых показателей развития предпринимательской структуры в разрезе элементов сбалансированной системы показателей

<sup>75</sup> Составлено автором

	нимательской структуры в разрезе элементов сбалансированной системы показателей	2. Эффективность использования инструментов государственной поддержки
9. Использование потенциала экономического взаимодействия	1. Эффективность использования инфраструктуры предпринимательства 2. Коэффициент использования производственной мощности	1. Эффективность кооперационных и аутсорсинговых операций 2. Рентабельность продаж по EBITDA 3. Экономическая добавленная стоимость
10. Учет фактора времени	1. Динамика денежных потоков от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности 2. Уровень инфляции	1. Эффективность альтернативных вложений капитала 2. Эффективность капитальных вложений в деятельность предпринимательской фирмы

Таким образом, при разработке механизмов управления стратегическим развитием предпринимательской структуры смешанной формы собственности по отклонениям необходимо использовать комплекс индикаторов, который позволит учесть как интересы государства – собственника предпринимательской фирмы, так и интересы частного собственника, и обеспечить их сбалансированность в долгосрочной перспективе.

### **2.3 Особенности развития энергетического комплекса в Республике Татарстан**

"От эффективности работы энергетической отрасли во многом зависит и благосостояние населения и конкурентоспособность промышленных предприятий. В этой ситуации нам нужна взаимозаинтересованность промышленников и энергетиков" – указывается в Послании Госсовету Президента РТ 2008 г.. Действительно, энергетическая система является, по образному выражению Е. Бирюковой, своего рода "кровеносной системой" экономики<sup>76</sup>; от эффективности функционирования и развития энергетики непосредственно зависят темпы и пропорции экономического роста в целом.

<sup>76</sup> Бирюкова Е. Оценка энергоактивов: текущее положение дел // Энергорынок. — 2004. — №8. — с.15

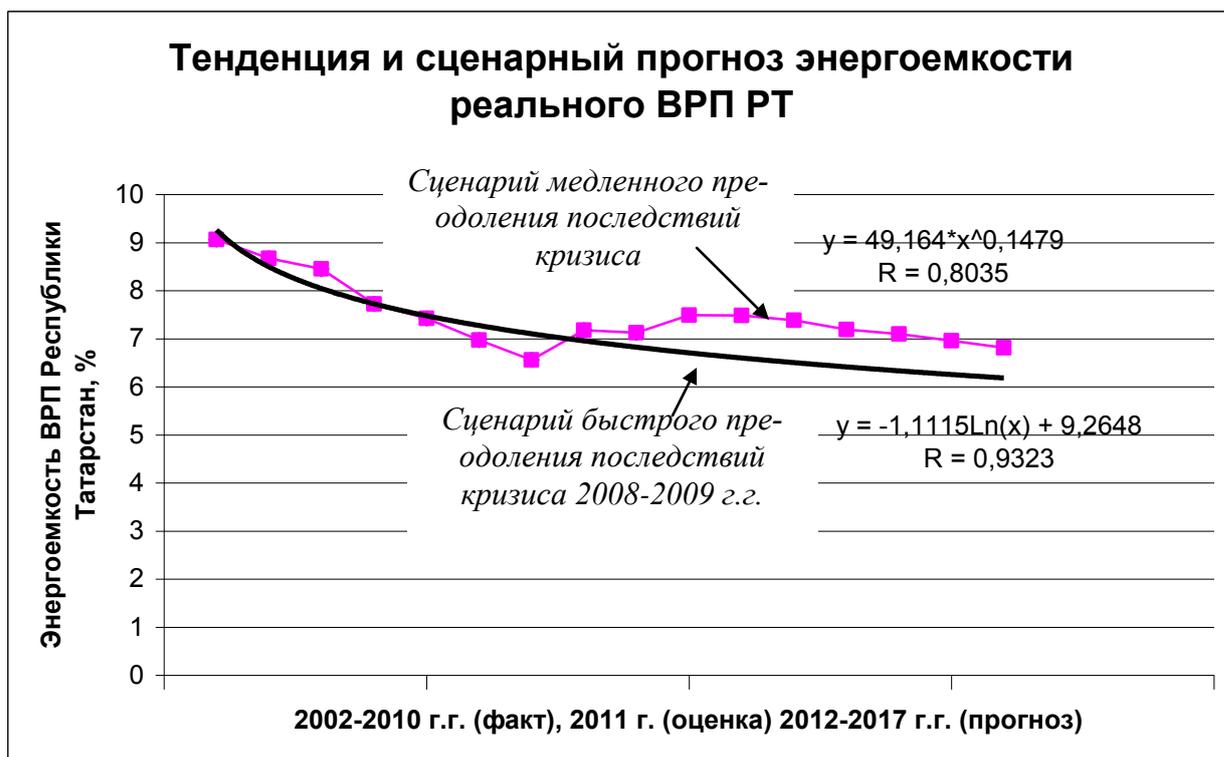


Рис. 2.3.1 Тенденция и прогноз энергоёмкости валового регионального продукта Республики Татарстан

Важнейшим показателем эффективности социально-экономического развития региона является снижение уровня энергоёмкости валового регионального продукта (ВРП).

Энергоёмкость ВРП может быть рассчитана в натуральном и стоимостном выражении:

- в натуральном выражении энергоёмкость равна отношению электрической и тепловой энергии (в киловатт-часах) за определенный период к ВРП (сумме всех добавленных стоимостей) в экономике региона за тот же период;
- в стоимостном исчислении энергоёмкость представляет собой отношение потребленной в процессе формирования валового продукта энергии в стоимостном выражении к сумме ВРП за определенный период времени (показатель энергоёмкости в стоимостном выражении является более показательным с экономической точки зрения).

Тенденция энергоёмкости ВРП Республики Татарстан представлена на рис. 2.3.1 диссертационного исследования.

С 2002 по 2010 г.г. энергоемкость ВРП Республики Татарстан сократилась с 9,06% до 7,12% или в 1,27 раза. Данная, несомненно положительная, тенденция, по нашему мнению, в значительной мере связана с реализацией республиканской программы энергосбережения, принятой в 2004 г. Промышленные предприятия различных видов экономической деятельности и форм собственности в РТ внедряют в производственный процесс энергосберегающие технологии. Кроме того, сокращаются непроизводительные потери энергии в рамках структур самого энергетического комплекса Республики Татарстан.

**Таблица 2.3.1**

**Прогноз энергоемкости валового регионального продукта Республики Татарстан, %**

Годы	Сценарий быстрого преодоления последствий кризиса	Сценарий медленного преодоления последствий кризиса	Разница между вариантами прогноза
2012	6,41	7,19	0,77
2013	6,33	7,09	0,76
2014	6,25	6,96	0,70
2015	6,18	6,81	0,63

Прогноз энергоемкости ВРП до 2015 г. осуществлен на основе двух сценариев, предусматривающих различную скорость преодоления экономической системой региона масштабного экономического кризиса 2008-2010 г.г., а именно:

1. Сценарий быстрого преодоления последствий кризиса предусматривает, в соответствии с планами и программами Правительства Российской Федерации и Министерства экономики Республики Татарстан, устойчивый выход из кризиса уже в 2010 г. и быстрое восстановление докризисных темпов экономического развития отраслей народного хозяйства. Соответственно, предусматривается продолжение тенденций устойчивого снижения уровня энергоемкости республиканской экономики. Прогноз в рамках данного сценария

рия получен методом экстраполяции тренда 2000-2008 г.г. О высоком качестве прогноза свидетельствует близкое к единице значение коэффициента корреляции (0,9323). В рамках указанного сценария энергоемкость ВРП РТ сократится к 2015 г. до 6,18% (в 1,17 раза к уровню 2011 г.).

2. Альтернативный, менее благоприятный сценарий предусматривает медленное и сложное преодоление последствий кризиса в 2012-2013 г.г. Прогноза в рамках данного сценарий получен в результате сопоставления тренда увеличения энергопотребления и прогноза реального ВРП (на 2011-2012 г.г. – прогноз Министерства экономики Республики Татарстан, 2013-2015 г.г. – экспоненциальная экстрапроляция тренда исходя из предположения о начале ускоренного роста экономики в рамках новой фазы экономического цикла).

Как показано в таблице 2.3.1, в рамках данного сценария предусматривается даже определенный рост уровня энергоемкости ВРП в 2012-2013 г.г. по отношению к уровню 2011 г., обусловленный комплексным влиянием следующих основных факторов:

- отсутствие у большинства предприятий экономики и промышленности инвестиционных ресурсов для внедрения в производственный процесс масштабных энергосберегающих технологий;

- наличие существенных остатков нереализованной продукции на складах предприятий (недополученный ВРП), на производство которой уже израсходованы определенные объемы энергии;

- низкие темпы внедрения энергосберегающих технологий в ЖКХ, объектах социально-культурной сферы и т.п. вследствие недостаточной наполняемости государственного бюджета (в особенности регионального).

Для количественной оценки мультипликатора изменения ВРП в зависимости от инвестиций в энергетический сектор экономики нами построена экономико-статистическая модель (рис. 2.3.2). В данной модели в качестве независимой переменной взят фактический тренд инвестиций в энергетику (в сопоставимых ценах) за 2005-2010 г.г., оценка уровня 2011 г. и наиболее вероятный прогноз на 2012-2015 г.г. В качестве зависимой переменной (у) взят

тренд и прогноз реального ВРП Республики Татарстан (в ценах 2010 г.) - прогноз на 2011-2012 г.г. получен на основании исследований Министерства экономики Республики Татарстан<sup>77</sup>, на 2013-2015 г.г. – методом статистической экстраполяции, исходя из предположения о том, что к данному времени негативные последствия кризиса будут в полной мере преодолены.

Построенная модель является репрезентативной, о чем свидетельствует достаточно высокое значение коэффициента парной корреляции ( $R = 0,8071$ ). Показателем репрезентативности модели является коэффициент парной корреляции ( $R$ ), отражающий степень тесноты связи между факторной и результирующей переменными.

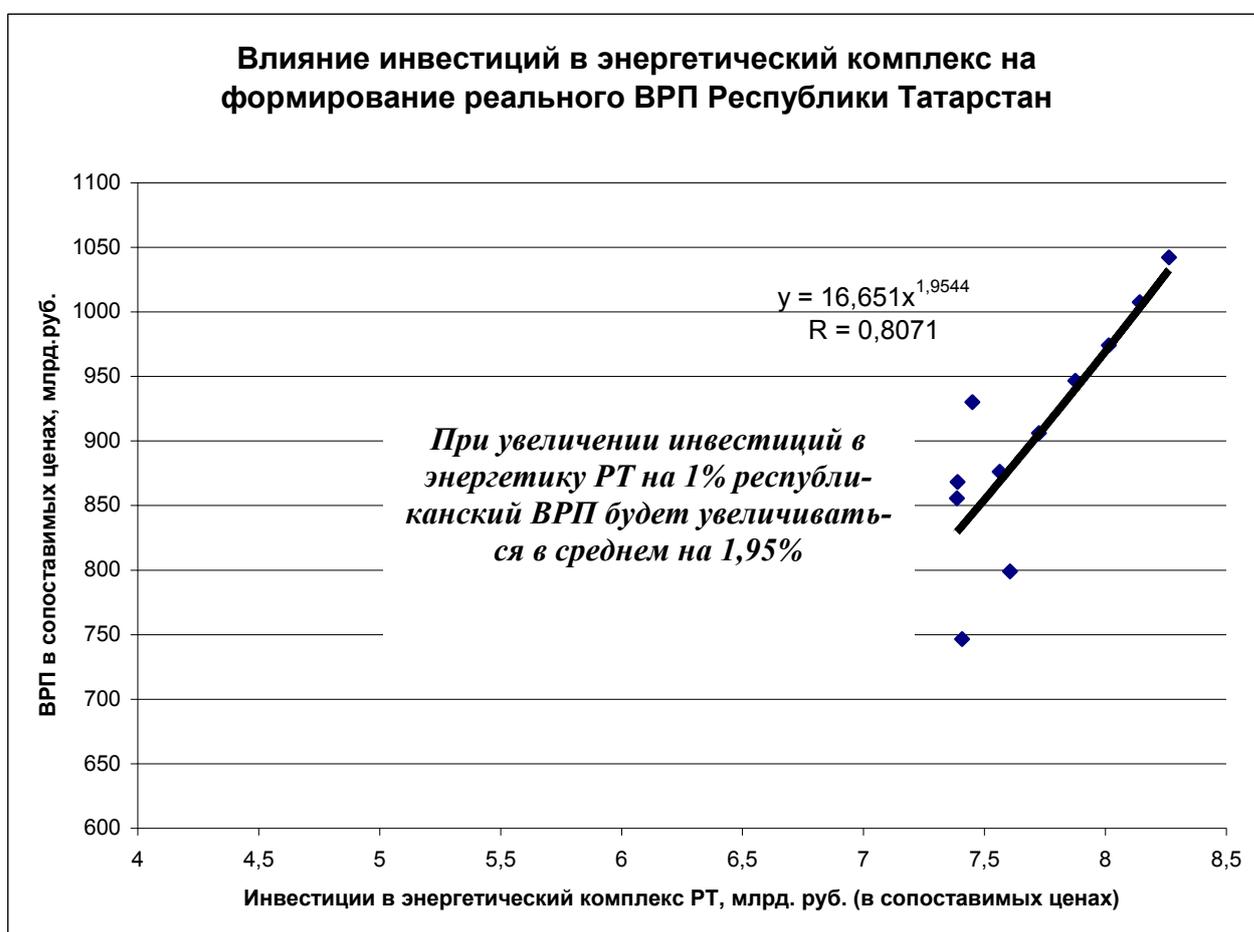


Рис. 2.3.2 Прогноз мультипликатора влияния инвестиций в энергетику РТ на темпы роста реального ВРП

Как следует из функции, представленной на рис. 2.3.2, мультипликатор изменения реального ВРП в зависимости от роста уровня инвестиций в энер-

<sup>77</sup> www.mep.tatar.ru

гетику составляет 1,95. Иными словами, при увеличении уровня инвестиций в энергетический сектор экономики Республики Татарстан на 1% реальный ВРП РТ возрастает (и будет возрастать в 2012-2015 г.г.) в среднем на 1,95%. Такого рода эффект мультипликатора является довольно высоким.

Наличие высокого эффекта мультипликатора ВРП в зависимости от роста инвестиций в энергетический сектор экономики обуславливается комплексным влиянием следующих основных факторов:

- в результате реализации масштабных инвестиционных программ имеет место уменьшение потерь энергии в процессе ее производства и транспортировки;

- повышается устойчивость (надежность) функционирования энергетической системы; существенно снижается риск недопоставки энергии потребителям;

- интенсивные инвестиционные процессы в энергетике вызывает положительные экономические эффекты в сопряженных отраслях (в частности, на предприятиях, производящих электрооборудование, электрокабели и т.п.), что также стимулирует рост объемов их деятельности и увеличение валового регионального продукта.

Тренд влияния выработки энергии в натуральном выражении (рис. 2.3.3) на темпы изменения реального ВРП РТ носит циклический характер, в целом корреспондирующий с имевшими место и прогнозируемыми фазами социально-экономического развития.

В целом, выполнение целевой программы «Энергосбережение в Республике Татарстан на 2000-2005 годы» позволило стимулировать внедрение быстрокупаемых малозатратных организационно-технических и технологических мероприятий, устранить бесхозяйственность в использовании топливно - энергетических ресурсов и получить значительный экономический эффект.

За годы выполнения программы энергоемкость валового регионального продукта снизилась на 28%, тогда как планировалось снижение на 17%. Ин-

дикатор электроёмкости продукции снизился на 19,7%, индикатор теплоёмкости – на 24,8%.

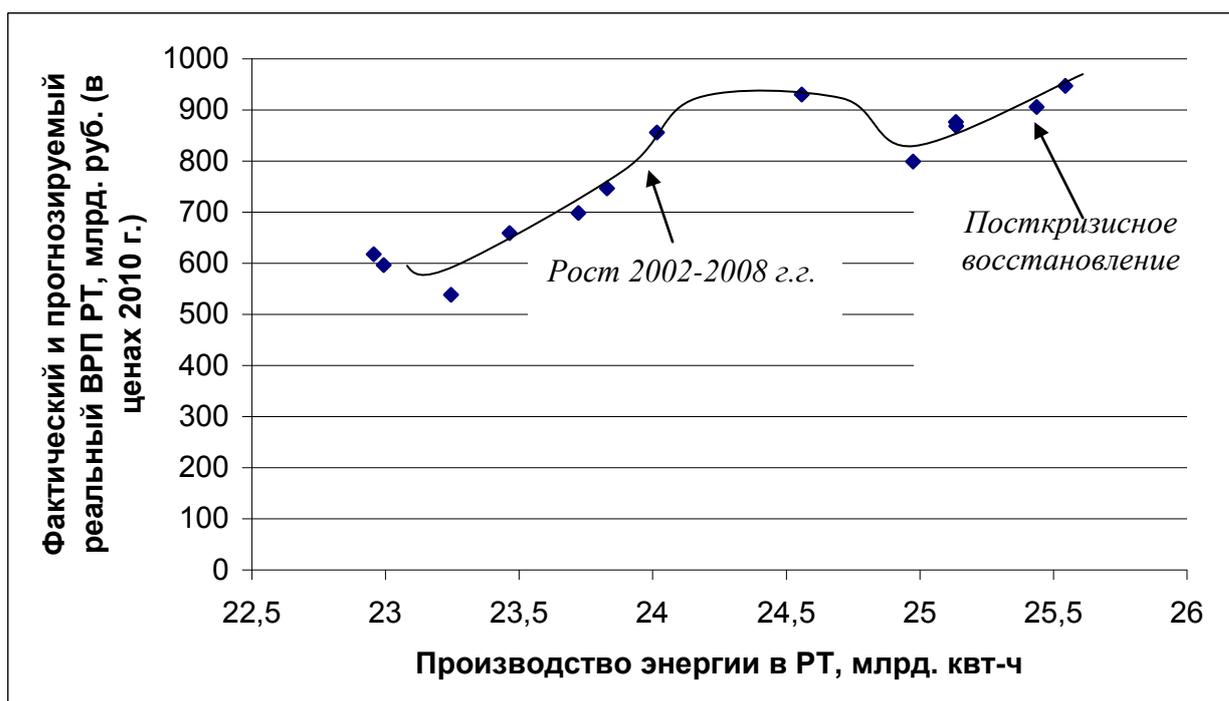


Рис. 2.3.3 Влияние производства энергии (в натуральном выражении) на темпы изменения реального ВРП Республики Татарстан (2002 – 2011 г.г.)

Обеспечение повсеместной экономии энергетических ресурсов в Республике Татарстан в перспективный период обеспечит реализация программы «Энергоресурсоэффективность в Республике Татарстан», принятой в 2006 г.

К основным проблемам энергетической отрасли Республики Татарстан можно отнести следующие:

- несмотря на активизацию инвестиционной деятельности в 2005-2010 г.г., имеет место значительный физический и моральный износ основных производственных фондов: физический износ достигает 52,8 %. Рост износа основных фондов в период с 1990г. по 2011 г. составил 8,9 %. Такая ситуация объясняется недостаточной инвестиционной привлекательностью энергетики, необходимостью значительных капитальных вложений, высокими сроками окупаемости мероприятий по модернизации предприятий энергосистемы;

- ориентация энергосистемы на один вид топлива (природный газ). Объем потребления топлива предприятиями энергосистемы составил в 2011 г. 10,9 млн.т.у.т., из них доля газа – 99,3 %. Ситуация осложняется зависимостью потребителей от поставок газа из-за пределов республики, политикой ОАО «Газпром», направленной на неуклонное снижение поставок газа по регулируемым ценам, а также высокими темпами роста цен на газ в перспективе;

- определенный дефицит инвестиционных ресурсов;

- сложность проведения рациональной тарифной политики вследствие неготовности многих промышленных предприятий и значительной части населения платить за энергию по т.н. “экономически обоснованному тарифу”

### **3. Совершенствование формирования и реализации стратегии предпринимательской структуры сферы энергетики**

#### **3.1. Анализ проблем разработки и реализации стратегий на предприятиях энергетики РТ**

Как было обосновано в теоретической части диссертационного исследования, стратегия промышленного предприятия в наиболее общем виде представляет собой систему наиболее приоритетных направлений его развития.

