

Камчатова Екатерина Юрьевна

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО
«Государственный университет
управления», г. Москва
e-mail: kuzkat@mail.ru

Сухова Маргарита Ивановна

студент магистратуры, ФГБОУ ВО
«Государственный университет
управления», г. Москва
e-mail: ritoks95@gmail.com

Kamchatova Ekaterina

Doctor of Economic Sciences, State
University of Management, Moscow
e-mail: kuzkat@mail.ru

Sukhova Margarita

Graduate student, State University
of Management, Moscow
e-mail: ritoks95@gmail.com

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ
ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ**

Аннотация. Энергетические компании в условиях динамично меняющейся экономической обстановки и внешних обстоятельств вынуждены все больше уделять внимание поиску управленческих решений, направленных на их эффективное функционирование. Эта непростая задача может быть решена на основе формирования стратегии их развития. С этой целью в статье представлены результаты исследования основных поведенческих стратегий энергетических компаний, дан анализ бизнес-стратегий доминирующих энергокомпаний, функционирующих на рынке электроэнергии и мощности.

Ключевые слова: диверсификация, развитие, стратегия, управление, энергетическая компания.

**FORMATION OF STRATEGIES FOR THE
DEVELOPMENT OF ENERGY COMPANIES**

Abstract. In a dynamically changing economic environment and external circumstances energy companies have forced to pay more attention to the searching for management solutions, aimed at their effective functioning. This difficult task can be solving by forming a strategy for their development. For this purpose, the article presents the results of the studying of the main behavioural strategies of energy companies, the analysis of the business strategies of the dominant energy companies operating in the electricity and power market.

Keywords: diversification, development, strategy, management, energy company.

В условиях динамично изменяющейся внешней среды функция планирования приобретает все большее значение. Реформирование энергетической отрасли, начиная с 2001 г. и до настоящего времени, ставило перед собой цель создания конкурентной среды для энергокомпаний, представленных на разных этапах производства электроэнергии, и отделение их от естественных монополий [6]. Создание оптовых генерирующих компаний (далее – ОГК), территориальных генерирующих компаний (далее – ТГК) и возобновление интереса к собственной генерации потребителями электроэнергии актуализировали проблему стратегического планирования деятельности компаний в абсолютно новых рыночных условиях. Создание стратегии подразумевает использование информационных и интеллектуальных ресурсов компании. На выходе компания получает ценный продукт интеллектуальной собственности, главной характеристикой которого должна являться уникальность [2].

При разработке стратегии энергокомпании необходимо обладать исчерпывающими знаниями по четырем ее основным направлениям: внутренняя и внешняя среда, жизненный цикл производимой продукции и компании в целом.

В течение последних 30 лет для энергокомпаний во внешней среде наблюдаются значительные изменения: экономические, правовые, демографические, научно-технологические и др. Законодательство, регулирующее отношения в сфере энергетики, и нестабильная экономическая обстановка в стране являются важнейшими из них. Регулярное внесение изменение цен на продукцию и услуги находит отражение в значительном удорожании уже принятых инвестиционных и долгосрочных программ планирования, что оказывает влияние на развитие и функционирование энергокомпаний. Экономические реалии диктуют необходимость стратегического подхода к планированию деятельности организации.

Изучая внутреннюю среду энергетических компаний, обобщенные выводы по отрасли, представляется, сделать весьма сложно, поскольку используемые технологии производства электроэнергии, вид топлива, структура капитала и культура управления для каждой энергетической компании различны. Так, например,

среди четырех крупнейших производителей электроэнергии: Группы «Интер РАО», АО «Концерн Росэнергоатом», Группы «РусГидро», ООО «Газпром энергохолдинг» – две компании производят электроэнергию в основном за счет сжигания углеводородов, одна – через использование атомной энергетики и еще одна – за счет энергии воды, что сказывается одновременно на структуре затрат и активов, географии их деятельности. Еще одним фактором серьезных различий внутренней среды компаний является то, что три крупных игрока электроэнергетического рынка – АО «Юнипро», ПАО «Энел Россия», ПАО «Фортум» – являются дочерними компаниями международных энергетических холдингов Uniper SE (Германия), Enel (Италия) и Fortum Corporation (Финляндия) соответственно, что находит отражение не только на структуре управления, но и на самой культуре менеджмента компании. Оценивая внутреннюю среду каждого субъекта управления в отдельности, укрупненно ресурсы можно распределить по четырем группам: человеческие, материальные, нематериальные и финансовые [4].

