

УДК 621.31

Ю.Д. Александров

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ

***Аннотация.** Отставание российских электроэнергетических компаний по уровню оснащения современным оборудованием и используемыми технологиями определяет актуальность перехода на инновационный путь развития отрасли и создания эффективной системы управления инновационным развитием. В статье рассмотрены этапы построения системы управления инновационным развитием, учитывающие стратегические последствия управленческих решений.*

***Ключевые слова:** электроэнергетика, управление инновациями, стратегические решения, управление изменениями.*

Alexandrov Yuri

STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENERGY COMPANIES

***Annotation.** Backlog of Russian energy companies in terms of equipment with modern equipment and technologies determines the relevance of the transition to an innovative path of development of the sector and the creation of effective innovative development control system. The article describes the stages of construction of innovative development management system, taking into account the strategic implications of management decisions.*

***Keywords:** power, innovation management, strategic decisions, change management.*

В современной экономике сложилось устойчивое убеждение важности и необходимости инновационного развития компаний для обеспечения их долгосрочной конкурентоспособности. Как известно инновационная деятельность в компаниях может носить различный характер: одни занимаются разработкой и внедрением новых продуктов на постоянной основе, другие внедряют единичные изменения в свои производственные процессы и операции. С позиций инновационного развития электроэнергетические компании характеризуются как достаточно консервативные, поскольку срок службы основного энергетического оборудования составляет несколько десятков лет, а его обновление требует значительных инвестиций с длительными сроками окупаемости. Практика ведущих зарубежных энергетических компаний показывает, что применение инновационных технологических и управленческих решений позволяет им не только значительно сократить издержки, но и перейти на новые принципы организации бизнес-процессов. Однако для того, что бы обеспечить переход на инновационный путь развития, компании необходимо придерживаться определенного плана действий, учитывающего краткосрочные и долгосрочные цели, а так же динамичные изменения во внешней среде. Одним из основных принципов эффективного управления инновациями является достижение стратегических целей компании, что определяет необходимость разработки стратегии инновационного развития организации, под которой следует понимать механизмы распределения ресурсов компании, направленные на достижение конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе за счет эффективного осуществления инновационной деятельности. Существующее отставание российских электроэнергетических компаний по уровню оснащения современными технологиями и оборудованием предопределяет наличие больших возможностей, для реализации которых необходима эффективная система управления инновационным развитием.

Как отмечает В.В. Бушуев, успешная разработка и реализация эффективной стратегии инновационного развития энергетической компании должна быть привязана к достижению стратегических целей этой компании, которые, в свою очередь, должны быть сконцентрированы на реализации ряда конкретных программ инновационного развития, а не охватывать практически все основные

сферы деятельности компании [1]. Задачи этих программ и ключевые показатели эффективности их реализации должны быть увязаны с достижением стратегических целей компании, направленных на повышение качества и надежности электроснабжения потребителей, обеспечение защиты окружающей среды и здоровья населения и т.д. При этом на стадии разработки стратегии не следует увлекаться внедрением всех или каких-либо произвольных инноваций, имеющих отношение к достижению тех или иных целей компании. Вместо этого проводится анализ ключевых вызовов, стоящих перед компанией, и проблем, препятствующих достижению ее стратегических целей. Именно для решения этих проблем и формируются приоритетные программы инновационного развития. При реализации каждой из программ проводится анализ существующих в мировой практике инновационных решений, или разрабатываются новые [3]. В настоящее время достаточно большое влияние уделяется вопросам оценки инновационного развития компаний различных форм собственности. Для этих целей разработаны и широко используются различные методы оценки инновационных проектов и инновационных процессов.

Для любой системы управления может быть применен общий закон: «Эффективное управление возможно, если разнообразие возможностей управляющей подсистемы не меньше разнообразия ситуаций в управляемой подсистеме» [3, с. 48]. В соответствии с теорией развития естественных систем обеспечение устойчивости системы во внешней среде достигается при условии равнозначности многообразия реакций системы множеству внешних импульсов. На первом этапе самоорганизации система выстраивает структуру таким образом, что каждому источнику внешних импульсов соответствует идентификационный элемент ответной реакции, т.е. внутренняя организация системы копирует внешнюю среду. На последующих этапах упорядочивания системы осуществляется группировка однородных внутренних источников самоорганизации. Для сохранения системы в процессе самоорганизации требуется интерпретировать информацию о внешних и внутренних импульсах.

В зависимости от уровня нестабильности окружающей среды предлагается выделять следующие виды управления изменениями:

- управление на основе контроля (будущее рассматривается как повторение прошлого);
- управление на основе экстраполяции (целевое управление, долгосрочное планирование).