В целом, стратегия реформирования и развития энергетического комплекса РТ должна быть направлена на создание устойчивой системы энергообеспечения Республики Татарстан путем формирования инвестиционно привлекательной компании (в виде энергетического холдинга), управляемой через корпоративные механизмы, конкурентоспособной как на российском оптовом электроэнергетическом рынке, так и на региональном рынке электроэнергии и тепла. Энергетический сектор РТ - это комплекс энергетических объектов, являющихся энергетической базой расположенных в Республике Татарстан предприятий нефтедобывающей, нефтеперерабатывающей, нефтехимической, резинотехнической и автомобилестроительной промышленности. Деятельность такой компании требует реализации единого подхода к осуществлению кадровой политики и построения вертикали управления человеческими ресурсами компании. Персонал компании рассматривается как важнейший стратегический ресурс, поскольку ее конкурентоспособность напрямую зависит от состояния трудового потенциала.

Важнейшую роль в стратегическом развитии энергетической системы региона играет кадровый потенциал. Основным принципом, на котором строится кадровая политика предприятий энергетик РТ - "Социальное партнёрство как баланс интересов работников и компании. Человеческий капитал – наиболее ценный ресурс энергетики".

Наметившийся, после экономического спада 90-х годов, рост потребления электроэнергии при недостатке инвестиций ресурсов вынуждает особенно тщательно оценивать существующие производственные возможности энергохолдинга в части надежного и эффективного удовлетворения спроса на электро- и теплоэнергию.

Снижение вводов мощности электростанций в период экономического спада привело к ускоренному износу основного оборудования. Так, в энергетическом секторе РТ 88 % мощностей энергетических котлов и турбин проработали более 25 лет, из них около 35 % мощностей проработали уже более 35 лет.

В связи с вышеизложенным, стратегической задачей технической политики предприятий энергетик РТ является определение путей для достижения конкурентоспособности производства электро- и теплоэнергии с необходимым качеством, обеспечения надежности электро- и теплоснабжения потребителей, снижения эксплуатационных издержек.

При реализации инвестиционных проектов необходимо определить реальные масштабы технического перевооружения и модернизации с целью рационального использования финансов.

Стратегическими задачами технической модернизации тепловых электрических станций энергетической системы Республики Татарстан в настоящее время являются:

- техническое перевооружение и реконструкция действующих мощностей с внедрением новой техники и современных передовых технологий, включающих строительство газотурбинных установок с котлами - утилизаторами, имеющих коэффициент использования топлива на уровне 84% и парогазовых установок с КПД более 51% на конденсационном режиме;
- модернизация оборудования, находящегося в эксплуатации, включающая в себя совершенствование турбинных установок, повышение эффективности котельных установок, совершенствование вспомогательного оборудования, в том числе: модернизация проточной части турбин, внедрение надбан-

дажных и концевых осерадиальных уплотнений, организация отбора 30 ата на производство из I нерегулируемого отбора турбин, увеличение производительности теплофикационного отбора, установка системы шариковой очистки на конденсаторах турбин, реконструкция котлов с повышением их производительности, установка гидромуфт и частотно-регулируемых электроприводов на питательные, сетевые и другие насосы собственных нужд электростанций;

- вывод из эксплуатации физически и морально устаревшего оборудования, давно отработавшего парковый ресурс, в первую очередь турбин и котлов с параметрами 90 ата, 500<sup>0</sup>С и ниже;

- повышение надежности работы действующего оборудования за счет повышения качества ремонтов;

- выполнение ремонтов, исходя из технического состояния оборудования, по результатам комплексной диагностики оборудования;

- перевооружение крупных котельных на базе газотурбинных установок, позволяющее значительно снизить удельные расходы топлива на отпуск тепла за счет комбинированной выработки электроэнергии и тепла;

- уменьшение вредного воздействия энергетического производства на окружающую среду за счет применения новых конструкций горелок и топочных устройств с целью снижения оксидов, увеличения доли объема подготовленной воды термическим методом и на основе мембранных технологий;

- повсеместное внедрение АСУ.

Техническая политика в области теплоснабжения призвана содействовать достижению следующих стратегических задач:

- строительство новых тепловодов для обеспечения теплом вновь строящихся объектов жилищного и социально-бытового назначения;

- сооружение тепловодов - переемычек, соединяющих ТЭЦ, крупные котельные и магистральные тепловые сети города в единую теплофикационную систему;

- ускорение темпов замены изношенных тепловодов;

- строительство новых и реконструкция существующих повысительных насосных станций;

- переключение потребителей от малоэффективных квартальных котельных на теплоснабжение от ТЭЦ и крупных районных котельных ";

- уменьшение потерь с утечками тепла и воды за счет применения при новом строительстве и замене участков тепловодов труб в пенополиуретановой (ППУ) и пенополиминеральной (ППМ) изоляции со сроком эксплуатации 30 лет;

- диспетчеризация тепловых сетей с обеспечением контроля параметров в узловых точках магистральных и внутриквартальных тепловых сетей;

- оснащение тепловых сетей приборами автоматизации, контроля и учета тепловой энергии.

Техническая политика в области электрических сетей нацелена на решение следующих стратегических задач:

- преодоление старения основных фондов электрических сетей и электро сетевого оборудования за счет их реконструкции и технического перевооружения (модернизация подстанций, реконструкция высоковольтных линий электропередачи, модернизация и развитие информационной инфраструктуры);

- обеспечение подключения новых потребителей электрической энергии, обеспечение развития рынка сбыта;

- минимизация сетевых ограничений, позволяющая обеспечить работу вводимых генерирующих мощностей без любых ограничений;

- развитие централизованного технологического управления электрическими сетями;

- повышение надежности сетей и управляемости посредством использования новой высокоэффективной техники и технологий;

- повышение эффективности функционирования за счет обоснованного упрощения главных схем, снижения издержек, и потерь в сетях;

- создание автоматизированных подстанций.

- снижение потерь электрической энергии в электрических сетях.

В условиях рыночной экономики основным показателем хозяйственной деятельности компании (организации) является прибыль. Увеличивать её, как известно, можно двумя путями - повышая цену на свою продукцию, либо снижая затраты на её производство.

В целом, именно сокращение издержек на всех стадиях производственного процесса является одной из важнейших стратегических целей развития исследуемого предприятия. Для реализации программы управления издержками в 2002 году были сформированы регламенты разработки, утверждения и контроля Программы управления издержками (далее - ПУИ), получены первые конкретные результаты.

Общий объем снижения издержек за счет реализации мероприятий ПУИ за 2011 год составил 1,2% от общей себестоимости производства энергии в РТ.

Реализация стратегической программы в рамках энергетики РТ позволяет не просто снизить издержки, а сбалансировать инвестиционные и ремонтные программы до тех допустимых пределов, которые не повлияют на качество, надежность и бесперебойность энергоснабжения потребителей. Кроме того, снижение стоимости электро- и теплоэнергии компаний энергосистемы Республики Татарстан способствует повышению их конкурентоспособности на оптовом и розничном рынках электроэнергии.

Одним из основных направлений по повышению энергоэффективности производства, ресурсосбережения на предприятиях энергетик РТ является разработка и внедрение малозатратных, быстрокупаемых мероприятий на всех стадиях генерации электрической и тепловой энергии, при транспорте энергоносителей.

Выполнение мероприятий осуществляется в рамках формируемых в энергосистеме планов НИОКР, новой техники и технологий.

Основные направления работ:

- повышение экономичности работы основного электро- и теплотехнического оборудования за счет оптимизации процессов горения, снижения притоков воздуха, повышения надежности и эффективности работы поверхностей нагрева при сжигании различных видов топлива; повышения КПД проточной части и вакуума турбоустановок;
- снижение расходов электроэнергии на собственные нужды, в первую очередь за счет регулируемых приводов на насосном оборудовании;
- ресурсосбережение, в первую очередь, за счет новых технологий химического обессоливания питательной воды; малореагентной обработке воды, основанной на мембранных технологиях и термическом методе обессоливания;
- снижение вредного воздействия на окружающую среду за счет повышения степени утилизации отходов и улавливания выбросов; вовлечения систем мониторинга выбросов в процесс управления производством;
- автоматизация процессов на всех стадиях производства и сбыта энергоносителей;
- снижение потерь при транспорте электроэнергии и тепла за счет внедрения новых типов теплоизоляционных материалов, проводов.

Формирование стратегии и текущей политики холдинга тесно связано с автоматизацией и информатизацией его деятельности. Стратегическая цель автоматизации деятельности холдинга - создание эффективной корпоративной информационной интегрированной системы управления ОАО "Генерирующая компания", направленной на информационную поддержку бизнес-процессов и базирующейся на высококвалифицированных специалистах, на едином комплексе технических, программных средств, организационных документов.

Единая интегрированная информационная система управления рассматривается, как наиболее эффективный инструмент, позволяющий оптимизировать деятельность компании в условиях быстро изменяющейся внешней и внутренней среды. Создание единой интегрированной информационной си-

системы управления осуществляется под единым руководством при персональной ответственности согласно утвержденному плану.

Исходя из желания в короткие сроки добиться устойчивой, развивающейся экономики ОАО "Генерирующая компания", интеграция существующих информационных систем в единую интегрированную информационную систему управления на базе корпоративной шины рассматривается, как важнейший инструмент, позволяющий перестроить деятельность ОАО "Генерирующая компания" в условиях работы на оптовом и розничных рынках сбыта электро и теплоэнергии, оптимизировать внутренние бизнес процессы. Интегрированную информационную систему управления ОАО "Генерирующая компания" можно представить в виде взаимосвязанных систем на общей шине, с единой базой нормативно справочной информацией.

Корпоративная информационная система республиканской энергетики строится на единой шине (платформе), но условно ее можно разделить на три уровня. Уровень управления предприятием (административно-хозяйственный) решает стратегические задачи.

По нашему мнению, важно оценить характер влияния наиболее значимых факторов на рентабельность энергетического сектора РТ.

Таблица 3.1.1

Основные стратегические факторы рентабельности энергетики Республики Татарстан

	Рентабельность энергетического сектора, %	Реальные денежные доходы населения, % к 2003 г.	Валовый региональный продукт, % к 2003 г.	Темп роста инвестиций в энергосберегающие технологии, % к 2003 г.	Индекс цен в добыче полезных ископаемых, % к 2003 г.
	РЭ	РД	ВРП	ИР	ИЦ
2004	2,7	112,7	105,3	114,2	123,2
2005	3,4	136,5	111,1	129,5	166,8
2006	3,8	160,4	120,5	206,0	156,0
2007	6,8	183,6	133,4	208,1	305,2
2008	7,4	199,0	144,4	235,2	134,9
2009	8,1	198,4	132,1	292,3	59,8
2010	8,0	217,3	142,8	269,8	107,0

В таблице 3.1.1. представлена динамика основных факторов, оказывающих стратегическое влияние на эффективность функционирования энергетической системы Республики Татарстан в целом и, соответственно, в значительной мере на возможности дальнейшего прогрессивного развития ОАО “Татэнергосбыт”. В качестве первого года временного ряда принят 2004-ый – год начала активного формирования в республиканской экономике энергетического кластера.

Платежеспособный спрос на электро- и тепловую энергию в наиболее общем виде является производным от динамики реальных денежных доходов населения и тенденций изменения величины реального Валового регионального продукта. Важнейшим косвенным фактором, определяющим тенденции энергопотребления, является динамика инвестиций в ресурсосберегающие технологии в различных отраслях экономики. Наконец, в более-менее стабильно развивающейся экономике достаточно сильное обратное влияние на рентабельность энергетического сектора должна оказывать динамика цен на продукцию предприятий топливной промышленности.

По результатам многофакторного корреляционно-регрессионного анализа построена следующая статистически устойчивая экономико-математическая модель влияния основных стратегических факторов на рентабельность энергетического сектора.

$$РЭ = \exp(-10,826) * РД^{1,36} * ВРП^{1,39} * ИР^{-0,15} * ИЦ^{-0,09} \quad (2.4.1)^{78}$$

Качество модели подтверждается высокими значениями статистических оценочных параметров – коэффициента детерминации (0,9395), коэффициента множественной корреляции (0,9693).

---

<sup>78</sup> Обозначения стратегических факторов приведены в таблице 1.

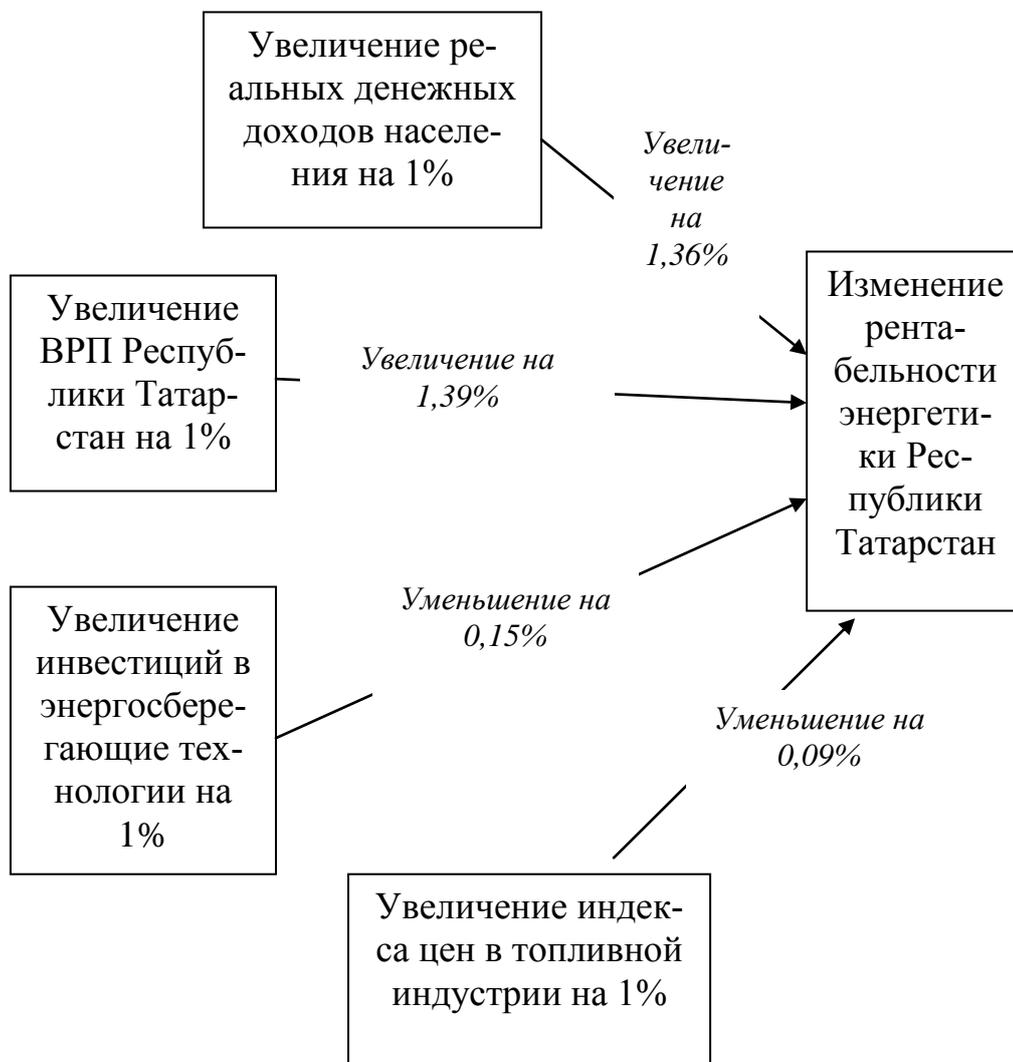


Рис. 3.1.1. Степень влияния стратегических факторов внешней среды на рентабельность энергетики Республики Татарстан

Как показано на рис. 3.1.1, стратегические факторы внешней среды влияют на рентабельность энергетики Республики Татарстан следующим образом:

1. Наиболее эластичным фактором является динамика реального ВРП. Соответственно, наращивание физических объемов производства в различных видах экономической деятельности, несмотря на процессы энергосбережения, вызывает устойчивый рост спроса на электро- и теплоэнергию и повышение уровня рентабельности. Очевидно, что скорейшее преодоление предприятиями РТ, в особенности крупными – “промышленными гигантами” машиностроительного комплекса, химической и нефтехимической индустрии, по-

следствий финансового кризиса является необходимой объективной основой повышения уровня рентабельности энергетического сектора.

2. Несмотря на то, что население в структуре полезного отпуска электроэнергии занимает всего 13% (2011 г.), рентабельность энергетики эластична к изменению показателя реальных денежных доходов. Это связано, помимо обеспечения собственно платежеспособного спроса населения на услуги энергетического сектора, с косвенным, но очень существенным экономическим эффектом – население с относительно высокими и растущими доходами обеспечивает платежеспособный спрос на продукцию предприятий торговли, сферы услуг, бытового обслуживания, республиканских предприятий пищевой и легкой промышленности, устойчиво ориентированных преимущественно на рынок Республики Татарстан. Ограничение такого рода спроса стало бы стратегическим фактором ограничения платежеспособного спроса на электро- и теплоэнергию со стороны указанных институциональных потребителей. В этой связи последовательно проводимая Правительством Республики Татарстан политика по увеличению реальных денежных доходов населения является крайне существенным стратегическим фактором обеспечения высокой рентабельности энергетического сектора.

3. Рост инвестиций в энергосберегающие технологии вызывает естественное долгосрочное относительное снижение спроса на энергию (в сравнении с альтернативным вариантом отсутствия использования такого рода технологий) и некоторое уменьшение рентабельности в связи с уменьшением действия фактора операционного леввериджа. Вместе с тем, в Республике Татарстан рентабельность энергетики пока крайне неэластична к внедрению такого рода технологий (коэффициент эластичности составляет “-0,15”). Последнее связано с тем, что не во всех секторах экономики такого рода технологии пока внедряются достаточно активно, не все из них приводят к положительному эффекту в части энергосбережения; кроме того, между собственно внедрением технологий энергосбережения и существенным положительным экономическим эффектом часто имеет место определенный временной лаг.

4. В качестве крайне позитивного можно расценивать факт низкой эластичности рентабельности энергетики к непредсказуемым флуктуациям цен в топливной промышленности, в значительной степени обусловленной существенными колебаниями спроса и предложения на мировом рынке энергоносителей.

Стратегическое влияние на рентабельность энергетики оказывают и внутренние финансово-экономические факторы:

$$РЭ = КТЛ^{2,83} * КОС^{-2,32} * КА^{1,14} * ТК^{-3,18} \quad (2.4.2)^{79}$$

где РЭ – рентабельность энергетики Республики Татарстан (%);

КТЛ – коэффициент текущей ликвидности;

КОС – коэффициент обеспеченности собственными средствами;

КА – коэффициент автономии;

ТК – коэффициент текучести кадров (в % к среднесписочной численности промышленно-производственного персонала предприятий энергетического сектора Республики Татарстан).

Стратегическое влияние важнейших финансово-экономических показателей на динамику рентабельности энергетики Республики Татарстан проявляется в следующем:

1. Рентабельность энергетического сектора наиболее эластична к уменьшению текучести кадров – в среднем при уменьшении коэффициента текучести на 1% рентабельность, за счет роста производительности труда, уменьшения необходимости обучения нового персонала, развития и совершенствования систем трудового наставничества, возрастает на 3,18%. Несмотря на то, что уровень средней заработной платы в энергетическом секторе РТ в 2004-2010 г.г. устойчиво превышал среднереспубликанский уровень, сложилась достаточно высокая текучесть кадров в размере 24 – 27%% от

---

<sup>79</sup> Коэффициент детерминации модели – 0,9901, коэффициент множественной корреляции – 0,9951. Значения оценочных критериев Фишера и Стьюдента выше критических нормативов.