На выбор стратегии компании помимо ее внешней, внутренней среды и финансового состояния влияет жизненный цикл самой организации, а также жизненный цикл производимой ею продукции. Стадии зарождения, ускорения роста, замедления роста, зрелости и затухания организации и производимой продукции могут не совпадать в случае, если компания представлена на нескольких рынках с различной продукцией [2].

Рассматривая стратегическое планирование как важнейший инструмент управления деятельностью компаниями, в том числе и энергетическими, можно выделить несколько важных аспектов.

1. Вариативный аспект, который выступает противовесом стратегическому планированию, предполагающему построение нескольких сценариев развития и оценки возможности наступления каждого из них – директивное планирование, предполагающее построение плана, обязательного к исполнению, и охватывающее сразу все виды деятельности и все имеющиеся ресурсы. Однако изменчивость среды не может позволить достичь абсолютно всех показателей в полном объеме, поскольку прогноз, лежащий в основе плана, имеет вероятностный характер. Сценарий, предполагающий разные возможности развития событий, охватывает и большее количество рисков, а также позволяет избежать дисбаланса при распределении ресурсов организации [1; 4].

2. Временной аспект, который представлен различным горизонтом планирования: оперативный, тактический и стратегический. Каждый из видов имеет в своей основе различные методы и модели построения прогнозов. Не следует умалять значения ни одного из вышеперечисленных видов стратегий, однако следует понимать, что если оперативное планирование позволяет обеспечивать стабильность текущей деятельности компании, то стратегическое своей главной задачей ставит обеспечение развития компании, постановку сложных и долгосрочных целей [5]. Стратегия развития компании позволяет ей оценивать будущие вызовы общества и выстроить определенную модель поведения в случае столкновения с каждым из них.

3. Организационный аспект, предполагает наличие уровней управления компанией, следовательно, планирование осуществляется на всех уровнях.

Корпоративная стратегия показывает путь развития компании в целом. Она объединяет в себе все сферы хозяйственной деятельности (далее – СХЗ), ставит для компании долгосрочные, структурированные цели, служит ориентиром, надстройкой всех стратегий более низкого уровня. Бизнес-стратегия служит основой для составления бизнес-планов. На данном уровне по каждому виду бизнеса выстраивается своя конкурентная стратегия, включающая целевые показатели и способы их достижения на всей цепочке создания и реализации продукта или услуги.

При всем многообразии возможностей поведения компании на рынке каждую из них условно можно свести к двум большим группам: стратегии, направленные на диверсификацию видов деятельности, и стратегии, ориентированные на максимальное вложение ресурсов в один продукт или направление деятельности [7].

В начале реформы наблюдалось активное избавление от непрофильных активов с целью повышения рентабельности электроэнергетического бизнеса, то текущие реалии диктуют необходимость диверсификации активов ввиду несовершенства существующих механизмов на рынках электроэнергии и мощности. Безусловно, управление монопроизводством легче поддается планированию как с маркетинговой точки зрения, так и с ресурсной, но главная проблема компании – отсутствие ресурсов для обновления основных средств, а также крайне высокая капиталоемкость производства тепла и электроэнергии. Создание дополнительной прибыли за счет менее затратных и более рентабельных направлений бизнеса вполне оправданно. Преимущества и недостатки стратегий диверсификации и стратегий развития одного вида бизнеса представлены в таблице 1.

