

Секция «Подсекция аспирантов. Региональная экономика, экономика промышленности и экономика инноваций: от стратегии к практике развития»

**Особенности формирования корпоративной стратегии генерирующих компаний теплоэнергетической отрасли в контексте отраслевого стратегирования (на примере ПАО «Квадра» и ООО «Газпром энергохолдинг»)**

**Научный руководитель – Сасаев Никита Игоревич**

*Попов Глеб Сергеевич*

*Аспирант*

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Высшая школа государственного администрирования (факультет), Москва, Россия

*E-mail: gle5774@yandex.ru*

Теплоэнергетическая отрасль России вносит особый вклад в социально-экономическое развитие страны. Это подчеркивается как в энергетической стратегии России, так и в национальных проектах страны, например, «Жилье и городская среда». Но, несмотря на это, стратегическое развитие отрасли на современном этапе во многом зависит не только от национальных приоритетов, но и от особенностей корпоративного стратегирования компаний, которые являются поставщиками теплоэнергии. В настоящей статье приведен ряд особенностей корпоративного стратегирования, рассмотренных на примере компаний ООО «Газпром энергохолдинг» и ПАО «Квадра». Обоснованность выбора компаний связана с доступностью информации, содержащейся в открытых документах. Такими документами ГЭХа стали «Политика в области качества» [1] и «Политика в области устойчивого развития» [2]. В свою очередь, источником для анализа корпоративного стратегирования у ПАО «Квадра» стал годовой отчет о деятельности компании» [3]. Выбор документов обосновывается содержанием в них основных стратегических целей компаний и наборов мероприятий по их достижению.

Отраслевое стратегирование является одним из направлений отечественной научной школы стратегирования [4;5], основоположником которой является академик, Иностран- ный член РАН В.Л. Квинт. Основы отраслевого промышленного стратегирования рассмотрел в своих работах Н.И. Сасаев, доцент кафедры финансовой и экономической стратегии МШЭ МГУ имени М.В. Ломоносова. Теоретическая основа настоящей статьи опирает- ся именно на его работы в этой области. Данная основа была успешно апробирована в ходе разработки Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области - Кузбасса на период до 2035 года и Стратегии водоснабжения, водоотведения и водного баланса Республики Узбекистан на период до 2035 года и более длительную перспективу.

Основополагающим фактором отраслевого и не только стратегирования является необ- ходимость повышения качества и уровня жизни населения. Именно стремление к обще- ственной пользе в долгосрочной перспективе является основой для выявления, обоснова- ния и реализации стратегических возможностей, для которых, в свою очередь, необходимы глубокий анализ и стратегическое мышление [6].

Рассматривая политику в области качества и политику в области устойчивого разви- тия в ООО «Газпром энергохолдинг», можно выделить основные аспекты, которые могут служить полем для дальнейшей разработки и корректировки в рамках стратегирования:

- одной из основных целей в области качества является модернизация мощностей и повышение операционной эффективности за счет диверсификации и научно-технических разработок. Данная стратегическая цель является очень обширной. Финансовые возмож- ности компании и хоть и позволяют диверсифицировать деятельность компании, однако не ясно как за счет диверсификации должна повыситься операционная эффективность;

- политика в области качества частично не согласовывается с политикой в области устойчивого развития. Так, например, политика в области устойчивого развития включает в себя ряд мероприятий, которые в целом согласовываются с приоритетами в области качества, однако диверсификация деятельности не описывается как система мероприятий в области достижения цели «Развитие экономического потенциала»;

- важно отметить наличие отдельного раздела по достижению цели «Содействие социально-экономическому развитию регионов Российской Федерации», однако, кроме мероприятий по развитию систем теплоснабжения регионов, остальные направления описаны абстрактно и неизмеримо.

Основной вывод, который можно сделать, рассматривая эти два документа, заключается в следующем - политика в области устойчивого развития в ООО «Газпром энергохолдинг» носит хоть и абстрактный характер и не является полноценной стратегией, играет важную роль в системе стратегирования компании в целом. Она также задает важные векторы развития стратегических направлений деятельности.