среднесписочной численности персонала (в крупных зарубежных энергетических компаниях – не более 9 – 11%%). Соответственно, развитие и качественное совершенствование систем управления и мотивирования персонала является наиболее значимым стратегическим приоритетом развития энергетического кластера Республики Татарстан в целом и ОАО “Татэнергосбыт” в частности.

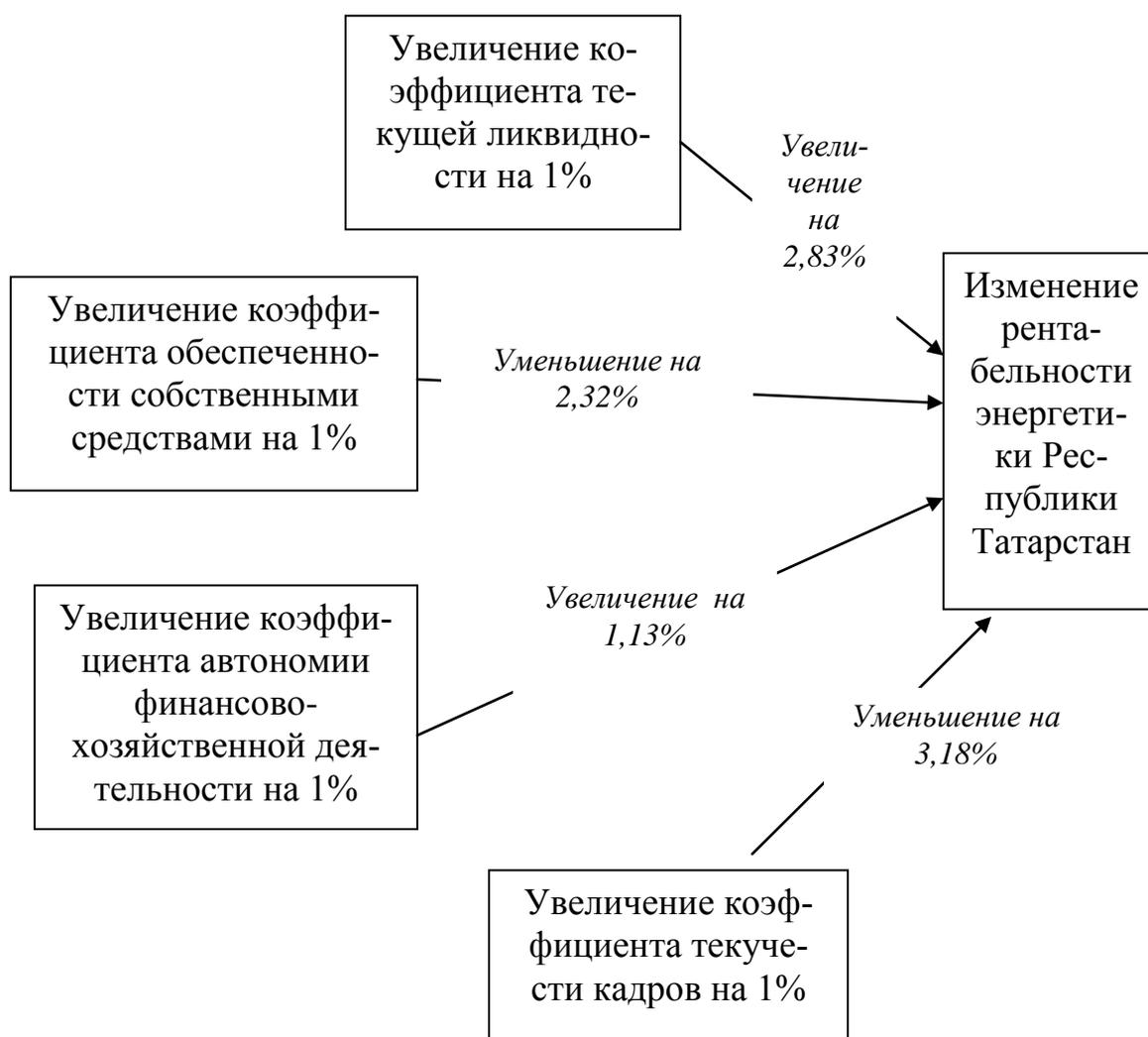


Рис. 3.1.2. Степень влияния стратегических финансовых факторов внутренней среды на рентабельность энергетики Республики Татарстан

2. Рентабельность очень эластична и к изменению уровня текущей ликвидности энергетического сектора. Рост ликвидности, уменьшение показателей задолженности предприятий энергосистемы, тем самым, являются важ-

нейшей стратегической задачей финансового менеджмента предприятий энергокластера.

3. Один из существенных показателей платежеспособности - коэффициент обеспеченности собственными средствами – не оказывает прямого влияния на рентабельность энергетики. Это, в значительной мере, обусловлено тем, что прибыльность отрасли зависит не столько от динамики собственных оборотных средств, сколько от их рациональной структуры (в частности, устойчивого уменьшения такого неликвидного актива, как дебиторская задолженность свыше двенадцати месяцев, оптимизации величины денежных средств и краткосрочных финансовых вложений и т.п.).

4. Коэффициент автономии оказывает прямое положительное, относительно эластичное влияние на рентабельность. Тем самым, статистически подтверждается, что принятая ОАО “Татэнерго” в 2000-2008 г.г. финансовая стратегия на развитие преимущественно за счет собственных средств, без активного привлечения долгосрочных банковских кредитов и размещения облигационных займов на фондовом рынке, является верной. Подобной финансовой стратегии в целом следует придерживаться и созданным в 2009 г. юридически независимым структурами энергетического кластера.

Таким образом, наиболее значимыми стратегическими внешними факторами, оказывающими влияние на рентабельность предприятий энергетики, являются рост реального ВРП РТ и реальных денежных доходов населения. Из системы внутренних факторов рентабельность энергетического сектора наиболее эластична к уменьшению текучести кадров – в среднем при уменьшении коэффициента текучести на 1% рентабельность, за счет роста производительности труда, уменьшения необходимости обучения нового персонала, развития и совершенствования систем трудового наставничества, возрастает на 3,18%. Кроме того, для увеличения рентабельности деятельности в долгосрочном периоде следует наращивать ликвидность деятельности и обеспечивать значение коэффициента автономии в рекомендуемых нормативных границах (не менее 0,5 от структуры активов отрасли) с целью минимизации рис-

ка потери финансовой независимости деятельности, в условиях чего реализовывать собственную стратегию будет проблематично.

В целом, комплексное рассмотрение декларируемых стратегических задач и фактических тенденций и результатов деятельности предприятий энергетики РТ позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время основными стратегическими целями энергосистемы РТ являются:

- надежное и устойчивое обеспечение потребителей энергией по рациональным (экономически обоснованным) тарифам;
- комплексное развитие кадрового потенциала холдинга;
- последовательное снижение издержек на всех стадиях производственного процесса;
- технико-технологическая модернизация;
- комплексная автоматизация и информатизация всех бизнес-процессов функционирования и развития холдинга.

Данные стратегические цели систематизированы нами на основе анализа официальных документов холдинга, в том числе размещенных на его официальном сайте. Следует отметить, что с позиции теории и методологии разработки стратегий первую из представленных выше стратегических целей корректнее было бы рассматривать в качестве миссии предприятия.

Вместе с тем, определенными недостатками и спорными моментами разработки стратегии предприятий энергетики РТ, по нашему мнению, являются:

1. Недостаточная согласованность различных стратегических целей и задач развития.
2. Отсутствие указания в официальных документах предприятий энергетики РТ на необходимость формирования и развития энергетического кластера как одно из важнейших для экономики Республики Татарстан в целом стратегических направлений социально-экономического развития.

3. При несомненной важности процесса снижения производственных издержек холдинга не менее стратегически актуальной является и последовательная минимизация другого типа издержек – транзакционных издержек.

4. Неопределенность источников финансирования мероприятий по стратегической технико-экономической модернизации развития предприятий энергетики РФ.

В завершение настоящей главы диссертационного исследования сделаем следующие выводы:

1. Основными направлениями формирования и реализации стратегий современных предприятий энергетики развитых зарубежных государств являются: долгосрочное снижение уровня издержек (как производственных, так и транзакционных); формирование стратегии и производственной программы в соответствии с устойчивыми прогнозами энергопотребления в реальном секторе экономики и социальной сфере; повышение устойчивости и безопасности функционирования энергетических систем; признание инноваций в качестве абсолютного приоритета стратегического развития; развитие новых, альтернативных источников энергии; существенное внимание развитию человеческого потенциала энергетических кластеров.

2. Для Российской Федерации характерна довольно высокая энергоемкость производства. Более того, в обозримой перспективе отсутствуют объективные предпосылки для ее существенного сокращения. Следовательно, вероятный посткризисный рост объемов промышленного производства в экономике Российской Федерации вызовет адекватное увеличение спроса на энергию, в то время как ее предложение со стороны национальной энергетической системы крайне ограничено изношенными производственными мощностями электростанций. В структуре конечного продукта электроэнергетики Российской Федерации неоправданно высокий удельный вес занимают затраты на распределение электроэнергии, а также заключение договоров и обеспечение их реального выполнения, что, в конечном итоге, негативно сказывается на рентабельности отрасли и ее инвестиционной привлекательности. Негативное

влияние на потенциальную привлекательность отечественной электроэнергетики для инвесторов оказывает монопольная структура отношений собственности. Тем не менее, в этой области в 2005-2011 г.г. наметились позитивные изменения, такие как развитие свободного оптового рынка электрической мощности.

3. Основными стратегическими проблемами развития отечественных предприятий энергетики являются: достаточно высокий уровень износа основного капитала, избыточная численность промышленно-производственного персонала на ряде предприятий, дефицит инвестиционных ресурсов, необходимых для модернизации энергетического сектора. Указанные проблемы существенно препятствуют росту производительности труда и повышению инвестиционной привлекательности ценных бумаг энергетических предприятий, что, в свою очередь, усиливает выделенные стратегические проблемы.

4. Важнейшим показателем эффективности социально-экономического развития региона является снижение уровня энергоемкости валового регионального продукта (ВРП). Энергоемкость ВРП представляет собой отношение потребленной в процессе формирования валового продукта энергии всех типов к сумме ВРП за определенный период времени. С 2002 по 2011 г.г. энергоемкость ВРП Республики Татарстан сократилась с 9,06% до 7,12% или в 1,27 раза. Данная положительная тенденция, по нашему мнению, в значительной мере связана с реализацией республиканской программы энергосбережения. Промышленные предприятия различных видов экономической деятельности и форм собственности в РТ внедряют в производственный процесс энергосберегающие технологии.

5. На основе экономико-статистического анализа определен мультипликатор изменения реального ВРП в зависимости от роста уровня инвестиций в энергетику, равный 1,95. При увеличении уровня инвестиций в энергетический сектор экономики Республики Татарстан на 1% реальный ВРП РТ возрастает (и будет возрастать в 2012-2015 г.г.) в среднем на 1,95%. Наличие высокого эффекта мультипликатора ВРП в зависимости от роста инвестиций в

энергетический сектор экономики обуславливается комплексным влиянием следующих основных факторов: в результате реализации масштабных инвестиционных программ имеет место уменьшение потерь энергии в процессе ее производства и транспортировки; повышается устойчивость (надежность) функционирования энергетической системы; существенно снижается риск недопоставки энергии потребителям; появляется возможность продажи части выработанной энергии за пределы региона по выгодным тарифам, что также вызывает рост добавленной стоимости отрасли и ВРП в целом; интенсивные инвестиционные процессы в энергетике вызывает положительные экономические эффекты в сопряженных отраслях (в частности, на предприятиях, производящих электрооборудование, электрокабели и т.п.), что также стимулирует рост объемов их деятельности и увеличение валового регионального продукта.

6. Основными стратегическими целями развития предприятий энергетики РТ в настоящее время являются: надежное и устойчивое обеспечение потребителей энергией по рациональным (экономически обоснованным) тарифам; комплексное развитие кадрового потенциала холдинга; последовательное снижение издержек на всех стадиях производственного процесса; технико-технологическая модернизация; комплексная автоматизация и информатизация всех бизнес-процессов функционирования и развития холдинга.

### **3.2. Стратегические приоритеты развития предпринимательских структур в сфере энергетики**

Как было отмечено в гл. 2 диссертационного исследования, декларируемые стратегические приоритеты развития энергетики Республики Татарстан (организация дееспособного, экономически и социально эффективного энергокластера, инновационная модернизация и т.п.) нуждаются в систематизации и взаимоувязке.

В соответствии с обоснованным в п.1.3. подходом к формированию стратегии предприятия (рис. 1.3.3) необходимым начальным этапом стратегического планирования является четкое формулирование миссии развития субъекта хозяйствования (или группы взаимосвязанных хозяйствующих субъектов). По нашему мнению, в наиболее общем виде стратегическая миссия развития должна быть сформулирована для энергетического комплекса Республики Татарстан в целом.

Миссия развития энергетики Республики Татарстан должна состоять в устойчивом обеспечении потребности предприятий региональной экономики энергии по тарифам, обеспечивающим как прогрессивное развитие самой энергетической системы, так и гарантирующим долгосрочную конкурентоспособность субъектов хозяйствования, а также приемлемым для частных потребителей. Тем самым, уже в рамках миссии энергетики РТ закладывается необходимость Парето-оптимального равновесия между интересами энергетики и потребителей, обуславливающую поиск постоянного компромисса (прежде всего, в рамках тарифной политики) между указанными заинтересованными группами.

Анализ особенностей развития предприятий энергетики, как следующий необходимый этап разработки рациональной стратегии, развития, проведен нами в гл. 2 диссертационного исследования. Достаточно подробный технико-экономический и стратегический анализ внутренней и внешней среды энергетики приведен в томе “Энергетика” комплексной Программы “Развитие и размещение производительных сил Республики Татарстан на основе кластерного подхода до 2020 г. и на перспективу до 2030 г.” (утверждена Постановлением Кабинета Министров РТ от 28.10.2008) (далее – Программа). В частности, в указанном документе произведен прогноз полезного потребления электрической энергии отраслями экономики и промышленности республики (Приложение 8), на основании которого и планируется в значительной степени формировать перспективную мощность предприятий энергетики.

Следует вместе с тем отметить, что оптимальная мощность энергетики Республики Татарстан должна базироваться не только на вероятном прогнозе энергопотребления индивидуальными и корпоративными потребителями региона, но и предусматривать возможность реализации энергии за пределы Республики. Кроме того, необходимо развитие резервных энергетических мощностей с целью недопущения риска недопоставки энергии в период экономического роста.

В соответствии с вышеизложенным в наиболее общем виде стратегические цели развития энергетики Республики Татарстан можно сформулировать следующим образом:

1. Долгосрочное, устойчивое повышение конкурентоспособности энергетики Республики Татарстан.
2. Полное, устойчивое и надежное, обеспечение потребности посткризисного роста экономики в энергоресурсах.
3. Создание возможностей для реализации энергии за пределы республики.

Следует отметить, что указанные цели могут быть достигнуты в различные сроки, разными способами, в зависимости от сценариев стратегического развития республиканской энергетики и имеющихся финансовых, организационных и кадровых ресурсов.

В этой связи в Программе выделяются два принципиально различных стратегических сценария (или, в терминологии, принятой в п.1.3 стратегических альтернативы) развития энергетики РТ: инерционный и инновационный. По нашему мнению, целесообразно выделить и некоторый промежуточный между указанными крайне полярными альтернативами стратегический сценарий, предусматривающий достаточно активную инвестиционную политику, но без выраженной инновационной составляющей. Финансовой основой данного стратегического сценария является максимально возможная максимизация тарифов для всех групп потребителей.

Таким образом, целесообразно выделить в перспективе до 2015 г. следующие стратегические сценарии развития предприятий энергетики Республики Татарстан:

**1. Инерционный сценарий.** При инерционном сценарии развития энергосистемы предполагается обеспечение потребностей потребителей в Республике Татарстан и не предполагается продажа электроэнергии за пределы республики. При этом варианте развития в период 2010-2015 г.г. предполагается ввод целого ряда газотурбинных и парогазовых установок на ТЭЦ г. Казани, Урусинской ГРЭС, Заинской ГРЭС, Нижнекамской ТЭЦ, газотурбинные станции суммарной мощностью 50 МВт в котельной “Азино”.

Суммарная мощность вновь введенных электрических мощностей в Республике Татарстан составит величину порядка 770-790 МВт. Из них 400 МВт предусматривается построить за счет собственных средств предприятий энергосистемы, а остальные 370-390 МВт – за счет средств основных потребителей энергоресурсов и инвесторов. Для ввода этих мощностей потребуются 6,93 млрд. руб. инвестиций собственных средств предприятий энергосистемы и со стороны потребителей порядка 7,3 млрд. рублей (в ценах 2010 года). Таким образом, инерционный вариант развития энергосистемы предполагает ввод новых генерирующих мощностей 2030 г. в объеме не менее 1800 МВт, что позволит обеспечить энергетические потребности Республики Татарстан при условии достаточно инертных темпов экономического развития отраслей экономики и промышленности.

Инерционный сценарий предусматривает рост среднего тарифа на энергию в 2012-2015 г.г. в темпах, не превышающих уровень инфляции.

**2. Сценарий максимизации тарифов и инвестиционной модернизации.** В рамках данного сценария предусматривается быстрая максимизация тарифа (темп роста не менее 20% ежегодно), что позволит реализовать инвестиционную программу предприятий энергетики на сумму не менее 3,5-4 млрд. руб. ежегодно. Данный сценарий возможен при условии либерализации федерального и регионального законодательства в сфере регулирования тарифов на энергию. В рамках данного сценария также целесообразно активное

проведение работ по техническому перевооружению, модернизации, оптимизации режимов работ существующего оборудования и перераспределению тепловых нагрузок.

**3. Инновационно-активный сценарий** также предусматривает более интенсивное обновление генерирующих мощностей: до 2012 года планируется ввод 1300-1400 МВт генерирующих мощностей путем установок газотурбинных и парогазовых установок. В ходе реализации инновационного варианта дополнительно следует проработать вопрос о целесообразности развития в республике атомной энергетики. Потребуется заново оценить все аргументы «против» и «за» за возобновление строительства Татарской АЭС и ввода в эксплуатацию 2 энергоблоков мощностью 1000 МВт. Положительное решение этого вопроса повысило бы энергетическую безопасность Республики Татарстан, а также снизило бы зависимость от внешних поставщиков первичных энергоресурсов, и в первую очередь – газа.

Инновационный вариант предполагает ввод новых генерирующих мощностей к 2030 г. в объеме не менее 4000 МВт, что позволит не только обеспечить снабжение потребителей Республики Татарстан электрической и тепловой энергией, но и продавать электроэнергию за пределы Республики Татарстан в объеме 4,5 млрд. кВтч

Задача обеспечения конкурентоспособности ОАО «Татэнерго» на оптовом рынке электроэнергии и мощности и надежного энергоснабжения потребителей республики решается путем формирования программы развития генерирующих мощностей на базе новых технологий (ГТУ, ПГУ и т.д.). В 2005 году введена в опытную эксплуатацию ГТУ-50МВт на Казанской ТЭЦ-1. В 2006-2020 гг. планируется ввод еще целого ряда газотурбинных установок: ГТУ-215 МВт на Нижнекамской ТЭЦ, ГТУ-12 МВт на Урусинской ГРЭС, ПГУ-95 МВт на Казанской ТЭЦ-1, ГТУ-110 МВт на Казанской ТЭЦ-3, ГТУ-36 МВт на котельной «Азино», ПГУ-230 МВт на Заинской ГРЭС.

Кроме того, в период 2020-2030 гг., в рамках инновационно-активного стратегического сценария развития, в республике потребуется ввести еще порядка 750 МВт новых мощностей на тепловых электростанциях.

Следует также отметить, что все рассмотренные стратегические сценарии развития энергосистемы предусматривают подъем уровня водохранилища Нижнекамской ГЭС до проектной отметки 68 м не позднее 2010 года, что эквивалентно вводу мощностей в объеме 740 МВт (максимально возможная дополнительная мощность – 1160 МВт). При этом дополнительная выработка электроэнергии составит 1,4 млрд. кВтч в год. При этом экономия топлива за счет замещения выработки на тепловых электростанциях составит 480 тыс.т. в год условного топлива или 421 млн. куб.м. природного газа, а также отсутствие выбросов вредных веществ (окиси азота и серы) в объеме 24 тыс.т. в год.