Таблица 1

Преимущества и недостатки стратегий диверсификации и концентрации на одном виде бизнеса

Наименование показателя	Преимущества	Недостатки
Диверсификация	Отсутствие зависимости компании от состояния конкретной отрасли снижение рисков; Содержание в портфеле компании продуктов, находящихся на разных стадиях жизненного цикла Взаимофинансирование бизнесов, поддержка менее эффективных сфера хозяйственной деятельности более эффективными	Сложность управления несколькими видами бизнеса Необходимость значительных инвестиций для создания нового бизнеса Риск потерь инвестиций при неудачной диверсификации
Один вид деятельности	Сосредоточенность управленческих ресурсов на одном виде деятельности Стимулирование инновационной деятельности в рамках развития концепции товара ли услуги	Зависимость компании от конъюнктуры рынка производимой продукции При наличии регулирования бизнеса – сложность возврата инвестированного капитала

Составлено авторами по материалам исследования

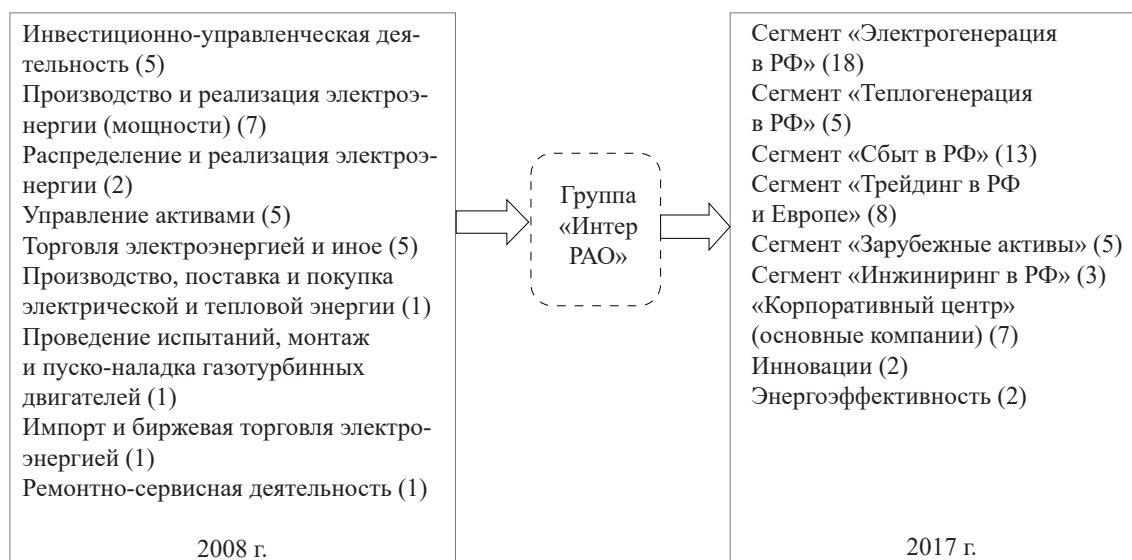
Каждая генерирующая компания во время реформирования была сформирована по определенным признакам, например, ПАО «РусГидро» создавалась как ГидроОГК. Гидрогенерация и смежные с ней виды деятельности (проектирование, научные центры, ремонтные компании) были переданы на баланс ГидроОГК. Но к 2017 г. портфель компании насчитывает 13 видов бизнеса и более 120 компаний [12; 13]. Информация для сравнения представлена на рисунке 1.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Структура Группы «РусГидро» в 2008 г. и 2017 г.