С другой стороны, анализируя годовой отчет о деятельности компании ПАО «Квадра», можно выявить следующие особенности стратегирования в компании:

- по состоянию на 2021 год и текущей информации ПАО «Квадра» не имеет утвержденной стратегии как отдельного документа, при этом компанией разработаны политики в области, которые коррелируют с целями устойчивого развития (в отчете они приведены в виде ESG-принципов). Однако политику в области качества в открытом доступе найти не удалось, а политики в области устойчивого развития - тоже нет;

- основные стратегические задачи носят оптимизационный и модернизационно-технический характер, и направлены на совершенствование управления компанией и материально-технической базы компании;

- несмотря на то, что продажа теплоэнергии составляет 50% выручки компании, изучению и описанию места компании и ситуации на рынке тепловой энергии уделено значительно меньше внимания в отчете, чем информации и анализу рынка электроэнергетики и мощности. Основным конкурентным преимуществом компании на рынке электроэнергетики является наличие новых объектов и технические возможности, тогда как основным стратегическим преимуществом в сфере теплоэнергетики является статус единой тепло-снабжающей организации - административный статус.

Таким образом, рассматривая годовой отчет компании, можно сказать, что отсутствие стратегических документов у компании, а также попытка компенсировать эти документы годовой отчетностью является для компании поводом для дальнейшего совершенствования системы стратегического управления. Деятельность компании обширна, а также включает в себя цель «Содействие социально-экономическому развитию регионов Российской Федерации» (как и у предыдущей организации), однако без стратегических документов, анализ результатов возможен только ретроспективный.

Основные выводы исследования:

1. Подходы и определение стратегических приоритетов у исследуемых генерирующих компаний отличается от концепции, изложенной в научной школе стратегирования, первичная оценка эффективности стратегических приоритетов практически отсутствует;

2. Стратегирование у исследуемых генерирующих компаний носит ярко выраженный ресурсно-ориентированный характер (опора на экстенсивный рост за счет приращения новых мощностей);

3. Основным стратегическим трендом у вышеупомянутых компаний обозначено устойчивое развитие в соответствии с целями в области устойчивого развития, принятыми ООН, однако внутреннее содержание термина «устойчивое развитие» для компаний и для ЦУР ООН немного различается. Компании действительно декларируют приверженность ЦУР

и разрабатывают политику в области охраны окружающей среды в соответствии с требованиями федерального законодательства, однако над созданием развитой и скоординированной системы управления экологическими проектами компании начали задумываться сравнительно недавно.

### Источники и литература

- 1) Политика ООО «Газпром Энергохолдинг» в области качества // Система менеджмента качества. URL: <https://energoholding.gazprom.ru/d/textpage/72/114/politika-gekh-h-v-oblasti-kachestva.pdf>
- 2) Политика ООО «Газпром Энергохолдинг» в области устойчивого развития // Устойчивое развитие. URL: [https://energoholding.gazprom.ru/d/textpage/14/20/politika-ur-gruppu-gekh\\_2022.pdf](https://energoholding.gazprom.ru/d/textpage/14/20/politika-ur-gruppu-gekh_2022.pdf)
- 3) Годовой отчёт акционерного общества «Квадра» за 2021 г. // Годовые отчёты URL: [https://www.quadra.ru/upload/filials\\_doc/Annual\\_reports/Annual\\_Report\\_by\\_2021\\_rus.pdf](https://www.quadra.ru/upload/filials_doc/Annual_reports/Annual_Report_by_2021_rus.pdf)
- 4) Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир, 2018. 160 с.
- 5) Сасаев Н. И. Отраслевое стратегирование в системе стратегий (на примере газовой отрасли) // Теория и практика стратегирования: Сб. избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции, Москва, 18 февраля 2021 года. М.: Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, 2021. С. 72–77.
- 6) Сасаев Н. И. Основы отраслевого стратегирования: формирование концепции // Управленческое консультирование. 2022. № 9. С. 106–115.