В этом случае будущее прогнозируется на основе экстраполяции прошлого;

- управление на основе предвидения изменений (стратегическое планирование, выбор стратегических позиций). При таком подходе предсказуемы проблемы и новые возможности;
- управление на основе гибких, экстренных решений реализуется в случае частичной предсказуемости «слабых» сигналов из внешней среды. К такому типу управления относятся управление по «слабым» сигналам, управление посредством ранжирования стратегических задач, управление в условиях стратегических неожиданностей.

Важной проблемой стратегического управления является оценка стратегических решений. По мнению ряда авторитетных зарубежных экономистов (П. Друкер, М. Портер, М. Мескон и др.) получение прибыли не является единственной целью современных коммерческих компаний [3; 4]. Поэтому для оценки эффективности стратегических решений следует использовать «вектор» целей, который часто состоит из несовместимых целей, поэтому когда деятельность компании направлена на решение одной из них, остальные остаются в стороне. В электроэнергетике это наиболее характерно прежде всего для многофункциональных электроэнергетических компаний.

Для выявления стратегических приоритетов использования инвестиций в электроэнергетике было выполнено целый ряд исследований сравнительной эффективности большого числа технологий производства электроэнергии в перспективе до 2030 г. Особое внимание при этом было уделено техническому перевооружению существующих тепловых электростанций (ТЭС) в сопоставлении с новыми ТЭС как центральной проблеме перспективного развития не только электроэнергетики, но и

всего топливно-энергетического комплекса страны [2]. На основе анализа структуры вводов генерирующих мощностей можно приблизительно оценить круг проектов, имеющих коммерческий потенциал, привлекательных как для внешних, так и для внутренних инвесторов. Учитывая повышенные рыночные риски, естественной стратегией инвесторов в период санкционной политики со стороны западных стран, будет дробление вложений, минимизирующее крупные финансовые потери. Поэтому основной сферой реализации коммерческих проектов могут стать не большие и средние объекты со сравнительно невысокими удельными капиталовложениями и, что крайне важно – небольшой длительностью их сооружения. К таким проектам можно отнести:

- техническое перевооружение действующих электростанций, сроки реализации которого не превышают 2 лет, а стоимость вводов, в зависимости от типа перевооружения, составляет 35–60 % от стоимости новой аналогичной станции;
- строительство новых небольших ТЭС (преимущественно на газе и с использованием новых, высокоэкономичных технологий).

Необходимо отметить, что как при техническом перевооружении, так и при новом строительстве использование прогрессивных технологий производства электроэнергии позволит обеспечить инвесторам дополнительные конкурентные преимущества, поэтому с развитием конкурентного рынка коммерческая привлекательность проектов с новыми технологическими схемами (в основном, парогазовыми и газотурбинными) будет повышаться. Соответственно, исходя из рекомендуемой в Генеральной схеме структуры вводов мощности [2], для каждой генерирующей компании, имеющей электростанции в разных энергозонах Единой энергетической системы России можно определить проекты, которые в условиях конкурентного рынка потребуют дополнительной централизованной поддержки со стороны государства в виде предоставления инвесторам дополнительных гарантий, повышающих коммерческие показатели проекта. В современных условиях с учетом сложной внешней экономической ситуации к таким проектам, безусловно, будут относиться крупные, социально значимые объекты, обеспечивающие надежность энергоснабжения или реализацию иных приоритетов государственной энергетической политики: гидроэлектростанции и атомные электростанции. В то же время, возможно, потребуется дополнительная поддержка и для более дешевых проектов угольной энергетики с целью технического перевооружения действующих ТЭС. В силу более высокого уровня производственных затрат угольные технологии имеют более слабые позиции на конкурентном рынке и, соответственно, обладают меньшей привлекательностью для инвесторов по сравнению с ТЭС, укомплектованных парогазовыми установками. Исходя из необходимости обеспечения энергетической безопасности и эффективности развитие генерирующих мощностей основных регионов страны должно быть ориентировано на учет территориальных особенностей размещения энергоресурсов и динамику энергопотребления.

Библиографический список

1. Бушуев, В. В. Инновационная электроэнергетика-21. Технологические тенденции развития энергетики / В. В. Бушуев // Электро. – 2011, № 3. – С. 2–8.
2. Волков, Э. П. Развитие электроэнергетики России / Э. П. Волков., В. А. Баринов., А. С. Маневич., М. И. Сапаров // Электрические станции. 2013. – № 3. – С. 2–7.
3. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. О. И. Медведь. – М. : Вильямс, 2009. – 672 с. – ISBN 0-06-044415-0.
4. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина; – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 454 с. – ISBN 978-5-9614-1605-3.