В таблице 3.2.1 диссертационного исследования систематизированы основные параметры выделенных стратегических сценариев развития предприятий энергетики Республики Татарстан. По сути, ни один из сценариев не является абсолютно оптимальным для всех участников социально-экономических отношений – самих предприятий энергетического сектора, государства, хозяйствующих субъектов, населения. Так, в случае нежелательного продолжения кризиса 2008-2009 г.г. в 2012-2013 г.г. предприятиям республиканской энергетики неоткуда будет привлечь необходимые для активной инновационной модернизации средства, и, соответственно, инерционный вариант стратегического развития окажется на данном историческом отрезке единственно возможным.

Таблица 3.2.1

Сравнительная характеристика стратегических сценариев развития предприятий энергетики Республики Татарстан (разработано автором<sup>80</sup>)

<b>Стратегические сценарии</b>	<b>Инерционный</b>	<b>Максимизации тарифов и инвестиционной модернизации</b>	<b>Инновационно-активный</b>
1. Объективные экономические и институциональные основы реализации сценария (2012-2015 г.г.)	Медленный выход из кризиса 2008-2009 г.г. Инертные темпы развития экономики РТ (не более 2-3%% в год).	Либерализация тарифного законодательства в части уменьшения (нивелирования) государственного влияния на величину максимально возможного роста та-	Быстрый выход из кризиса 2008-2009 г.г., переход республиканской экономики на качественно новую ступень развития, темпы роста реального ВВП на уровне не менее

<sup>80</sup> Разработано автором на основании использования материалов Стратегии размещения производительных сил РТ до 20120 г. и на перспективу до 2030 г., Программы социально-экономического развития РТ на 2011-2015 г.г.

		рифов.	5-6%% в год.
2. Инвестиционная политика	Медленное обновление наиболее изношенных ОПФ.	Активное обновление основных фондов, новое строительство, частичное техническое перевооружение.	Активная инвестиционно-инновационная политика, высокий удельный вес инвестиций в НИОКР.
3. Инновационные приоритеты	Отсутствие существенных инвестиций в инновации любых видов.	“Точечная” инновационная политика. Отсутствие наиболее рискованных инноваций.	Активная, разноплановая инновационная политика, в том числе в направлении развития альтернативных источников энергии.
4. Организационные механизмы реализации сценария.	Сценарий может быть реализован в рамках существующей системы взаимодействия предприятий энергетики	Сценарий предусматривает повышение эффективности взаимодействия сетевой, генерирующей компании и энергосбытовых структур	Необходимо быстрое завершение создания в РТ эффективного энергетического кластера.
5. Тарифная политика.	Инертный рост тарифов (в темпах не превышающих уровень инфляции)	Максимально возможный рост тарифа.	Постепенный роста тарифа в направлении достижения уровня “экономически обоснованного” тарифа с учетом интересов предприятий и населения РТ.
6. Социальная эффективность сценария.	Средняя.	Низкая.	Потенциально высокая.
7. Основные источники финансирования.	Собственные средства, бюджетные субсидии.	Собственные средства.	Собственные средства, средства инновационных фондов, заемные ресурсы (в т.ч. облигационные займы).
8. Основные стратегические риски.	Риск недопоставки энергии в случае быстрого роста экономики. Риск постепенного снижения производительности труда и эффективности энергосистемы в целом.	Риск резкого снижения конкурентоспособности экономики. Риск быстрого роста неплатежей за энергию. Риск деинституционализации энергетики.	Риск отсутствия (менее быстрого возникновения) положительного эффекта масштабных инновационных проектов. Риск повышения финансовой зависимости предприятий энергетики.

С другой стороны, целью предприятий энергетик РТ, как и любой коммерческой организации, является получение прибыли. Наиболее простым и быстрым источником ее генерирования является рост тарифов. Данный стратегический сценарий является крайне неоптимальным для предприятий и населения РТ: он несет стратегическую угрозу как социальной стабильности региона, так и уровню конкурентоспособности региональной экономики. Вероятность реализации данного сценария на практике крайне мала – объектив-

ными ограничениями его реализации служат политика государственного регулирования максимального тарифа, деятельность РЭК, а также специальных отделов Министерства экономики и Министерства промышленности и торговли Республики Татарстан.

Наиболее Парето-оптимальным и для самой энергосистемы, и для промышленных предприятий, и для частных потребителей энергии, и для государства является инновационный сценарий стратегического развития предприятий энергетики Республики Татарстан. Вместе с тем, как показано в таблице 3.2.1, данный сценарий также сопряжен с определенными стратегическими рисками, такими, например, как риск неполучения положительного эффекта от инноваций, традиционный для инновационных форм инвестирования в целом<sup>81</sup>.

Кроме того, для реализации инновационного сценария уже в 2012-2013 г.г. потребуются значительные инвестиционные ресурсы – при этом необходимо подчеркнуть, что доступность бюджетных средств для полномасштабной инновационной модернизации в указанный период крайне маловероятна (это связано с наличием в РТ в 2009-2010 г.г. бюджетного дефицита и неясными перспективами его уменьшения в среднесрочной перспективе). Соответственно, для реализации стратегического сценария инновационной модернизации предприятий энергетики РТ необходимо активное привлечение ресурсов инновационных фондов, в том числе федеральных и международных, а также заемных средств, в том числе посредством эмиссии облигаций. Один из потенциально эффективных способов эмиссии облигаций, номинированных в энергетической мощности, предложен в п.3.3. данного исследования.

В рамках оптимального как для самих предприятий энергетики РТ, так и для региональной экономики и социальной сферы в целом инновационно-активного сценария целесообразно выделить следующие основные стратеги-

---

<sup>81</sup> Повышенный риск инвестиций в инновации признается всеми исследователями; собственно, он является неотъемлемой объективной чертой инновационного процесса. См.: Афонин И.В. Управление развитием предприятия: стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены. – М.: Дашков и К, 2002. – с.212; Палей Т.Ф. Инновационный менеджмент. – Казань: из-во КГФЭИ, 2005.

ческие приоритеты (рис. 3.2.1). По сути, в той или иной форме данные мероприятия уже реализуются на предприятиях энергетики РТ – нами они представлены в рамках единой системы, с целевыми индикаторами выполнения и ответственными исполнителями (таблица 3.2.2). Кроме того, указанные стратегические приоритеты лежат в основе разработанной методики комплексной оценки эффективности стратегического развития предприятий энергетики.

Необходимо отметить, что все выделенные стратегические приоритеты тесным образом взаимосвязаны. Так, формирование энергетического кластера в долгосрочной перспективе влечет как снижение издержек (в первую очередь, транспортных расходов и транзакционных затрат), а также минимизирует риски, повышает степень определенности функционирования юридически самостоятельных субъектов хозяйствования, входящих в состав кластера. В свою очередь, само создание кластера может рассматриваться как существенная организационно-экономическая инновация. Наконец, последовательное снижение издержек функционирования предприятий энергетики (без ущерба для социальных расходов и инвестиционно-инновационной программы) является экономическим базисом рациональной политики управления тарифами: если структуры ОАО «Татэнерго» не будут проводить последовательную стратегию снижения издержек, более вероятным станет не консенсусное, Парето-оптимальное установление тарифов, а действия по их максимизации. Последнее может нанести угрозу социальной стабильности региона и конкурентоспособности предприятий, в особенности энергоемких.

Признание экологической и эксплуатационной безопасности должно рассматриваться в качестве абсолютного и безусловного приоритета стратегического развития энергетики РТ (в том числе при дальнейшем обсуждении вопроса о возобновлении строительства АЭС).

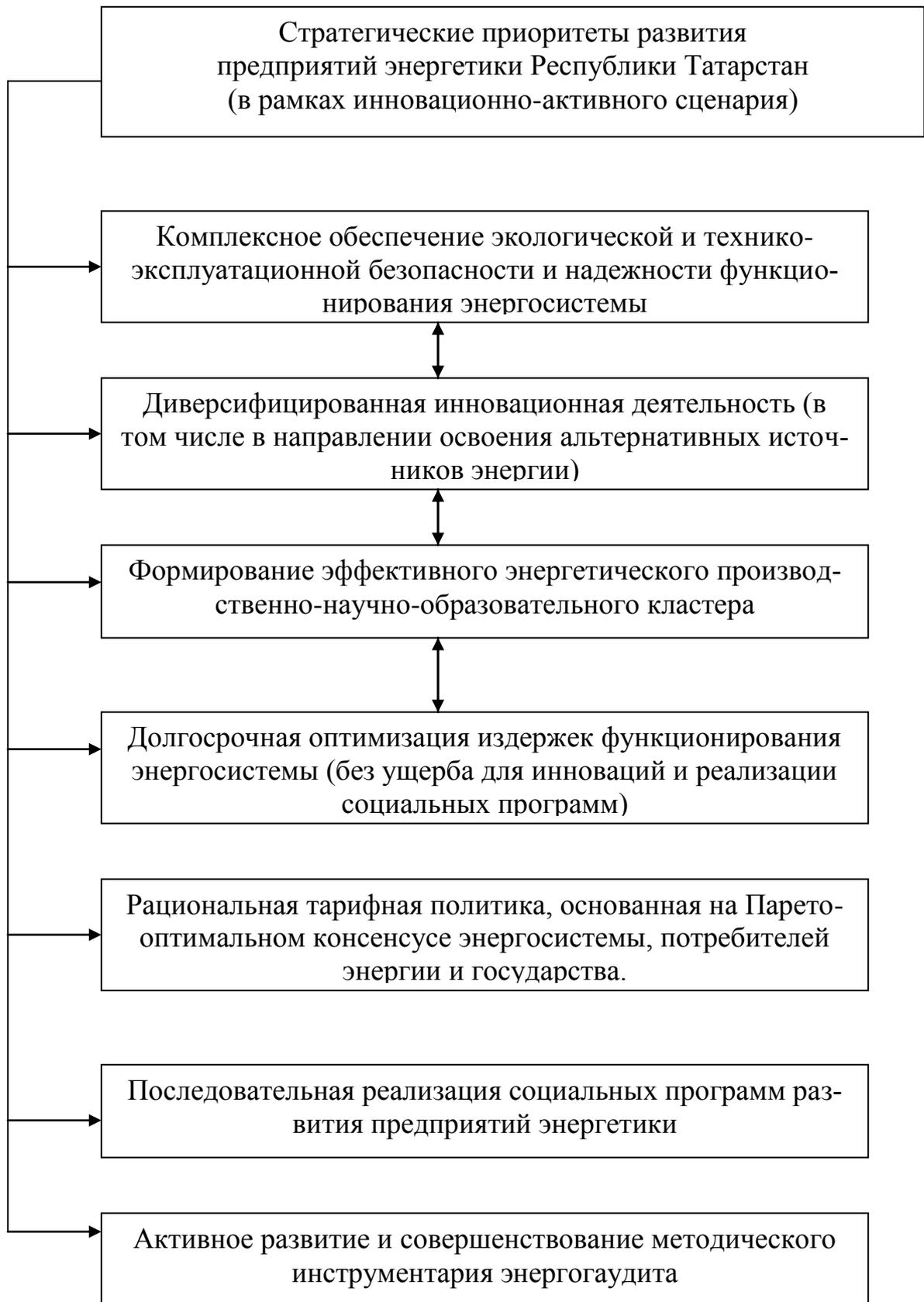


Рис. 3.2.1 Система стратегических приоритетов развития предприятий энергетики Республики Татарстан (предлагаемый подход)

Таблица 3.2.2

Направления реализации стратегических приоритетов развития предприятий энергетики Республики Татарстан в рамках инновационно-активного сценария

Стратегические приоритеты	Основные тактические мероприятия по реализации стратегии	Ответственные исполнители	Целевые индикаторы достижения приоритетов
1. Комплексное обеспечение экологической и технико-эксплуатационной безопасности и надежности функционирования энергосистемы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- признание экологической устойчивости энергосистемы и безопасности ее функционирования в качестве важнейших приоритетов деятельности;</li> <li>- регулярные комплексные проверки безопасности функционирования объектов энергетики;</li> <li>- регулярное повышение квалификации персонала в области техники безопасности.</li> </ul>	Министерство энергетик РТ, службы по технике безопасности, департамент охраны труда, контролирующие государственные органы.	Снижение платежей за загрязнение объектов окружающей среды (не менее чем на 20%) ежегодно. Рост реальных вложений в обеспечение безопасности энергообъектов.
2. Диверсифицированная инновационная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>- инновации в разработку альтернативных источников энергии;</li> <li>- инновации в комплексное техническое перевооружение основных фондов;</li> <li>- организационно-экономические и социально-кадровые инновации</li> </ul>	Департамент инновационного развития кластера (предлагаемый к созданию), Министерство экономики РТ (основной контролирующий орган), подразделения КГЭУ, создаваемые при предприятиях кластера НИИ и КБ.	Увеличение к 2015 г. доли инвестиций в инновации в общей сумме инвестиций до 30%. Повышение производительности труда на 7-8% ежегодно.
3. Формирование эффек-	- комплексная интеграция процессов произ-	Предприятия энергоси-	Снижение удельного

<p>тивного энергетического производственно-научно-образовательного кластера</p>	<p>водства, науки и образования; - единая взаимосвязь производственных цепочек, технологически связанных с предприятиями энергосистемы.</p>	<p>стемы, КГЭУ, отраслевые НИИ и КБ, предприятия групп “ИН-ВЭНТ” и “КЭР-холдинг”, другие предприятия энергокластера.</p>	<p>веса транспортных расходов предприятий-поставщиков энергооборудования на 17-20% к 2015 г. Экономия условно-постоянных затрат предприятий кластера вследствие действия эффекта масштаба на 3-5% ежегодно. 100%-ная закрепленность (к 2015 г.) выпускников КГЭУ на предприятиях кластера.</p>
<p>4. Долгосрочная оптимизация издержек функционирования энергосистемы</p>	<p>- развитие системы бюджетирования; - комплексное внедрение принципов контроллинга затрат; - абсолютная прозрачность закупок.</p>	<p>Все предприятия энергетики (в рамках действия Программы управления издержками), подразделения внутреннего учета, анализа и аудита, служба бюджетирования.</p>	<p>Ежегодное снижение суммарных издержек на 1,5-2% в реальном исчислении. Недопущение закупки оборудования, комплектующих по ценам выше рыночных.</p>
<p>5. Рациональная тарифная политика</p>	<p>- консенсусное согласование тарифов на энергию с государственными органами,</p>	<p>ОАО “Связьинвестнефтехим”, РЭК, Мини-</p>	<p>Выход к 2013-2014 г.г. на уровень “экономии-</p>

	промышленными ассоциациями, прочими потребителями.	стерство промышленности и торговли РФ, Министерство энергетики РФ	чески обоснованного” тарифа на энергию.
6. Последовательная реализация социальных программ развития предприятий энергетики	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сохранение и развитие всей существующей социальной инфраструктуры в результате реструктуризации холдинга;</li> <li>- создание системы корпоративного пенсионного обеспечения для ветеранов отрасли (проработавших в структурах ОАО “Татэнерго” не менее 20 лет непрерывно);</li> <li>- частичные компенсации ипотечных и образовательных кредитов для отдельных категорий работников;</li> <li>- дополнительное медицинское страхование.</li> </ul>	Министерство энергетик РФ, подразделения по труду и управлению персоналом предприятий энергетики, руководство объектов социальной инфраструктуры	Комплексное социальное обеспечение и защита не только работников предприятий энергосистемы, но и членов их семей, и ветеранов отрасли.

Основой инновационной деятельности предприятий энергосистемы должна стать активизация НИОКР и освоения альтернативных источников энергии, более экологичных и потенциально более экономичных, таких как:

- малая гидроэнергетика;
- ветроэнергетика;
- использование биогаза.

В настоящее время в Российской Федерации действуют более 300 малых ГЭС общей мощностью около 1300 тыс.кВт. Эти ГЭС различны по конструктивным решениям и техническому уровню – от управляемых вручную до полностью автоматизированных, работающих без дежурного персонала. Малые ГЭС обеспечивают энергоснабжение отдельных потребителей, изолированных от энергосистемы, но большая их часть подключена к местным энергосистемам.

Для создания малых ГЭС возможны инновационные технические решения, принципиально отличные от традиционных, разработанных для более крупных ГЭС, в том числе<sup>82</sup>:

- строительство бесплотинных водозаборов;
- создание водохранилищ, затопление которых не превышает максимально паводочного уровня;
- внерусловое расположение зданий гидроэлектростанций;
- использование энергии естественных перепадов водотока.

Эти положения послужили руководством при разработке принципиальной схемы размещения малых ГЭС на территории Республики Татарстан. Рассмотрены 118 створов на 37 средних и малых реках Татарстана с площадью водосбора в основном от 500 до 13600 кв. км для возможного строительства малых ГЭС. Норма годового стока в изученных створах колеблется от 1,27 до 36,2 кв. метров в секунду. Наиболее перспективными для строительства каскадов ГЭС представляются р. Свияга, как самая многоводная из рассмотрен-

---

<sup>82</sup> Глухова М. Расчет финансового эффекта при внедрении ресурсосберегающих и природоохранных технологий в энергетике // Практический маркетинг. — 2003.— №7. — С.12

ных; р. Шешма, как река с многоводным меженным стоком; и особенно р. Степной Зай с притоками, как крупный водоток, к тому же, имеющий 2 больших водохранилища – Карабашское и Заинское.

Технический потенциал малых водотоков в Республике Татарстан в целом оценивается по средней мощности в 144,3 МВт и по среднегодовой выработке электроэнергии в 1,264 млрд. кВтч. Наибольшим энергетическим потенциалом обладают реки Мензеля (58375 кВтч/кв. км), Степной Зай (50098 кВтч/кв. км), Шешма (45712 кВтч/кв. км), Кичуй (43755 кВтч/кв. км), Зай (43683 кВтч/кв. км), Малая Меша (32547 кВтч/кв. км), Зыча (32322 кВтч/кв. км).

Таблица 3.2.3

Прогноз строительства малых ГЭС в Республике Татарстан<sup>83</sup>

Годы	2013	2014	2015	2016-2020	2021-2025	2026-2030
Вводимые мощности, МВт	5	3	4	13	2	-
Суммарная установленная мощность малой гидроэнергетики, МВт	5	8	12	25	27	27
Ориентировочные инвестиции в малые ГЭС	625,0	375,0	500,0	1625,0	250,0	-

Определение экономических показателей малых ГЭС в настоящее время затруднено в связи с тем, что точная стоимость гидроагрегата может быть определена только после выбора площадки строительства, так как конструкция и состав оборудования значительно зависят от режима работы ГЭС и характеристик электропотребителей. Ориентировочная стоимость 1кВт установленной мощности составляет 3-5 тыс. долларов США. Таким образом, при-

<sup>83</sup> Программа “Развитие и размещение производительных сил Республики Татарстан на основе кластерного подхода до 2020 г. и на перспективу до 2030 г.”. Раздел “Энергетика”

мерные затраты на реализацию первого этапа строительства малых ГЭС в Республике Татарстан составляет 4 млрд. руб. в ценах 2005 года.

Начало строительства малых ГЭС в Республике Татарстан возможно ориентировочно с 2013 года. В таблице 3.2.3 приведена примерная программа строительства малых ГЭС в период до 2030 г. В целом, на территории Республики Татарстан можно построить 67 малых ГЭС с установленной мощностью 27 МВт, с ежегодной выработкой электроэнергии 68 млн. кВтч. При этом в нефтедобывающих районах республики могут быть сооружены 32 малых ГЭС установленной мощностью 2072 кВт, которые обеспечат выработку 39134 тыс. кВтч электроэнергии.

Ветроэнергетика также является одним из прорывных инновационных направлений развития энергетического кластера РТ. Наиболее благоприятные ветровые условия имеются на правом берегу р. Волги, вдоль берегов Куйбышевского и Нижнекамского водохранилищ, восточной части Бугульминско-Белебеевской возвышенности.