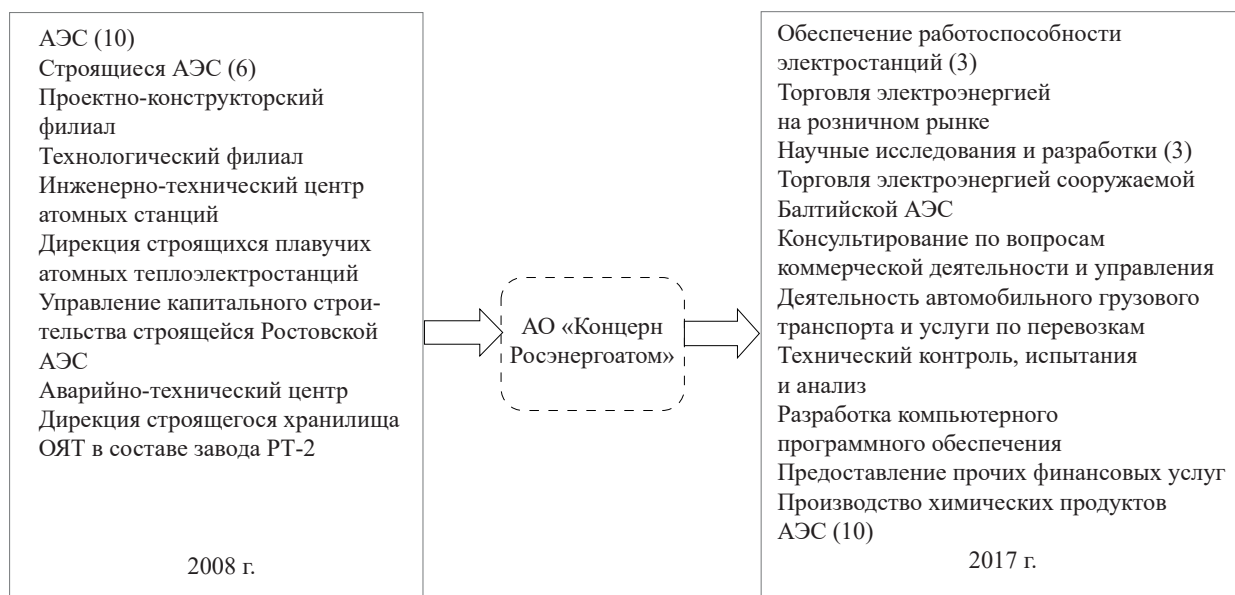
На рисунке 2 представлен результат анализа трансформации ПАО «Интер РАО». Главная функция компании при ее создании – экспорт электроэнергии. В настоящее время ПАО «Интер РАО» – один из крупнейших игроков электроэнергетического бизнеса, с диверсификацией в сбыты, трейдинг, инжиниринг и энергоэффективность. Количество подразделений компании осталось на прежнем уровне (9 подразделений), но количество бизнесов увеличилось, также увеличилось количество компаний внутри ПАО «Интер РАО» с 28 до 63 [10; 11].



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Структура Группы «Интер РАО» в 2008 г. и 2017 г.

Структура АО «Концерн Росэнергоатом» также подверглась изменениям: в 2008 г. в нее входили только производственные активы, сейчас – компания расширила бизнес-портфель. В структуру компании по-прежнему входят 10 атомных электростанций, строящиеся станции, научные центры и сервисные компании, но на 2017 г. новыми бизнесами также стали разработка программного обеспечения, деятельность автомобильного и грузового транспорта, консалтинг [8; 9]. Изменения структуры компании представлены на рисунке 3.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 3. Структура Группы АО «Концерн Росэнергоатом» в 2008 г. и 2017 г.

Особое внимание в тенденции диверсификации энергетического производства стоит уделять производству электрической энергии на основе возобновляемых источников энергии (далее – ВИЭ). Прежде вся возобновляемая энергетика была сосредоточена в руках ПАО «РусГидро». В настоящее время активным инвестированием в ВИЭ занимаются АО «Концерн Росэнергоатом» и компании-игроки энергетического рынка, принадлежащие иностранным компаниям.

Корпоративные стратегии крупных энергетических компаний предполагают создание плана развития всей компании по различным направлениям бизнеса. В электроэнергетике крупные холдинги, такие как Группа «Интер РАО» и Группа «РусГидро» имеют множество направлений развития, но при этом им принадлежат лидирующие роли и в продажах электроэнергии.

Что свидетельствует об укреплении слабого положения компании за счет создания новых бизнесов, но при этом процесс его создания тоже требует зачастую значительных финансовых вложений. Таким образом, диверсификация как мера снижения рисков и повышения рентабельности бизнеса доступна далеко не всем игрокам рынка, а только тем компаниям, которые могут себе позволить такие дорогие инвестиции. Следовательно, решение о диверсификации должно быть тщательно экономически обосновано.