подавляющее число ВЭС могут находиться вблизи ГЭС, что позволяет обеспечить их совместную работу и гарантированную выработку электроэнергии в течение года. Наибольшим ветропотенциалом обладают районы: Альметьевский – 73,8 млн. кВтч, Бугульминский – 59,4 млн.кВтч, Зеленодольский – 59,1 млн.кВтч, Тетюшский – 57,0 млн.кВтч, Верхнеуслонский – 50,4 млн.кВтч, и с 2013 года можно рассмотреть строительство ветроэлектростанций в указанных районах (Приложение 10). На территории республики имеется техническая возможность разместить 359 ветроэнергетических станций (далее – ВЭС) с использованием ветроустановок – 600 кВт мощностью 722,4 МВт и выработкой электроэнергии 1275,2 млн. кВтч, расположенных во всех районах республики.

Перспективным инновационным источником энергии также является использование биогаза. Как известно, при анаэробном (метановом) сбраживании навоза сельскохозяйственных животных и помета птицы происходит последовательное разрушение до 70 % органического вещества навоза с образова-

нием биогаза и жидкой фракции. После сбраживания навоз теряет дурной запах, уничтожаются имеющиеся гельменты, семена сорных трав уничтожаются или теряют всхожесть и получается хорошее удобрение, обогащенное азотсодержащими и другими легкоусвояемыми для растений веществами. При этом из непригодного к нормальному применению навоза или птичьего помета получается высококачественное органическое удобрение.

Одним из направлений альтернативной энергетики является внедрение тепловых насосов вместо автономных котельных, работающих на твердом, жидком топливе и электроэнергии. Источником низкопотенциальной теплоты для тепловых насосов может служить грунтовая вода, наружный воздух, тепло грунта, низкопотенциальные вторичные энергоресурсы. В Республике Татарстан с учетом наличия значительного ресурса низкопотенциальной теплоты в отраслях экономики внедрение тепловых насосов является перспективным направлением. Однако практическое использование тепловых насосов в России на сегодняшний день не велико, общая тепловая мощность всех теплонасосных установок составляет порядка 100 МВт, а их количество не превышает 150 образцов.

Как показано на рис. 3.2.1, важнейшим стратегическим приоритетом развития предприятий энергетики РТ и одновременно существенной организационно-экономической инновацией является создание энергетического кластера, осуществляемое в соответствии с Посланием Президента РТ, разработками специалистов Министерства экономики РТ, ЦПЭИ АН РТ.

Ключевая идея кластерного подхода состоит в том, что при кучном размещении близких по профилю предприятий создаются условия, ускоряющие их развитие. При этом очень важно, что бы предприятия, размещенные таким образом, были самостоятельны относительно друг друга. Более того, в некоторых направлениях между ними может существовать конкуренция. Подобное скопление однопрофильных или близкопрофильных предприятий порождает ряд полезных экономических эффектов. Наиболее существенными из них являются: ускоренное перенятие предприятиями друг у друга технологических

достижений, быстрое развитие обслуживающих их производств и сфер услуг, сокращение издержек. Именно эти эффекты, в конечном счете, обеспечивают опережающее развитие предприятий кластера относительно аналогичных предприятий за его пределами. И, наконец, еще одним важным эффектом является постепенное превращение производств, которые первоначально обслуживали предприятия, образовавшие кластер, в производства, способные производить продукцию и услуги, востребованные за пределами кластера.

Основным преимуществом кластерного подхода, в сравнении с отраслевым или корпоративным, является то, что кластерная модель наилучшим образом служит развитию территории, на которой располагается кластер, улучшению ее инфраструктурной оснащенности, росту профессионализма и конкурентоспособности ее населения, улучшению делового климата.

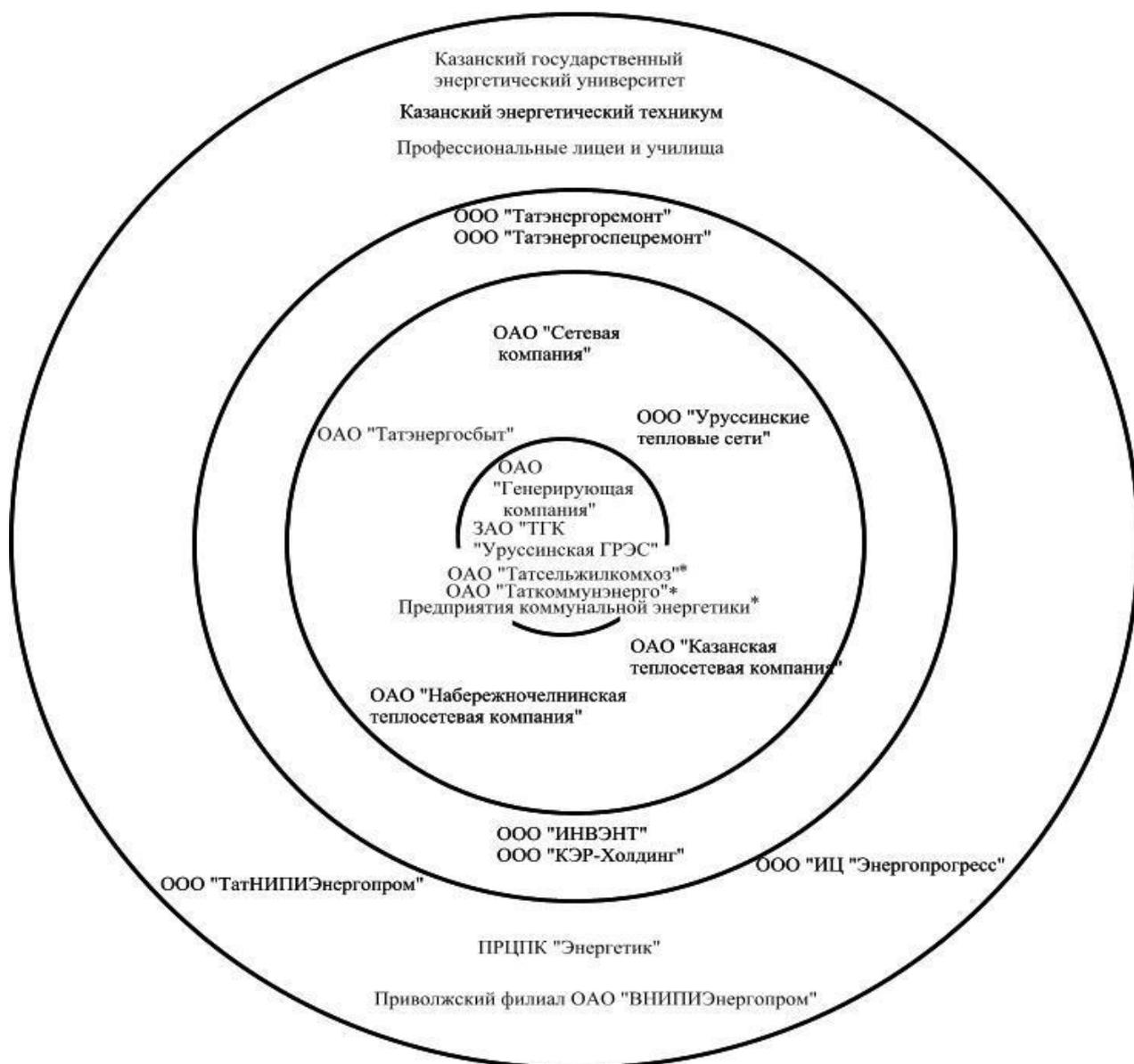
В отличие от нефтехимического и автомобилестроительного кластеров, которые сложились исторически, а в наше время получили дополнительное развитие, энергетический кластер формируется как последовательная реализация логики реформирования энергетики. В результате того, что реформа энергетики в Татарстане пошла дальше, нежели создание ТГК, сегодня мы имеем уникальную возможность объединить на одной территории генерирующие компании разных собственников, возложив на последних обязанность дальнейшего развития энергетики. Можно говорить, что выбранная нами модель развития энергетики уникальна для России.

Развитие энергокластера предполагает, что энергетика из инфраструктурной составляющей промышленности и коммунального хозяйства превращается в производство, экспортирующее свою продукцию за пределы Татарстана. И речь идет не только о поставках электроэнергии на энергетическую биржу, оптовый рынок электроэнергии. Уже сегодня энергокластер включает в себя, помимо предприятий генерации и транспортировки энергии, предприятия, осуществляющие услуги в области инжиниринга, энергосервиса, энергетического машино- и приборостроения, образовательные учреждения различного уровня.

Кластерообразующими являются предприятия, занимающиеся генерацией электроэнергии, часть из них ориентирована на оптовый рынок, как например, Урусинская ГРЭС и Нижнекамская ГЭС, часть – на внутренний, как например, Казанские ТЭЦ, часть – оперирует сбалансированным портфелем энергопоставок. Кроме этого, в ближайшем времени разовьются генерирующие компании, владеющие и управляющие объектами малой энергетики, с совокупной установленной мощностью сопоставимые с крупными электростанциями. Вокруг генерации формируется мощный куст предприятий-производителей энергетического оборудования, куст компаний, оказывающих услуги в области доставки энергии потребителям, энергосервисные и инженеринговые компании, научно-образовательные центры.

Холдинг ОАО «Татэнерго» в составе ОАО «Генерирующая компания» (производство электрической и тепловой энергии), ОАО «Сетевая компания» (передача и распределение электрической энергии), предприятия «Энергосбыт» (энергосбытовая деятельность), ОАО «Казанская теплосетевая компания», ОАО «Набережночелнинская теплосетевая компания», ООО «Урусинские тепловые сети» (передача тепловой энергии) и предприятий по сервисному обслуживанию энергетического оборудования: ООО «Камэнергоремонт-холдинг», ООО «Татэнергоремонт», ОАО «Татэнергоспецремонт» представляет собой ядро производственной части энергетического кластера Республики Татарстан. Также в состав энергокластера республики входят предприятия коммунальной энергетики: ОАО «Таткоммунаэнерго», «Татсельжилкомхоз», муниципальные предприятия тепловых сетей. В наиболее общем виде схема функционирования энергетического кластера Республики Татарстан приведена на рис. 3.2.2.

Следует отметить, что интенсивное развитие энергетики, происходящее в последние годы, инициировало создание в республике производственных и сервисных предприятий, обеспечивающих энергосистему всем необходимым комплексом оборудования, материалов и услуг.



\*-данные предприятия осуществляют производство и передачу тепловой энергии.

Рис. 3.2.2 Наиболее общий вид энергетического кластера Республики Татарстан

Стратегически значимую роль в формировании и развитии энергокластера играют крупные поставщики оборудования для предприятий энергетики. Так, группа компаний "Инвэнт" сегодня практически является неотъемлемой частью энергокластера республики в части технического обеспечения, в котором соединены три основных направления – производство, реализация технической продукции и ее сервисное обслуживание, что позволяет ком-

плексно снабжать предприятия энергетической и других отраслей промышленности Республики Татарстан и Российской Федерации необходимыми видами продукции и услуг.

В рамках функционирования энергетического кластера организован целый ряд совместных предприятий по производству энергетического оборудования и материалов. Налажено производство изолированных материалов – «сэндвич-панелей» с наполнителями из пенополиуретана и минеральной ваты, блочные комплектные трансформаторные подстанции по лицензии французской компании «Шнейдер электрик», предварительно теплоизолированные трубы, комплектные распределительные устройства, комплектные трансформаторные подстанции и щитовое оборудование. Также производятся опоры для линий электропередач, металлические формы для железобетонных изделий.

Ведущим вузом энергетического кластера является Казанский государственный энергетический университет. В состав кластера входят учреждение среднего профессионального образования – ГОУ СПО Казанский энергетический техникум и учреждения начального профессионального образования – ГОУ НПО Профессиональные лицеи и училища.

Стратегически к 2015 г., по нашему мнению, целесообразен ориентир 100%-ой закреплённости выпускников КГЭУ на предприятиях энергокластера при условии усиления профильной составляющей обучения в данном вузе (минимизации или ликвидации непрофильных специальностей, более тесной взаимосвязи образования, науки и производства).

Процессы реорганизации ОАО «Татэнерго» и формирования энергетического кластера РТ происходили параллельно (рис. 3.2.3). Реорганизация ОАО «Татэнерго» предполагала выделение из ее состава ряда независимых коммерческих структур, что призвано повысить уровень конкуренции в отрасли. В то же время децентрализация управления предприятиями энергосистемы вовсе не означает дезинтеграцию – интеграционные механизмы предполагается формировать на новой, более эффективной и гибкой кластерной

основе. Более того, формируемый энергокластер РТ, как было отмечено ранее, призван генерировать синергетические эффекты взаимодействия не только между структурами бывшего ОАО “Татэнерго”, но и между широким кругом юридически независимых структур: поставщиками, учебными учреждениями, научными центрами и т.п.

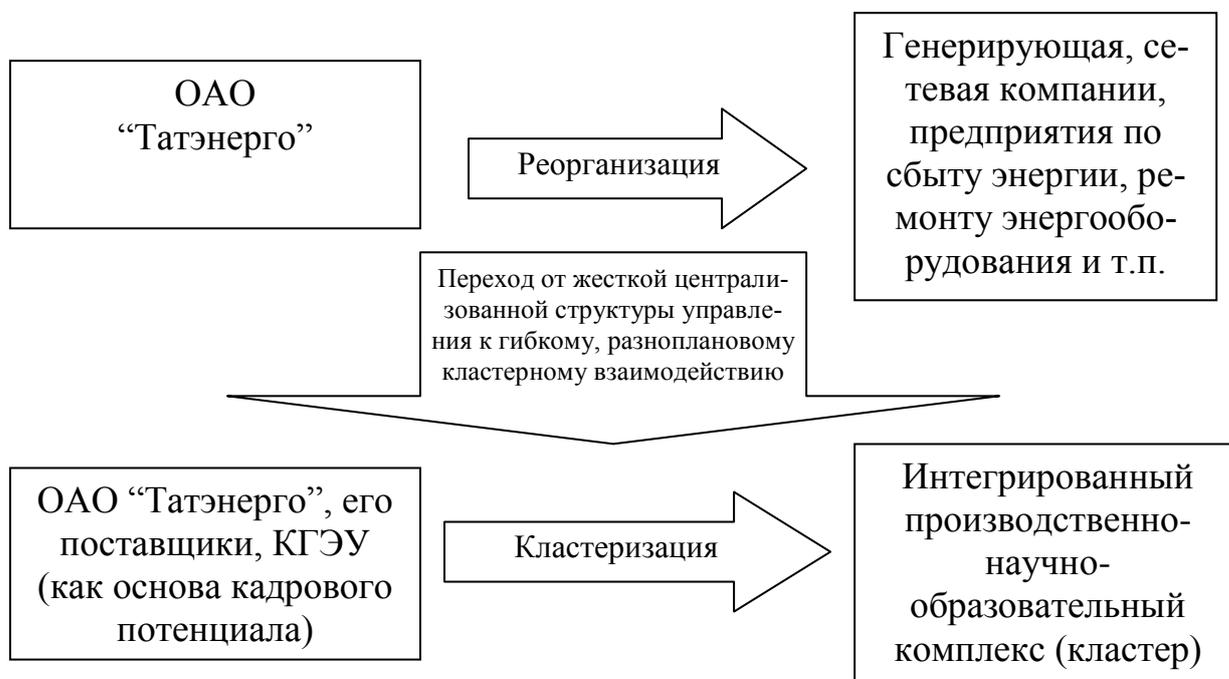


Рис. 3.2.3. Стратегическая диалектика процессов реорганизации и кластеризации предприятий энергетики Республики Татарстан.

Дееспособность реализации любой стратегии развития предприятий должна быть подкреплена соответствующим организационным обеспечением. Организационные мероприятия по повышению эффективности функционирования энергосистемы должны включать в себя, в частности, следующее:

1. Взаимодействие с федеральными органами государственной власти в области законодательного разграничения полномочий и ответственности в сфере регулирования энергетического сектора между органами исполнительной власти Российской Федерации, Республики Татарстан и органами местной

го самоуправления для достижения баланса интересов органов государственной власти, органов местного самоуправления, предприятий энергетической отрасли и потребителей энергоресурсов.

2. Объединение (в населенных пунктах Республики Татарстан, где присутствуют генерирующие мощности, работающие на комбинированной выработке) тепловых сетей и муниципальных тепловых сетей в рамках одного предприятия, что определит ответственность предприятий за надежное теплоснабжение конечных потребителей.

3. Разработку действующих и перспективных схем электро-, тепло- и газоснабжения всех городов и районов Республики Татарстан и их своевременная реализация. При этом должны быть созданы организационно-правовые и экономические механизмы разработки новых генеральных планов энергоснабжения городов с учетом оптимальной структуры энергоресурсов и других факторов.

4. Создание условий для повышения инвестиционной привлекательности энергетической отрасли, привлечения частных инвестиций, возможно, с использованием государственных гарантий.

5. Снижение потерь при передаче и распределении электро- и теплоэнергии. В настоящее время уровень потерь электроэнергии составляет 9,7%, в то время как в развитых странах данная величина не превышает 4-5 %. Снижение потерь до мирового уровня должно стать одной из главных задач для предприятий электрических и тепловых сетей.

6. Снижение затрат электрической энергии на собственные нужды энергосистемы. Решение этой проблемы должно базироваться на внедрении комплекса организационных и технических мероприятий.

7. При проектировании строительства и реконструкции городов, сельских поселений и жилых микрорайонов проработка основных вопросов перспективного развития систем электро- и теплоснабжения на расчетный срок,

выполнение расчетов электрических и тепловых нагрузок, формирование баланса с учетом минимизации потерь в электрических и тепловых сетях. В проектах должны быть предусмотрены площадки для станций (котельных), подстанций и трасс воздушных и кабельных линий электропередач 6 кВ и выше, магистральных и квартальных тепловодов.

8. Оптимальное развитие малой и нетрадиционной энергетики на базе имеющихся в республике ресурсов.

9. Проработку вопросов целесообразности развития на территории Республики Татарстан атомной энергетики.

10. Обеспечение повсеместной экономии энергетических ресурсов, принятие новой программы энергоэффективности РТ до 2020 г.

Следует также подчеркнуть, что инновационная модернизация и кластеризация энергосистемы Республики Татарстан должны сопровождаться и повышением эффективности социальной политики на предприятиях - собственно, именно социальное развитие выделено нами в качестве одного из ключевых стратегических приоритетов развития хозяйствующих субъектов региональной энергетики. В дополнение к уже существующим социальным программам (содержание сети детских учреждений, лечебно-профилактических учреждений и т.п) для реализации данного стратегического приоритета, по нашему мнению, необходимы следующие мероприятия: введение для ветеранов отрасли (проработавших на предприятиях энергетики РТ непрерывно 20 и более лет) корпоративной надбавки к пенсии, дополнительное медицинское страхование сотрудников, компенсация части ипотечных и образовательных кредитов.

### **3.3. Организационно-экономические инструменты привлечения проектных инвестиций в предпринимательские структуры сферы энергетики**

Обоснованная стратегия инновационной модернизации предприятий энергетики Республики Татарстан требует инвестирования значительных средств. В то же время, в условиях кризиса для масштабного достижения стратегических приоритетов недостаточно собственных финансово-инвестиционных ресурсов предприятий энергетического сектора. Вероятность получения значительных объемов бюджетных средств на такого рода цели крайне низка вследствие наличия бюджетного дефицита экономики Республики Татарстан. Долгосрочные (инвестиционные) банковские кредиты в современных условиях также крайне малодоступны.

Одним из возможных механизмов аккумулирования инвестиций, необходимых для полноценной реализации стратегии предприятия по нашему мнению, может выступить проектное финансирование инвестиций посредством выпуска конвертируемых облигаций, номинированных в энергии (мощности).

Проектное финансирование представляет собой довольно эффективный, с организационно-экономической точки зрения, метод управления инвестиционным проектом. По своей экономической сути проектное финансирование представляет собой метод управления инвестиционным проектом, при которой сам проект полностью обособляется от других видов деятельности учредителя (т.е. деньги выделяются не самой энергокомпании, а затем распределяются внутри нее по наиболее приоритетным направлениям, как это зачастую имеет место в настоящее время в рамках бюджетного субсидирования, а происходит финансирование конкретного проекта – как правило, нового строительства, денежные потоки которого полностью обособлены от других видов деятельности учредителя (лей)), причем в процессе функционирования проек-

та кредиторы принимают участие в процессе управления им (что отличает проектное финансирование от классического долгосрочного кредитования инвестиционных проектов, при котором взаимоотношения банка и заемщика, как правило, ограничиваются процессом своевременного и полного погашения основной суммы долга и процентов по нему).

В основу проектного финансирования положена идея финансирования инвестиционных проектов за счет доходов, которые принесет создаваемая организация в будущем. Во всем мире роль проектного финансирования становится главенствующей в финансировании, строительстве и управлении инфраструктурными объектами.

Специфическими чертами современного проектного финансирования также являются:

1. В финансировании инвестиционного проекта принимают участие, как правило, несколько крупных финансовых и коммерческих структур. Это такие участники как лизинговые компании, инновационные фонды, коммерческие фирмы, сами промышленные компании-соискатели заемных ресурсов и другие участники инвестиционного процесса. При реализации "классического" варианта ПФ, когда осуществляется финансирование очень крупных проектов (в десятки, сотни миллионов долларов) возникает вопрос строгой координации действий всех участников проекта и четкой регламентации их прав и обязанностей. Регламенты реализации таких проектов обычно прописаны в законодательстве и других подзаконных актах, регулирующих порядок предоставления крупных кредитов из нескольких источников.

2. В "классической" схеме ПФ банк (или приобретатели облигаций – как в предлагаемой нами схеме аккумуляции инвестиционных ресурсов) выдает кредит заемщику без права регресса (оборота на последнего), т.е. банк участвует в сделке по реализации инвестиционного проекта не столько как кредитор, а как предприниматель. В случае реализации такого проекта банк получает, как правило, долю прибыли, а не процент за пользование кредитом.

Иногда такие взаимоотношения с соискателем инвестиций оформляются в виде получения банком доли акций предприятия, которые позволяют банку контролировать весь перечень вопросов, связанных с инвестиционным проектом: от разработки до его реализации. В такой же роли могут выступить и другие участники проекта, предоставляющие денежные средства, поставляющие оборудование, оказывающие услуги.

3. Одним из существенных методов управления инвестиционными рисками при проектном финансировании является распределение реализации указанных рисков между всеми участниками проекта. Риски между участниками распределяются в зависимости от тех функций, которые участник выполняет. В ходе реализации проекта, на разных стадиях проектного цикла они обычно меняются.

4. В связи с тем, что в реализации проекта принимает обычно большое количество участников, достаточно сложным является его управление. В реализации крупных проектов обычно принимают участие следующие организации: 1) спонсоры (или инициаторы) проекта; 2) проектная компания (учреждаемая спонсорами и/или инициаторами); 3) кредиторы (банк или несколько банков, объединенных в консорциум); 4) консультанты; 5) подрядчики; 6) поставщики оборудования, сырья, материалов; 7) страховые компании и банки гаранты; 8) институциональные инвесторы, профессиональные участники рынка ценных бумаг; 9) покупатели товаров и услуг, производимых на объекте инвестиционной деятельности и др.<sup>84</sup>. Для координации такого количества участников проекта создается обычно управляющая структура (проектная компания) или консорциум.

5. Из-за большого количества участников усложняется и управление системой финансирования проекта. Поэтому для ее упрощения роль единого расчетного центра выполняет обычно проектная компания, через которую проходят все финансовые потоки. Получение всех видов кредитов и платежей,

---

<sup>84</sup> Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента. – М.: Ника-центр, Эльга-Н, 2009.

связанных с реализацией проекта, отражается на балансе проектной компании, а не на балансе ее учредителей. Такой метод кредитования носит название "вне баланса". В таких случаях участники проекта обычно не несут субсидиарной ответственности по обязательствам проектной компании.

6. В связи с тем, что реализация такого крупного проекта происходит в течение несколько лет и сопровождается рисками, соразмерными его стоимости, участники проекта чаще всего для снижения указанных рисков прибегают к созданию компании, выполняющей контрольно-ревизионные функции. Контролирующая компания осуществляет оперативный контроль над проектной компанией. Она получает регулярные отчеты о ходе ее работы, осуществляет контроль за соблюдением технических, строительных, экологических и других норм, заложенных в проект, проверяет соответствие бухгалтерской отчетности проектно-сметной документации и др. Контролирующая компания, подотчетна в своей деятельности кредиторам и инвесторам проекта, осуществляет свою деятельность на основании заключенного с ними договора.

Применительно к энергетической отрасли в качестве инвестиционных проектов, к которым может быть применен предлагаемый нами вариант проектного финансирования, могут выступать:

1. Проекты нового строительства энергетических станций, сетей и т.п.
2. Проекты масштабной, требующей значительных инвестиционных расходов, реконструкции и технического перевооружения действующих объектов энергетического комплекса. Однако при этом необходимо, чтобы старый объект был внесен в уставный капитал нового проекта в качестве первоначального взноса. Иными словами, необходима ликвидация старого предприятия и создание новой проектной структуры.
3. Выделение обособленных проектов в рамках разделения системы АО-энерго.

С целью обеспечения необходимого уровня инвестиционной привлекательности проектов в региональной энергетике, по нашему мнению, проект-

ное финансирование должно сопровождаться эмиссией конвертируемых облигаций, номинированных в энергетической мощности.

Классическая конвертируемая облигация – это облигация (долговое обязательство), которая дает инвестору право выбора: рассматривать данную ценную бумагу как чистую облигацию с заложенной в ее условиях доходностью или по достижении оговоренного срока конвертировать ее в определенное число (обыкновенных) акций. Идея выпуска конвертируемых облигаций состоит в том, чтобы привлечь инвесторов, которые заинтересованы не только в получении фиксированного дохода, но и росте своих капиталовложений в случае роста акций фирмы.

Мы предлагаем ввести в отечественное законодательство и практику финансово-инвестиционной деятельности новый инвестиционный инструмент – корпоративную конвертируемую облигацию, номинированную в энергетической мощности. Такого рода облигация будет предоставлять ее приобретателю (в качестве которых могут выступать промышленные предприятия и организации, находящиеся в том регионе, в котором реализуется инвестиционный проект) право на бесплатное получение оговоренного объема энергетической мощности. По истечении же определенного срока, эквивалентного, например, погашению половины стоимости облигации, ее владелец получает право выбора – либо конвертировать облигацию в акции (соответственно, за половину номинальной стоимости) и стать собственником проекта, либо остаться кредитором и продолжать получать по облигации энергию вплоть до ее окончательного погашения.

Предлагаемая модель привлечения проектных инвестиций предприятиями энергетического сектора с использованием эмиссии конвертируемых облигаций, номинированных в энергетической мощности, в общем виде приведена на рис.3.3.1 диссертационного исследования.



Рис. 3.3.1. Принципиальная схема проектного финансирования инвестиций в энергетику с использованием организационно-экономического инструментария конвертируемых облигаций, номинированных в электрической энергии

Охарактеризуем функции приведенных на рис. 3.3.1. участников схемы организации отношений по проектному финансированию инвестиций в модернизацию региональной энергетической системы:

1. Энергетическая компания инициирует создание инвестиционного проекта, подготавливает всю проектно-сметную документацию и документы, необходимые для учреждения нового открытого акционерного общества. Энергетическая компания вносит первый взнос в уставный капитал либо денежными средствами, либо иным имуществом. Одновременно готовится prospect эмиссии конвертируемых облигаций и акций. Отметим, что предусмотренное в рамках модели размещение обыкновенных акций на фондовом рынке может иметь место не сразу, в момент начала проекта, а по истечении некоторого времени. Собственно, второй вариант является более предпочтительным – игроки фондового рынка, как правило, более позитивно реагируют на акции уже функционирующих проектов. В дальнейшем энергокомпания осуществляет размещение и последующее обслуживание конвертируемых облигаций посредством поставки энергии держателям облигаций в счет погашения последних. Наконец, энергетическая компания на правах учредителя формирует аппарат управления инвестиционным проектом.

2. Крупные промышленные предприятия региона, особенно характеризующиеся высоким уровнем энергоемкости производства, могут стать инвесторами. Для этого, впрочем, у предприятия должны быть значительные массивы временно свободных ресурсов и отсутствие собственных, более инвестиционно привлекательных проектов. Тем не менее, полагаем, что желающих поучаствовать в проектном финансировании в любом регионе, особенно столь промышленно развитом, как Республика Татарстан, будет предостаточно – бесплатная поставка энергии в счет погашения облигаций является очень мощным стимулирующим фактором для любого предприятия, особенно находящегося в стадии интенсивного роста производства.

Механизм приобретения, погашения и конвертации облигаций должен быть следующим:

а) Пусть суммарная потребность в инвестициях для реализации проекта модернизации энергетической отрасли составляет  $S$  руб. (за вычетом первоначальной суммы)

чального взноса учредителя – энергокомпании), расчетный срок окупаемости проекта –  $T$  лет, а срок обращения облигаций –  $N$  лет ( $N > T$ ).

б) Пусть на момент выпуска конвертируемых облигаций, номинированных в энергетической мощности, стоимость одного киловатт-часа энергии в регионе составляет  $V$  руб. Тогда общее количество киловатт-часов, которые энергокомпания должна в течение  $N$  лет возместить держателям облигаций составит  $(S/N)$ .

в) Стоимость одного киловатт-часа, независимо от количества лет до погашения облигаций, фиксируется на уровне  $V$  руб. Облигации являются беспроцентными; аналогом процента выступает именно зафиксированная стоимость киловатт-часа – собственно, она в дальнейшем и не используется в расчетах между энергокомпанией (заемщиком) и промышленным предприятием (кредитором); все расчеты должны производиться лишь в количестве киловатт-часов, которые должно получить конкретное предприятие в определенный год реализации проекта.

в) Выпущенные конвертируемые облигации будут, на наш взгляд, достаточно привлекательны для промышленных предприятий региона лишь в том случае, если в первые годы будет погашаться большие объемы киловатт-часов, чем в последние годы. Пусть конкретное  $i$ -ое предприятие промышленности региона приобрело конвертируемых облигаций на сумму  $O_i$ . Тогда его доля в общей сумме выпуска облигаций составит  $d_i = O_i / S$ . Соответственно, данное предприятие имеет право получить безвозмездно в течение  $N$  лет  $K_i = O_i / V$  киловатт-часов энергии. Пусть в каждый  $j$ -ый год данное предприятие имеет право получить  $K_{ij}$  киловатт-часов.

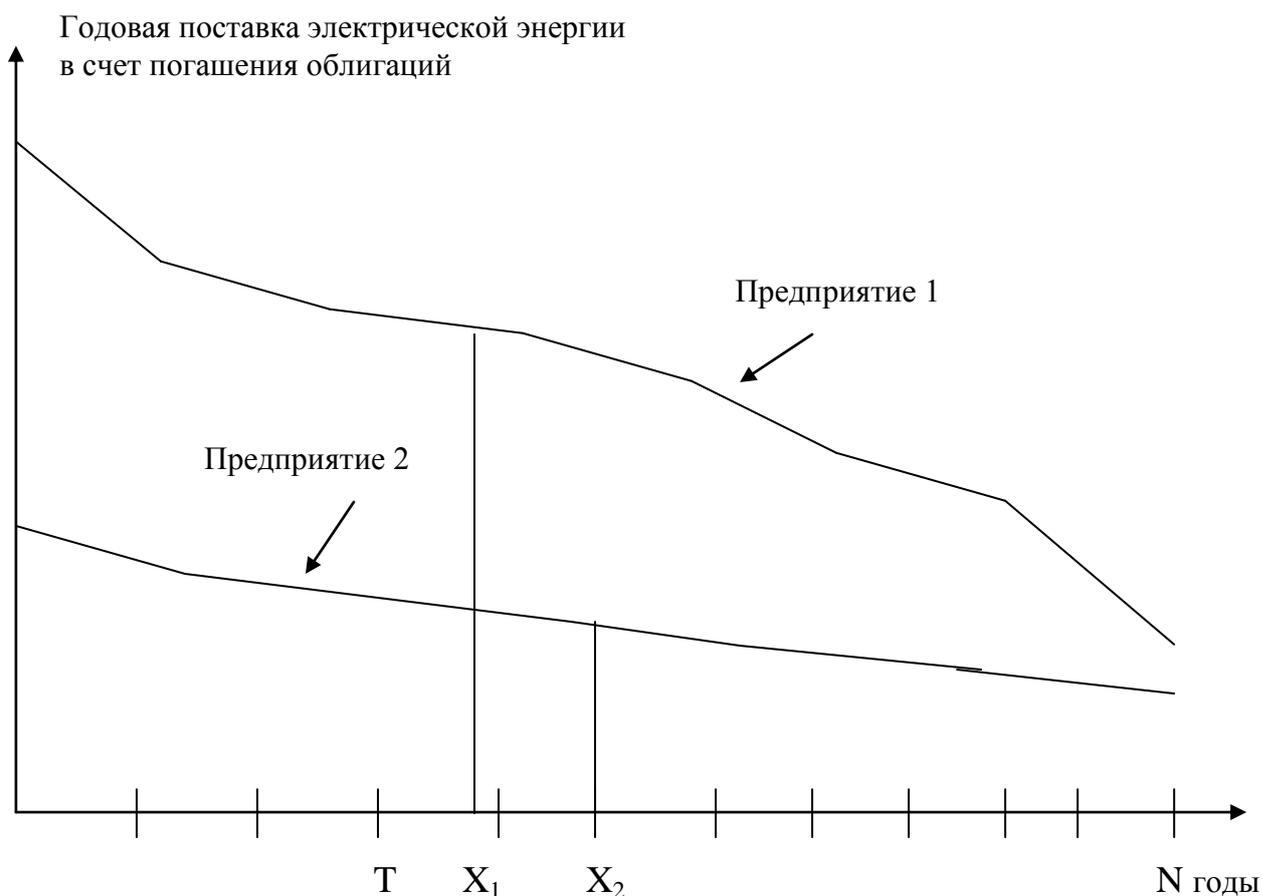
$$K_i = K_{i1} + K_{i2} + \dots + K_{in} \quad (3.2.1)$$

Причем:

$$K_{i1} > K_{i2} > K_{i3} > \dots > K_{in} \quad (3.2.2)$$

Понятно, что подобная схема погашения облигаций (3.2.2) невыгодна для энергокомпании, поскольку на первые годы функционирования проекта, когда он еще не вышел на окупаемость и не начал приносить чистый доход, придется наибольшая поставка “бесплатной” энергии. Тем не менее, если график поставки по годам будет равномерным, подобная схема вряд ли будет

привлекательна для большинства промышленных предприятий региона. Дело в том, что для любого предприятия современная стоимость денежного потока всегда, вследствие наличия фактора временной стоимости денег, выше стоимости будущего денежного потока. Если облигация будет погашаться заемщиком равномерно, многим предприятиям будет попросту невыгодно ее приобретать – выгоднее будет оплачивать энергию, хотя бы и по растущим тарифам, нежели отвлекать значительные средства из оборота.



X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> – сроки возможной конвертации облигаций в акции инвестиционного проекта для первого и второго предприятий – кредиторов, соответственно.

Рис. 3.3.2. Примерные графики погашения облигаций энергией в зависимости от суммы облигации конкретного заемщика.

г) Более того, чем на большую сумму предприятие покупает облигации (т.е. чем выше значение  $d_i$ ), тем в большей степени должна погашаться облигация именно в первые годы – это создает дополнительные стимулы для приобретения облигаций на большие суммы. Покажем возможные схемы оформ-

ления задолженности по конвертируемым облигациям энергетической мощностью графически (рис. 3.3.2). Как показано на графике, “крутизна” кривой у первого предприятия – владельца облигации на большую сумму – выше, чем у второго предприятия, т.е. первое предприятие имеет возможность получить гарантированную поставку энергетической мощности в первые годы. Это должно послужить стимулом для приобретения облигаций на более крупные суммы. Разумеется, это ляжет более тяжелым бременем на энергокомпанию, однако послужит мощным фактором повышения уровня инвестиционной привлекательности проекта. Кроме того, энергокомпания получит выгоду в последние годы обращения облигаций, когда ее суммарные поставки энергии в счет платежей упадут, а сам инвестиционный проект начнет приносить прибыль.

д) когда половина<sup>85</sup> электрической энергии будет получена наступает момент конвертации (X), когда предприятие – держатель облигации должно выбрать – либо конвертировать облигацию в обыкновенные акции проекта (на сумму  $O_i / 2$  по номинальной стоимости обыкновенных акций проекта) и лишиться дальнейших поставок “бесплатной” энергии, либо остаться владельцем облигации и получить оставшуюся половину платежей по ней в форме энергетической мощности согласно установленному графику. В первом случае предприятие превращается в собственника инвестиционного проекта, во втором – оно остается кредитором.

Возможность конвертации превращает облигацию в более гибкий финансово-инвестиционный инструмент и, соответственно, повышает привлекательность энергетического проекта для предприятий региона.

Решение о целесообразности конвертации, очевидно, может быть принято предприятием – держателем облигации на основании анализа следующих основных факторов:

- динамика тарифов на энергию – если в перспективе тарифы будут расти быстрыми темпами, то выгоднее не конвертировать облигацию;

---

<sup>85</sup> Половина стоимости погашения облигации – это величина условная. На практике период конвертации может быть определен на уровне погашения 1/3, 2/3 стоимости облигации и т.п. – в зависимости от технико-экономических особенностей проекта и возможностей энергокомпании.

- динамика акций проекта на фондовом рынке – при благоприятной динамике целесообразно, при прочих равных условиях, конвертировать облигацию и реализовать акции на фондовом рынке (либо держать их как инструмент сохранения и приумножения стоимости, используя для тех или иных операций – например, как объект залога);

- тенденции промышленного потребления энергии - если предприятие активно внедряет энергосберегающие технологии, то, опять же при прочих равных условиях, выгоднее конвертировать облигацию в обыкновенные акции;

- наконец, если крупное предприятие желает принимать участие в разработке энергетической политики региона (тарифной, инвестиционной, инновационной), открыто, посредством использования акционерных механизмов, лоббировать свои интересы в энергетическом секторе, и имеет при этом облигации на достаточно крупную сумму, ему также целесообразно их конвертировать, превратившись, тем самым, из кредитора в стратегического инвестора.

3. Региональные власти должны поддерживать инициативы по организации проектного финансирования, поскольку такого рода проекты снижают риски масштабных энергетических проблем и кризисов. Содействие региональных властей может осуществляться в следующих направлениях:

- прямое субсидирование части инвестиционных затрат по проекту, если последний имеет особое значение для экономики и социальной сферы региона (предусматривается снабжение за счет энергетической мощности проекта объектом социальной сферы, инфраструктуры или стратегически важных объектов государственного значения);

- государственные гарантии для владельцев конвертируемых облигаций на тот случай, если их заемщик – энергокомпания – обанкротится;

- покрытие части убытков энергокомпании (или их льготное (вариант – беспроцентное) кредитование) за счет средств регионального бюджета в первые годы функционирования инвестиционного проекта, на которые, как было показано выше, и будет приходиться наибольшая поставка энергии в счет погашения облигаций.

4. Страховые компании могут выступать в качестве дополнительных участников масштабных энергетических проектов, финансируемых по предлагаемой схеме (рис. 3.3.1). Страховые компании могут страховать различные проектные риски (производственные, финансовые, коммерческие, форс-мажор, изменение налоговой системы и т.п.) – это, разумеется, несколько увеличит стоимость инвестиционного проекта, но одновременно повысит степень определенности генерируемых им денежных потоков и, соответственно, увеличит уровень его инвестиционной привлекательности.