Вертикальная интеграция в энергетической отрасли ограничена Федеральным законом «Об электроэнергетике»: генерация, передача, распределение и сбыт не должны быть объединены в рамках одного производства. Чаще всего это касается этапа транспортировки электроэнергии. Наблюдается объединение генерации и сбыта электроэнергии крупными энергетическими холдингами. Главный недостаток вертикальной интеграции – концентрация ресурсов в рамках одной отрасли, а, следовательно, и полная зависимость экономического и финансового состояния компании от ее состояния. Однако ООО «Газпром энергохолдинг» является частью именно горизонтальной интеграции ПАО «Газпром». Станции ООО «Газпром энергохолдинг» являются потребителями газа, добываемого и транспортируемого структурными подразделениями ПАО «Газпром». Включение электро- и теплогенерации в сложившуюся товарную цепочку оправданно: продажа электроэнергии позволяет снизить зависимость не только от топливного рынка, но также формирует дополнительный доход компании.

Пример доминирующих компаний показывает, что чаще всего диверсификация бизнеса происходит за счет горизонтальной интеграции, то есть поглощения менее крупных игроков энергетического бизнеса и смежных отраслей.

Диверсификация активов может происходить в связанный с основной деятельностью компании бизнес или же в несвязанный. С точки зрения улучшения положения компании на рынке выпускаемой продукции, диверсификация в связанный бизнес будет эффективной, однако такой путь создает зависимость компании от состояния рынка, на который она ориентирована, при этом снижение рыночных рисков будет минимальной [3]. Диверсификация в несвязанный бизнес применяется лишь в самом крайнем случае, когда отрасль входит в стадию кризиса; ситуация внутри нее становится нестабильной, и компания не видит перспектив ее развития или не может должным образом контролировать ситуацию.

Анализ бизнес-стратегий крупных генерирующих компаний показал, что два главных лидера в производстве электроэнергии, Группа «Интер РАО» и Группа «РусГидро», являются глубоко диверсифицированными компаниями, имеющими на балансе кроме основных активов непрофильные, то есть имеют диверсификацию в несвязанный бизнес. Дать оценку структур ООО «Газпром энергохолдинг» и АО «Концерн Росэнергоатом» представляется затруднительно, так как они сами являются одним из направлений бизнеса более крупных объединений. Вполне закономерно, что на балансе они имеют только профильные активы. Рассматривая менее крупных производителей, можно отметить, что их деятельность сконцентрирована на одном виде бизнеса, и диверсификация осуществляется в тепловой бизнес и ремонтное обслуживание. Такие выводы наглядно показывают, что диверсификация – весьма дорогостоящая стратегия развития компании. Она требует большого управленческого и коммерческого опыта и крупных финансовых вложений, которые, судя по структурам крупных компаний, не всегда окупаются и спустя непродолжительное время могут ликвидироваться.

Библиографический список

1. Ансофф, И. Н. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 2007. – 178 с.
2. Камчатова, Е. Ю. Управление инновационной деятельностью компаний, доминирующих на рынке (монография). – М.: Перо, 2014. – 209 с.
3. Камчатова, Е. Ю. Управление рисками генерирующих энергокомпаний // Вестник Университета. – 2018. – № 2. – С. 50–56.
4. Любимова, Н. Г. Внутрифирменное планирование в электроэнергетике: учебник для вузов по специальности «Менеджмент организации». – М.: ИУЭ ГУУ, 2006. – 400 с.