Нами систематизированы возможности и риски всех участников предлагаемой схемы. В частности, выгодами для энергокомпании являются получение масштабных инвестиционных ресурсов из внешних источников; беспроцентный характер задолженности и ее оплата в натуральной форме; участие в прибыли инвестиционного проекта; сохранение преимущественного контроля над управлением проектом в том случае, если большинство облигаций не будут конвертированы. Для предприятий – приобретателей облигаций основными выгодами являются гарантированная поставка энергетической мощности; более высокие объемы поставки в первые годы реализации проекта (особенно для крупных кредиторов); возможность конвертации облигации в акции инвестиционного проекта. Часть инвестиционных рисков могут быть покрыты субсидиями и гарантиями со стороны региональных властей, а также посредством участия страховых компаний, специализирующихся на страховании инвестиционных проектов.

В целом, инвестиционная привлекательность проектов в энергетике в результате реализации предлагаемой схемы повысится вследствие выгодных форм платежей по облигациям и возможности их конвертации. Кроме того, реализация модели повысит степень производственно-финансовой интеграции энергетической системы и промышленных предприятий региона, даст дополнительную возможность для конструктивного совместного решения стоящих перед ними экономических проблем.

Для практической реализации предложенной модели необходимо внести изменение в федеральное законодательство РФ о ценных бумагах – в частно-

сти, предусмотреть возможность выпуска, размещения и погашения (а, в перспективе, и погашение) конвертируемых облигаций, номнированных в энергетической мощности.

В целом, предлагаемая организационная схема позволит в значительной степени обеспечить реализацию стратегии инновационной модернизации предприятий энергетики посредством привлечения инвестиционных ресурсов, и одновременно снизить уровень рыночной неопределенности как для предприятий – потребителей энергии, так и для самой энергокомпании в части планирования уровня энергетической мощности.

В заключение настоящей главы диссертационного исследования сделаем следующие выводы:

1. Нами выделены три наиболее вероятных стратегических сценария развития предприятий энергетического сектора Республики Татарстан: инерционный сценарий, сценарий максимизации тарифов и инвестиционной модернизации, инновационно-активный сценарий. Наиболее Парето-оптимальным и для самой энергосистемы, и для промышленных предприятий, и для частных потребителей энергии, и для государства является инновационный сценарий стратегического развития предприятий энергетики Республики Татарстан.

2. Стратегическими приоритетами развития предприятий энергетики в рамках инновационно-активного сценарий являются: комплексное обеспечение экологической и технико-эксплуатационной безопасности и надежности функционирования энергосистемы; диверсифицированная инновационная деятельность (в том числе в направлении освоения альтернативных источников энергии); формирование эффективного энергетического производственно-научно-образовательного кластера; долгосрочная оптимизация издержек функционирования энергосистемы (без ущерба для инноваций и реализации социальных программ); рациональная тарифная политика, основанная на Парето-оптимальном консенсусе энергосистемы, потребителей энергии и госу-

дарства; последовательная реализация социальных программ развития предприятий энергетики.

3. Для решения стратегических инвестиционных проблем региональных энергетических систем разработана схема привлечения проектных инвестиций предприятиями энергетического сектора с использованием эмиссии конвертируемых облигаций, номинированных в энергии (мощности). Суть модели заключается в том, что промышленные предприятия региона могут приобрести облигации вновь создаваемого инвестиционного проекта модернизации энергетической отрасли; данные облигации будут погашаться энергией по фиксированному тарифу. Кроме того, по истечении определенного срока должна быть предусмотрена возможность конвертации (преобразования) эмитированных облигаций в обыкновенные акции. Дополнительными участниками модели могут выступать региональные власти и страховые компании.

4. Систематизированы возможности и риски всех участников предлагаемой модели. В частности, выгодами для энергокомпании являются получение масштабных инвестиционных ресурсов из внешних источников; беспроцентный характер задолженности и ее оплата в натуральной форме; участие в прибыли инвестиционного проекта; сохранение преимущественного контроля над управлением проектом в том случае, если большинство облигаций не будут конвертированы. Для предприятий – приобретателей облигаций основными выгодами являются гарантированная поставка энергетической мощности; более высокие объемы поставки в первые годы реализации проекта (особенно для крупных кредиторов); возможность конвертации облигации в акции инвестиционного проекта. Часть инвестиционных рисков могут быть покрыты субсидиями и гарантиями со стороны региональных властей, а также посредством участия страховых компаний, специализирующихся на страховании инвестиционных проектов.

## Заключение

В завершение диссертационного исследования сделаем следующие выводы:

1. На основе анализа существующих подходов к сущности и содержанию стратегии нами предлагается собственное определение данной категории. Стратегия предприятия - это система объективных наиболее приоритетных направлений развития субъекта хозяйствования.

2. Предложена расширенная классификация видов стратегий промышленных предприятий по таким классификационным признакам, как темп и качество развития предприятия, сфера деятельности предприятия, субъект реализации стратегии, степень детализации стратегии, возможность ее оперативной корректировки, отношение стратегии к риску, социальный фактор реализации стратегии, учет стратегических целей более высокого уровня, использование потенциала экономического взаимодействия, учет фактора времени. Расширенная классификация видов позволяет максимально комплексно, системно рассмотреть исследуемую категорию, выбрать из многообразия видов стратегий наиболее подходящий для конкретного предприятия.

3. Систематизированы достоинства и ограничения использования распространенных и перспективных методов обоснования стратегий промышленных предприятий, таких как качественные (описательные) методы, матричные методы, простейшие статистические методы, комплексные экономико-статистические методы, методы управления стоимостью бизнеса, метод сбалансированной системы показателей, методы институциональной экономики.

4. Доказано, что методы институциональной экономики (в частности, определение равновесий по Парето, Нэшу и т.д.) являются перспективными инструментами обоснования рациональных стратегий промышленных предприятий, учитывающих стратегические интересы различных групп влияния: государства, акционеров, крупных потребителей и т.п. и позволяющих найти

оптимальный консенсус или компромисс с ними.

5. Уточнены стадии процесса разработки и реализации стратегии промышленного предприятия. В частности, обосновано, что анализ внешней среды должен предшествовать анализу внутренней среды; анализ внешней среды должен включать анализ норм и институтов, как формальных, так и неформальных; анализ внешней среды должен быть дополнен анализом возможности активного влияния предприятия на ее параметры; обязательным должен быть учет социального эффекта при выборе оптимальной стратегической альтернативы; стратегия развития предприятия должна непосредственно учитывать стратегические цели и приоритеты развития государства, региона, отрасли, если таковые формализованы и утверждены.

6. Основными направлениями формирования и реализации стратегий современных предприятий энергетики развитых зарубежных государств являются: долгосрочное снижение уровня издержек (как производственных, так и транзакционных); формирование стратегии и производственной программы в соответствии с устойчивыми прогнозами энергопотребления в реальном секторе экономики и социальной сфере; повышение устойчивости и безопасности функционирования энергетических систем; признание инноваций в качестве абсолютного приоритета стратегического развития; развитие новых, альтернативных источников энергии; существенное внимание развитию человеческого потенциала энергетических кластеров.

7. Для Российской Федерации характерна довольно высокая энергоемкость производства. Более того, в обозримой перспективе отсутствуют объективные предпосылки для ее существенного сокращения. Следовательно, вероятный посткризисный рост объемов промышленного производства в экономике Российской Федерации вызовет адекватное увеличение спроса на энергию, в то время как ее предложение со стороны национальной энергетической системы крайне ограничено изношенными производственными мощностями электростанций. В структуре конечного продукта электроэнергетики Российской Федерации неоправданно высокий удельный вес занимают затраты на

распределение электроэнергии, а также заключение договоров и обеспечение их реального выполнения, что, в конечном итоге, негативно сказывается на рентабельности отрасли и ее инвестиционной привлекательности. Негативное влияние на потенциальную привлекательность отечественной электроэнергетики для инвесторов оказывает монопольная структура отношений собственности. Тем не менее, в этой области в 2005-2008 г.г. наметились позитивные изменения, такие как развитие свободного оптового рынка электрической мощности.

8. Основными стратегическими проблемами развития отечественных предприятий энергетики являются: достаточно высокий уровень износа основного капитала, избыточная численность промышленно-производственного персонала на ряде предприятий, дефицит инвестиционных ресурсов, необходимых для модернизации энергетического сектора. Указанные проблемы существенно препятствуют росту производительности труда и повышению инвестиционной привлекательности ценных бумаг энергетических предприятий, что, в свою очередь, усиливает выделенные стратегические проблемы.

9. Важнейшим показателем эффективности социально-экономического развития региона является снижение уровня энергоемкости валового регионального продукта (ВРП). Энергоемкость ВРП представляет собой отношение потребленной в процессе формирования валового продукта энергии всех типов к сумме ВРП за определенный период времени. С 2002 по 2011 г.г. энергоемкость ВРП Республики Татарстан сократилась с 9,06% до 7,12% или в 1,27 раза. Данная положительная тенденция, по нашему мнению, в значительной мере связана с реализацией республиканской программы энергосбережения. Промышленные предприятия различных видов экономической деятельности и форм собственности в РТ внедряют в производственный процесс энергосберегающие технологии.

10. На основе экономико-статистического анализа определен мультипликатор изменения реального ВРП в зависимости от роста уровня инвестиций в энергетику, равный 1,95. При увеличении уровня инвестиций в энергетиче-

ский сектор экономики Республики Татарстан на 1% реальный ВРП РТ возрастает (и будет возрастать в 2012-2015 г.г.) в среднем на 1,95%. Наличие высокого эффекта мультипликатора ВРП в зависимости от роста инвестиций в энергетический сектор экономики обуславливается комплексным влиянием следующих основных факторов: в результате реализации масштабных инвестиционных программ имеет место уменьшение потерь энергии в процессе ее производства и транспортировки; повышается устойчивость (надежность) функционирования энергетической системы; существенно снижается риск недопоставки энергии потребителям; появляется возможность продажи части выработанной энергии за пределы региона по выгодным тарифам, что также вызывает рост добавленной стоимости отрасли и ВРП в целом; интенсивные инвестиционные процессы в энергетике вызывает положительные экономические эффекты в сопряженных отраслях (в частности, на предприятиях, производящих электрооборудование, электрокабели и т.п.), что также стимулирует рост объемов их деятельности и увеличение валового регионального продукта.

11. Автором осуществлен сценарный прогноз энергоемкости ВРП РТ. Сценарий быстрого преодоления последствий кризиса предусматривает, в соответствии с планами и программами Правительства Российской Федерации и Министерства экономики Республики Татарстан, устойчивый выход из кризиса уже в 2010 г. и быстрое восстановление докризисных темпов экономического развития отраслей народного хозяйства. Соответственно, предусматривается продолжение тенденций устойчивого снижения уровня энергоемкости республиканской экономики. Прогноз в рамках данного сценария получен методом экстраполяции тренда 2000-2008 г.г. О высоком качестве прогноза свидетельствует близкое к единице значение коэффициента корреляции (0,9323). В рамках указанного сценария энергоемкость ВРП РТ сократится к 2015 г. до 6,18% (в 1,17 раза к уровню 2011 г.). Альтернативный, менее благоприятный сценарий предусматривает медленное и сложное преодоление последствий кризиса в 2012-2013 г.г. Прогноза в рамках данного сценария получен в ре-

зультате сопоставления тренда увеличения энергопотребления и прогноза реального ВРП (на 2011-2012 г.г. – прогноз Министерства экономики Республики Татарстан, 2013-2015 г.г. – экспоненциальная экстраполяция тренда исходя из предположения о начале ускоренного роста экономики в рамках новой фазы экономического цикла).

12. По результатам многофакторного корреляционно-регрессионного анализа выявлено, что наиболее значимыми стратегическими внешними факторами, оказывающими влияние на рентабельность предприятий энергетики, являются рост реального ВРП РТ и реальных денежных доходов населения. Из системы внутренних факторов рентабельность энергетического сектора наиболее эластична к уменьшению текучести кадров – в среднем при уменьшении коэффициента текучести на 1% рентабельность, за счет роста производительности труда, уменьшения необходимости обучения нового персонала, развития и совершенствования систем трудового наставничества, возрастает на 3,18%. Кроме того, для увеличения рентабельности деятельности в долгосрочном периоде следует наращивать ликвидность деятельности и обеспечивать значение коэффициента автономии в рекомендуемых нормативных границах (не менее 0,5 от структуры активов отрасли) с целью минимизации риска потери финансовой независимости деятельности, в условиях чего реализовывать собственную стратегию будет проблематично.

13. Основными стратегическими целями развития исследуемого предприятия энергетики в настоящее время являются: надежное и устойчивое обеспечение потребителей энергией по рациональным (экономически обоснованным) тарифам; комплексное развитие кадрового потенциала холдинга; последовательное снижение издержек на всех стадиях производственного процесса; технико-технологическая модернизация; комплексная автоматизация и информатизация всех бизнес-процессов функционирования и развития холдинга.

14. Выделены три наиболее вероятных стратегических сценария развития предприятий энергетического сектора Республики Татарстан: инерцион-

ный сценарий, сценарий максимизации тарифов и инвестиционной модернизации, инновационно-активный сценарий. Наиболее Парето-оптимальным и для самой энергосистемы, и для промышленных предприятий, и для частных потребителей энергии, и для государства является инновационный сценарий стратегического развития предприятий энергетики Республики Татарстан.

15. Стратегическими приоритетами развития предприятий энергетики в рамках инновационно-активного сценарий являются: комплексное обеспечение экологической и технико-эксплуатационной безопасности и надежности функционирования энергосистемы; диверсифицированная инновационная деятельность (в том числе в направлении освоения альтернативных источников энергии); формирование эффективного энергетического производственно-научно-образовательного кластера; долгосрочная оптимизация издержек функционирования энергосистемы (без ущерба для инноваций и реализации социальных программ); рациональная тарифная политика, основанная на Парето-оптимальном консенсусе энергосистемы, потребителей энергии и государства; последовательная реализация социальных программ развития предприятий энергетики.

16. Для решения стратегических инвестиционных проблем региональных энергетических систем разработана схема привлечения проектных инвестиций предприятиями энергетического сектора с использованием эмиссии конвертируемых облигаций, номинированных в энергии (мощности). Суть модели заключается в том, что промышленные предприятия региона могут приобрести облигации вновь создаваемого инвестиционного проекта модернизации энергетической отрасли; данные облигации будут погашаться энергией по фиксированным тарифам. Кроме того, по истечении определенного срока должна быть предусмотрена возможность конвертации (преобразования) эмитированных облигаций в обыкновенные акции. Дополнительными участниками модели могут выступать региональные власти и страховые компании. Согласно экспертной оценке, реализация данной схемы позволит при-

влечь дополнительно порядка 1,2 – 1,5 млрд. руб. на цели реформирования энергетического сектора РТ.

17. Систематизированы возможности и риски всех участников предлагаемой модели. В частности, выгодами для энергокомпании являются получение масштабных инвестиционных ресурсов из внешних источников; беспроцентный характер задолженности и ее оплата в натуральной форме; участие в прибыли инвестиционного проекта; сохранение преимущественного контроля над управлением проектом в том случае, если большинство облигаций не будут конвертированы. Для предприятий – приобретателей облигаций основными выгодами являются гарантированная поставка энергетической мощности; более высокие объемы поставки в первые годы реализации проекта (особенно для крупных кредиторов); возможность конвертации облигации в акции инвестиционного проекта. Часть инвестиционных рисков могут быть покрыты субсидиями и гарантиями со стороны региональных властей, а также посредством участия страховых компаний, специализирующихся на страховании инвестиционных проектов.

## Список используемой литературы

1. Федеральный закон РФ № 35-ФЗ от 26.03.2003 г. “Об электроэнергетике”. – М.: Юристъ, 2011.
2. Федеральный закон РФ № 36-ФЗ от 26.03.2009 г. “Об особенностях функционирования электроэнергетики в переходный период и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых законодательных актов Российской Федерации в связи с принятием федерального закона "Об электроэнергетике"
3. Федеральная целевая программа “Энергоэффективная экономика” на 2002 – 2005 г.г. и перспективу до 2010 г. (утверждена Постановлением Правительства РФ от 17 ноября 2001 г. №796).
4. Постановление Правительства Российской Федерации “О реформировании электроэнергетики Российской Федерации” от 11.07.2001 №526.
5. Энергетическая стратегия России на период до 2020 г. (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 августа 2003 г. №1234-р).
6. Послание Президента Республики Татарстан Государственному Совету Республики Татарстан (2011 г.) // [www.tatar.ru](http://www.tatar.ru) (официальный сервер Правительства Республики Татарстан).
7. Послание Президента Республики Татарстан Государственному Совету Республики Татарстан (2010 г.) // [www.tatar.ru](http://www.tatar.ru) (официальный сервер Правительства Республики Татарстан).
8. Программа социально-экономического развития Республики Татарстан на 2005-2010 г.г.
9. Программа развития инновационной деятельности в Республике Татарстан на 2011-2015 г.г.

10. Программа “Энергоресурсоэффективность в Республике Татарстан на 2006-2010 г.г.”
11. Абдуллина С.Н., Вишневская Н.И., Галимов Я.В. Повышение эффективности использования вторичных материальных ресурсов. – Казань: Таткнигоиздат, 1988.
12. Акчурина Р.Х. Инвестирование промышленности: опыт и направления совершенствования: Автореф. дис. канд. экон. наук. — Саратов, 2000. — 19 с.
13. Анискин Ю. Инвестиционная активность и экономический рост // Проблемы теории и практики управления. — 2008.— №4. — С.77—87.
14. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Наука, 1989.
15. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – М.: Армада, 2000.
16. Аргинбаев К.М. Оценка риска инвестиционных проектов и обоснование планов – прогнозов производства в условиях неопределенности. Дисс. на соиск.уч.ст. к.э.н. – Новосибирск, 1997
17. Арженовский С.В. Эконометрические методы. Курс лекций. – Новочеркасск: НГТУ, 2011. – 86с.
18. Армяков М. Рейтинг инвестиционной привлекательности отраслей ТЭК//Экономика России XXI в. - №7//www.ruseconomy.ru
19. Архипкин О.В. Формирование регионального рынка топливно-энергетических ресурсов: Автореф. дис. канд. экон. наук. — Ростов-на-Дону, 1996. — 27 с.
20. Архипов В. Стратегический анализ инвестиций в реальные активы предприятий//Проблемы теории и практики управления. — 2001.— №5. — С.103—107.
21. Афонин И.В. Управление развитием предприятия: стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены. – М.: Дашков и К, 2002. – 380с.
22. Байе М. Управленческая экономика и стратегия бизнеса: Учеб. пособие/Пер. с англ. под ред. Никитина А. М. — М.: ЮНИТИ, 2007. — 743 с

- 23.Бауэр Рой и др. Управление инвестиционным проектом: Опыт IBM. пер с англ. – М.:ИНФРА-М, 1995 – 208с.
- 24.Бейдев С., Матвеева М., Смирнов Д. Риски на рынке электроэнергии и методы прогнозирования цен // Энергорынок. — 2004.— №4.
- 25.Бирюкова Е. Оценка энергоактивов: текущее положение дел // Энергорынок. — 2004.— №8.
- 26.Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента. – М.: Ника-центр, Эльга-Н, 2011. – Т.1.
- 27.Бойченко Ю. Проектное финансирование: зарубежный опыт и российская специфика. //Инвестиции в России 1998. – № 3. – с.43– 44.
- 28.Болдырева Л.Л. Совершенствование экономических методов экологического регулирования в регионе действия тепловых электростанций: Автореф. дис. канд. экон. наук. — Самара, 2008. — 20 с.
- 29.Большой экономический словарь/Под ред. Азриняна А.Н. — М.: Институт новой экономики, 2008. — 660 с.
- 30.Бочаров В.В. Инвестиционный менеджмент. – Спб.: Питер, 2008. – 160с.
- 31.Бочаров В.В. Методы финансирования инвестиционной деятельности предприятий. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 160 с.
- 32.Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент./Пер. с англ. под ред. Ковалева В.В.. В 2 томах, М.: Экономическая школа,1998. – т.1. – 497 с., Т.2 – 669 с.
- 33.Валитов Ш.М. Реформирование государственных промышленных предприятий в рыночные структуры формирования: Дисс. дэ.н. - Казань, 1997. – 432с.
- 34.Валитов Ш.М., Бакеев Б.В. Индикативное планирование в экономических системах разного уровня. – Казань: КГУ, 2003.

- 35.Вахтеров С. Год преобразований // Энергорынок. — 2009.— №12.
- 36.Вахтеров С. Рыночный год // Энергорынок. — 2009.— №11.
- 37.Виленский П. Л., Лившиц В.Н, Орлова Е.Р., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Учебно-практическое пособие. – М.: Дело, 2004.– 248с.
- 38.Виханский А., Пикин С. Успешный старт, или экономический анализ федерального закона “Об электроэнергетике” // Энергорынок. — 2004.— №4.
- 39.Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: из-во МГУ, 2011.
- 40.Вишнякова О.Н. Устойчивость как параметр менеджмента развития энергетики / Соц.-экон. пробл. стан. и разв. рын. эконом.: тезисы докладов научн.-практ. конф. – Казань, 2005. – С.135-137.
- 41.Вишнякова О.Н. Методология стратегического управления устойчивым развитием электроэнергетики РФ: Автореф. дис. Д.э.н. – Казань, 2007.
- 42.Вишнякова О.Н. Экономическая стабилизация: роль и содержание экологических факторов: Автореф. дис. канд. экон. наук. — Казань, 1999. — 21 с.
- 43.Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов по напр. И спец. «Менеджмент» – М.: Гардарики, 2008.
- 44.Войтков В. Семь раз отмерь – один отрежь // Энергорынок. — 2004.— №10.
- 45.Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. – 423с.
- 46.Волкова Т.Г. Жизненные циклы инвестиционной стратегии предприятия: Автореф. дис. канд. экон. наук. — Казань, 1998. — 25 с.
- 47.Волконский В.А., Кузовкин А.И. Ценовые и финансовые проблемы ТЭК // Проблемы прогнозирования. — 2000.— №1. — С.77—94.
- 48.Воропай Н. И., Труфанов В. В., Шевелева Г. И. Обеспечение инвестирования и развития электроэнергетики России при переходе к конкурентному рынку // Энергетическая политика. - 2009. - Выпуск 2.

- 49.Воропай Н., Труфанов В., Шевелева Г. Принципы инвестиционной политики в электроэнергетике России // Энергорынок. — 2004.— №10.
- 50.Высоцкий Д.А. Совершенствование методов анализа риска инвестиционных проектов в реальном секторе экономики: : Автореф. дис. канд. экон. наук. — Иркутск, 2000. — 19 с.
- 51.Гиляровская Л.Т., Ендовицкий Д.А. Моделирование в стратегическом планировании долгосрочных инвестиций//Финансы. — 1997.— №8. — С.53—57.
- 52.Глазунов В.Н. Оценка инвестиций // Финансы. — 2002.— №10. — С.33—35.
- 53.Глобальная энергетика и устойчивое развитие // под ред. Бушуева В.В., Мастепанова А.М. – М.: МЦУЭР, 2009. – 374с.
- 54.Глухова М. Расчет финансового эффекта при внедрении ресурсосберегающих и природоохранных технологий в энергетике // Практический маркетинг. — 2003.— №7. — С.12—17.
- 55.Головач А. Перспективы фьючерсного рынка на электрическую энергию в России // Энергорынок. — 2004.— №2.
- 56.Гончаров И. Финансовые контракты на российском энергорынке: возможная структура портфеля // Энергорынок. — 2008.— №7.
- 57.Гриб С.Н. Инвестиционная стратегия предприятия в условиях кризиса//Возрождение и перспективы роста экономики современной России: Тез. докл. всеросс. конф. 29-30 апреля 1999 г. – СпбГУЭФ, 1999.
- 58.Гриб С.Н. Финансовые аспекты управления реальными инвестициями предприятия: Автореф. дис. канд. экон. наук. — Спб., 2000. — 17 с.
- 59.Грузинов В.П. Экономика предприятия. – М.: Инфра-М, 2011.
- 60.Гуржиев В.А. Инвестиционная стратегия корпорации в условиях перехода к рынку: Автореф. дис. кандидата наук; Экономические науки : 08.00.05 / Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ. – М., 1999. – 28 с.
- 61.Гурьев А. Туманные инвестиции... // Энергорынок. — 2008.— №3.

62. Гусева И., Чурилов В. Максимизация стоимости энергокомпании // Энергорынок. — 2004. — №9.
63. Данилов Ю. А. Возможности повысить эффективность государственных расходов очень велики // [www.opes.ru](http://www.opes.ru)
64. Демина И. “Инвэнт” делает ставку на энергосбережение // Республика Татарстан. – 2009. – 25 декабря.
65. Демьянова О.В. Классические методы стратегического менеджмента. – Казань: ЦПЭИ, 2009. – 120с.
66. Демьянова О.В., Сафиуллин А.Р., Хазиахметов Б.З. Подходы к оценке конкурентоспособности на основе методов анализа эффективности. – Казань, ЦПЭИ, 2009. – 312с.
67. Долгополов Д., Школьников А. Оценка стоимости крупнейших электрических станций России на основе “звездного” рейтинга // Энергорынок. — 2004.— №3.
68. Долгополов Д., Школьников А. Физические рейтинги электрических станций // Энергорынок. — 2007.— №1.
69. Ефремов В.С., Стратегия бизнеса - М., Финпресс, 1998. - 180с.
70. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия. – М.: Инфра-М, 2007. – 336с.
71. Запорожан А., Кальварская М., Петрова А. Энергетический комплекс: подходы к сравнительной оценке акций // Энергорынок. — 2004.— №5.
72. Затологин Д. Идеальный pool // Энергорынок. — 2004.— №4.
73. Зубков В.Ю. Стратегия инвестиционной деятельности в развитии предприятий акционерного общества // Экономика и коммерция. Сер. 9, Электр.техника. – 2001. – Вып. 2. – С. 61– 71.
74. Иванов А. Предварительная экспертиза стратегических инвестиций в промышленности России // Проблемы теории и практики управления. — 2002.— №2. — С.54—57.
75. Идрисов А.Б., Картымов С.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Филинь, 2008. – 272с.

76. Инвестиционная стратегия в управлении предприятием: Сб. науч. Тр./ РАН. Сиб. отд-ние. Ин-т экономики и орг. пром. пр-ва; Под ред. Титова В.В., Марковой В.Д. – Новосибирск, 1999. – 171 с.
77. Карташева Е., Сергеев Е. Сбережем наш общий дом // Республика Татарстан. – 2009. – 10 декабря.
78. Кириленко Н. Реформирование должно создать условия для привлечения инвестиций в энергетику // Энергетика — 2004.— 11 ноября.
79. Клавдиенко В. Энергетическая проблема в контексте концепции устойчивого развития // Общество и экономика. — 2002.— №5. — С.50—62.
80. Ковалев В.В. Финансовый анализ. - М.: Финансы и статистика, 2002 – 512с.
81. Конопляник А. Российский взгляд на европейскую энергетическую хартию // Внешняя торговля. — 1996.— №1-2. — С.14—19.
82. Концепция стратегии ОАО РАО "ЕЭС России" на 2003-2008 гг. "5+5". <http://www.rao-ees.ru/ru/investor/5+5n.htm>.
83. Корнеев А.В. Система государственного субсидирования ТЭК США // Хозяйство и право. — 2003.— №2. — С.52—66.
84. Корчагина Е.А. Использование методики "исследования события" для разработки эффективных инвестиционных стратегий // Изв. вузов. Сев.-Кавк. Регион. Обществ. науки. – Ростов н/Д, 1999. – № 4. – С. 50– 53.
85. Куприянов С. Что нужно знать инвестору об энергетике России // Рынок ценных бумаг. — 2008.— №20.
86. Курашева Н.А., Стешин А.И., Ходачек А.М. Анализ инвестиционной стратегии фирмы: Учеб. пособие / Балт. Гос. техн. ун-т "Военмех". Фак. междунар.-пром. менеджмента. Каф. Пром. менеджмента. – СПб., 2004. – 68 с.
87. Кухтин А.В. Инвестиционная парадигма управления экономической системой коммерческой организации: Автореф. дис. канд. экон. наук. — Воронеж, 2002. — 20 с.

88. Липсиц И.В., Коссов В.В. Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа: Учебно-справочное пособие. – М.: Изд-во "БЕК", 1996. – 304 с.
89. Лозенко В., Новиков Е. Анализ современных методов оценки бизнес-идеи инвестиционного проекта // Маркетинг. — 2002.— №6. — С.77—85.
90. Лопатников Л. Экономико-математический словарь. — М.: Наука, 2005. — 510 с.
91. Львов Д.С. Экономика развития. – М.: Экзамен, 2002.
92. Макроэкономика: основы экономической теории / Уч. пособие / Андреев С.И., Сидракова М.М., Посталюк М.П. и др. – Казань: из-во КФЭИ, 1998. – 184с.
93. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, 2001.
94. Мартынов В. Нефтегазовый сектор России: инновационные и инвестиционные составляющие // Человек и труд. — 2003.— №5. — С.66—
95. Масленчиков Ю.С., Тронин Ю.Н. Финансово-промышленные корпорации России: организация, инвестиции, лизинг. – М.: ООО Издательско-Консалтинговая Компания "ДеКА", 1999. – 448 с.
96. Маслов А. Сетевые инвестиции // Энергорынок. — 2011.— №5.
97. Менеджмент организации / под ред. В.Е. Ланкина. – Таганрог: из-во ТРГУ, 2006.
98. Методические рекомендации по разработке инвестиционной политики предприятия, утвержденные Приказом Министерства экономики РФ от 1 октября 1997г. №118//”Журнал для акционеров”. – 1998. - №3. – С.21-28
99. Мировая энергетика: Состояние, проблемы, перспективы. – М.: ИД «Энергия», 2007. – 654 с.
100. Митрова Т. Тенденции и риски развития мировой энергетике // [www.perspekivny.info](http://www.perspekivny.info)

101. Михайлов С.Н. Инвестиционная привлекательность энергокомпаний // ЭКО. — 2004.— №3. — С.19—37.
102. Михеев Ю.Н. Стратегическое управление инвестированием // Банковские технологии. — 1998.— №4. — С.90—96.
103. Можаяева С.В. Экономика энергетического производства. – Спб.: Лань, 2003. – 208 с.
104. Некрасов А.С. Проблемы и перспективы российской энергетики на пороге XXI-го в. // Проблемы прогнозирования. — 2001.— №1. — С.86—101.
105. Некрасов А.С. Развитие энергетического комплекса России в долгосрочной перспективе // Проблемы прогнозирования. — 2011.— №4. — С.35—38.
106. Носов А.А. Страхование экологических рисков в электроэнергетике: Автореф. дис. канд. экон. наук. — Екатеринбург, 2008. — 19 с.
107. Орлова Н.В. Статистический анализ и совершенствование информационной системы энергетического хозяйства предприятия: Автореф. дис. канд. экон. наук. — Ростов-на-Дону, 1996. — 27 с.
108. Оценка и управление собственностью: Учебное пособие / Под ред. В.И. Бусова, Б.Л. Межирова. – М.: из-во ГУУ, 2008. – 172с.
109. Палей Т.Ф. Обоснование приоритетов государственной инвестиционной деятельности в промышленности региона (на примере Республики Татарстан): Автореф. дис. канд. экон. наук. — Казань, 1998. — 24 с.
110. Похабов В.И. Энергетический менеджмент на промышленных предприятиях. – М.: Технопринт, 2002. – 276с.
111. Просянкин Д. Использование техник корпоративного сжатия при реформировании РАО ЕЭС России // Рынок ценных бумаг. — 2003.— №7.
112. Просянкин Д. Реструктуризация РАО ЕЭС России – сигнал создания стоимости // Рынок ценных бумаг. — 2003.— №7. — С.18—22.

113. Родионов П. Экономика и энергетика: взаимодействие и проблемы роста // Вопросы экономики. — 1997.— №4 — С.80—83.
114. Российская экономика в 2008 г.: тенденции и перспективы. – М.: ИЭПП, 2009. – 738с.
115. Рубашкин Б.Я. Энергетические ориентиры страны // Экономика и жизнь. — 2001.— №6. — С.28—31.
116. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия (2-е издание). – Минск: Новое знание, 2009. – 688 с.
117. Самсонов В.С. Экономика предприятий энергетического комплекса. – М.: Высшая школа, 2008. – 416с.
118. Сафиуллин А.Р. Оценка эффективности реализации стратегии предприятия на базе расчета его стоимости//Сборник научных трудов аспирантов и докторантов КГФЭИ. – 2003. – Вып 4. – С. 80-101
119. Сафиуллин М.Р. Методология управления экономической системой при помощи инвестиций и занятости: Автореф. дис. д.э.н. – Казань, 1996.
120. Седова С.В. Модель оптимизации инвестиционных проектов и алгоритм ее численного анализа // ЭММ. — 1999.— №1. — С.87—93.
121. Сергеев И.В., Веретенникова И.И. Организация и финансирование инвестиций. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 272с.
122. Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия//Проблемы теории и практики управления. — 2000.— №6. — С.78—86.
123. Серпилин А., Наумов В. Стратегическое планирование на предприятии // РЦБ. — 1999.— №9. — С.19—25.
124. Скатын В.П. Формы и методы стратегического планирования инвестиций : Автореф. дис. канд. экон. наук/ С.-Петербург. ун-т экономики и финансов. – СПб., 1996. – 15 с.

125. Соболев Р.В. Логистические модели формирования трансфентных цен на энергетических предприятиях: Автореф. дис. канд. экон. наук. — Саратов, 1999. — 19 с.
126. Современная экономика. Общедоступный учебный курс. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. — 452с.
127. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. — М.: Перспектива, 2007. — 284с.
128. Тарасова Е.В. Инвестиционное проектирование. — М.: Приор, Ивако Аналитик, 2011. — 64с.
129. Тастевен М.В. Инвестиционная стратегия в современных условиях: сущность и механизм реализации/ Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. — М.: Изд-во РАГС, 2001. — 35 с.
130. Тринц А. Залог конкурентоспособности на рынке строительства сетей // Энергорынок. — 2004.— №11.
131. Тюрина А.В. Об инвестиционной стратегии ФПГ // Финансы и кредит. — 2002.— №16. — С.19—25.
132. Управление инвестициями: В 2-х т. / В.В.Шеремет, В.М.Павлюченко, В.Д.Шапиро и др. - М.; Высшая школа, 2011.-Т. 1.-416 с.; Т. 2.-512 с.
133. Управление организацией / Под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. — М.: Инфра-М, 1999. — 669с.
134. Фардиев И. Приоритет – кластерному развитию // Республика Татарстан. — 2009. — 22 декабря.
135. Фатхутдинов Р. Стратегический менеджмент. - М.:Бек, 2009. — 382с.
136. Филин С.А. Стратегическое управление инвестиционной деятельностью при переходе экономики на инновационный тип развития // Финансы и кредит. — 2003.— №4. — С.20—48.
137. Филиппов В.И. Финансовые аспекты разработки инвестиционных проектов предприятия: Автореф. дис. канд. экон. наук. — Иркутск, 2000. — 20 с.

138. Фиоктистов К.С. Стратегическое планирование: теория и методология//Развитие менеджмента в России. – Красноярск, 2011. – Вып.1
139. Хацкевич Е.М. Разработка инвестиционных стратегий промышленного предприятия: Автореф. дис. канд. экон. наук. — Новосибирск, 1999. — 22 с.
140. Херн Д. Инвесторам нужна стабильность // Энергорынок. — 2007.— №3.
141. Хмыз О. Инвестиционные стратегии многонациональных корпораций // Финансы и кредит. — 2002.— №16. — С.19—25.
142. Холт Р.Н., Барнес С.Б. Планирование инвестиций. – М.: Дело, 1994. – 120с.
143. Хузмиев И.К. Управление процессами государственного регулирования естественных монополий в сфере энергетики: Автореф. дис. докт. экон. наук. — Владикавказ, 2001. — 32 с.
144. Чернов В. Анализ инвестиционных прогнозов на основе методов дисконтирования // Финансовый бизнес. — 1999.— №4. — С.53—57.
145. Чернов В.А. Инвестиционная стратегия. – М.: Юнити, 2003. – 160 с.
146. Чесноков А.С. Инвестиционная стратегия и финансовые игры. - М.: Изд-во ПАИМС, 1994. – 318 с.
147. Чесский Р.В. Методические основы оценки инвестиционной привлекательности отраслей промышленности: Автореф. дис. канд. экон. наук. — М., 2002. — 27 с.
148. Четыркин Е.М. Финансовый анализ производственных инвестиций. - М., Дело, 1998 – 256 стр.
149. Чуб Б.А. Управление инвестиционными процессами в регионе. – М.: ЗАО ИПЦ “Буквица”, 1999. – 186с.
150. Чуб Б.А. Управление корпоративными инвестициями в регионе (на примере Республики Татарстан): Автореф. дис. канд. экон. наук. — Казань, 1999. — 26 с.
151. Шарп У., Александер В., Бейли А. Инвестиции. — М.: Дело, 2011. —

- 1024 с.
152. Школьников А. Закон “Об электроэнергетике”: экономический анализ // Энергорынок. — 2004.— №2.
153. Школьников А. Идеальная модель: как ее найти // Энергорынок. — 2004.— №12.
154. Школьников А. Оценка управления энергокомпанией: показатель RO-ТА и возможные альтернативы // Энергорынок. — 2004.— №10.
155. Шульга И. Реформирование электроэнергетики Новой Зеландии // Энергорынок. — 2004.— №6.
156. Шумилин С.И. Инвестиционное проектирование. – М.: Финстатинформ, 2008. – 135с.
157. Экономика предприятия / Под ред. Семенова В.М. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2011. – 312с.
158. Экономика предприятия и отрасли промышленности / Под ред. Пелиха А.С. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – 608с.
159. Экономическая и энергетическая безопасность регионов России / Ин-т экономики УрО РАН.; Пермский гос. ун-т. – Пермь, 2003. – Ч.1 – 164с.; Ч.2 – 188с.
160. Экономическая теория/Под ред. Добрынина А.И., Тарасевича Л.С. — Спб.: Питер, 2008. — 544 с.
161. Энергоэкономические аспекты химико-технологических систем / Под ред. С.Н. Михайлова. – Казань, 2000. – 115 с.
162. Эпштейн М.З., Кубатаев Ц.Р. Оптимизация эффективности инвестиционных проектов // Сб. ст.: Инвестиционная стратегия фирмы. – Спб., 1996. – С.200 – 206.
163. Юсим В.Н. Потенциал роста инвестиционной привлекательности электроэнергетики России // Эк. анализ: теория и практика. — 2009.— №15. — С.32—36.
164. Юсупова Л.М. Методические основы управления инвестиционными программами промышленных предприятий в промышленности строи-

- тельных материалов (на примере Республики Татарстан): Автореф. дис. канд. экон. наук. — Казань, 2001. — 23 с.
165. Язев В. Новые ориентиры в госрегулировании развития ТЭК // Российский экономический журнал. — 2004.— №2. — С.15—29.
166. Язев В. Геополитику определяет мировая энергетика // Регионы\_21\_век. — 2009. - №1.
167. Якимов А.В. Теория и практика стратегического планирования // Инвестиции в России. — 2009. - №5.
168. General Electric наращивает инвестиции в энергетику и железные дороги России // Финансовые известия. — 2008. — 22 октября.
169. Barney J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. - Addison-Wesley Publishing Company, New York, 1996..
170. Bruni F., Fair D. E., O'Brien R. Risk Management in Volatile Financial Markets. 1996 Kluwer Academic Publisher. London— 371p.
171. Campbell J. Y., Lo A. W., MacKinlay A. C. The econometrics of Financial Markets. Princeton University Press. — 1997. — 611p.
172. Glueck W.F. Business Policy and Strategic Management. - New York, McGraw-Hill, 1980..
173. Markowitz H. Portfolio Selection. — N.Y.,1968.
174. Mintzberg H., McHugh A. Strategy formulation in adhocracy.- Administrative Science Quarterly, 30, 1985.
175. Ross S. A., Westerfield R. W., Jaffe J. Corporate Finance. Irwin/McGraw-Hill. 1999. — 868p.