5. Любимова, Н. Г. Государственное регулирование электроэнергетики в условиях реформирования (монография). – М.: ИУЭ ГУУ, 2004 – 227 с.
6. Любимова, Н. Г. Оценка достижения индикаторов первого этапа реализации энергетической стратегии // Вестник Университета. – 2016. – № 7-8. – С. 30-35.
7. Петров, А. Н. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.
8. Годовой отчет АО «Концерн Росэнергоатом» за 2008 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rosenergoatom.ru/upload/iblock/d6a/d6ac6299f2e16c9b74be4479dbd68d57.pdf> (дата обращения: 15.09.2018).
9. Годовой отчет АО «Концерн Росэнергоатом» за 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rosenergoatom.ru/upload/iblock/424/424d8e61040c2e649818fefd2277dbec.pdf> (дата обращения: 15.09.2018).
10. Годовой отчет Группы «Интер РАО» за 2008 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.interrao.ru/investors/disclosure/annual/2008.php> (дата обращения: 15.09.2018).
11. Годовой отчет Группы «Интер РАО» за 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.interrao.ru/investors/disclosure/annual/2008.php> (дата обращения; 15.09.2018).
12. Годовой отчет Группы «РусГидро» за 2008 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rushydro.ru/upload/iblock/e67/Prilozhenie_2_k_protokolu.pdf (дата обращения: 15.09.2018).
13. Годовой отчет Группы «РусГидро» за 2017 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ar2017.rushydro.ru/ru/> (дата обращения: 15.09.2018).

References

1. Ansoff I. N. Strategicheskoe upravlenie [*Strategic management: textbook*], М: Economics, 2007, 178 p.
2. Kamchatova E. YU. Upravlenie innovatsionnoi deyatel'nostyu kompanii dominiruyushikh na rynke [*Management of innovation activities of companies dominating the market: monograph*]. М.: Pero, 2014. p.209.
3. Kamchatova E. YU. Upravlenie riskami generiruyushikh kompanii [*Risk management of power generation companies*]. Vestnik Universiteta, 2018, I. 2, pp. 50-56.
4. Lyubimova N. G. Vnutrifirmennoye planirovanie v elektroenergetike: uchebnik dlya vuzov po specialnosti «Menedzhment organizatsii» [*Intrafirm planning in the electric power industry: textbook*]. М.: IUE GUU, 2006, 400 p.
5. Lyubimova N. G. Gosudarstvennoe regulirovanie elektroenergetiki v usloviyakh reformirovaniya [*State regulation of electric power industry in the conditions of reforming: monograph*]. М.: IUE GUU, 2004, 227 p.
6. Lyubimova N. G. Otsenka dostizheniya indikatorov pervogo etapa realizatsii energeticheskoi strategii [*Assessment of achievement of indicators of the first stage of the energy strategy implementation*]. Vestnik universiteta, 2016, I. 7-8, pp. 30-35.
7. Petrov A. N. / In Petrov A. N. [ed.] Strategicheskii menedzhment [*Strategic management: textbook*], SPb.: Piter, 2005, 496 p.
8. Godovoi otchet AO «Rosenergoatom Koncern» za 2008 god [*Annual report of JSC «Rosenergoatom Concern» for the year 2008*]. Available at: <http://www.rosenergoatom.ru/upload/iblock/d6a/d6ac6299f2e16c9b74be4479dbd68d57.pdf> (accessed 15.09.2018).
9. Godovoi otchet AO «Rosenergoatom Koncern» za 2017 god [*Annual report of JSC «Rosenergoatom Concern» for the year 2017*]. Available at: <http://www.rosenergoatom.ru/upload/iblock/d6a/d6ac6299f2e16c9b74be4479dbd68d57.pdf> (accessed 15.09.2018).
10. Godovoi otchet PAO «Inter RAO» za 2008 g. [*Annual report of JSC «Inter RAO» for the year 2008*]. Available at: <https://www.interrao.ru/investors/disclosure/annual/2008.php> (accessed 15.09.2018).
11. Godovoi otchet PAO «Inter RAO» za 2017 g. [*Annual report of JSC «Inter RAO» for the year 2017*]. Available at: <https://www.interrao.ru/investors/disclosure/annual/2017.php> (accessed 15.09.2018).
12. Godovoi otchet PAO «RusHydro» za 2008 g. [*Annual report of JSC «RusHydro» for the year 2008*]. Available at: http://www.rushydro.ru/upload/iblock/e67/Prilozhenie_2_k_protokolu.pdf (accessed 15.09.2018).
13. Godovoi otchet PAO «RusHydro» za 2017 g. [*Annual report of JSC «RusHydro» for the year 2017*]. Available at: <https://ar2017.rushydro.ru/ru/> (accessed 15.09.2018).