

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ГРУПП

КОЛИБАБА В.И., д-р экон. наук, ЯМПОЛЬСКИЙ Ю.П., канд. экон. наук

Производится анализ возможностей использования электроэнергетическими компаниями, осуществляющими свою деятельность в составе ФПГ, различных стратегий роста. Выявлено, что для данных компаний наиболее перспективными являются стратегии горизонтальной и обратной вертикальной интеграции, а также стратегия конгломеративной диверсификации, включающая в себя стратегию горизонтальной диверсификации.

Ключевые слова: стратегии развития бизнеса, интеграция, электроэнергетические ФПГ.

STRATEGIC ASPECTS OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF POWER ENGINEERING AND FINANCIAL INDUSTRIAL GROUPS (FIG)

V. I. KOLIBABA, Doctor of Economics, Yu. P. YAMPOLSKIY, Candidate of Economics

The authors analyze possibilities of using different growth strategies for power-engineering companies integrated in FIG. It was found out that the strategies of horizontal, backward vertical integrations and conglomerate diversification are more perspective for such companies. The last one includes the strategy of horizontal diversification.

Keywords: strategies of business development, integration, Power Engineering Financial Industrial Groups (FIG).

Стимулирующим фактором процесса образования и развития макроструктур любого типа, в том числе и финансово-промышленных групп (ФПГ), является необходимость в концентрации и централизации капитала, находящая свое проявление в различных формах их внутренней организации. В зависимости от целей, которые преследуют участники интеграционных процессов, выбираются и соответствующие стратегии развития бизнеса. Наиболее часто используемыми [1, 4] и нашедшими соответствующее подтверждение в практической деятельности являются такие группы стратегий, как стратегии концентрированного, интегрированного и диверсифицированного роста, а также стратегия сокращения деятельности. Разновидности в перечисленных группах стратегий вызваны, в первую очередь, различным подходом собственников к осуществлению роста компании и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов анализа, включающих в себя: продукцию фирмы, рынок ее сбыта, отрасль (отрасли), в которой работают производственные подразделения ФПГ, положение фирм внутри данной отрасли (отраслей), используемые технологии. Каждый из этих элементов может иметь два состояния: существующее в настоящее время и приобретаемое новое (желаемое).

Для стратегий концентрированного роста характерным является изменение состояния продукции и (или) рынка при отсутствии изменений в трех других элементах. При использовании данных стратегий предприятия пытаются улучшить характеристики уже выпускаемой продукции или начать производство новых видов, не меняя при этом отраслевой принадлежности. В отношении рынка, предприятия пытаются найти возможности улучшения своего положения на уже имеющемся рынке или проникнуть на новые, не освоенные в настоящее время рынки. С точки зрения электроэнергетических компаний представляется возможным использование в процессе планирования и прогнозирования их роста стратегий усиления позиций на рынке и развития рынка. Первая из них рассматривает возможности улучшения позиций фирмы на существующем рынке при отсутствии изменений в номенклатуре выпускаемой продукции. Вторая используется в случае

необходимости поиска новых рынков сбыта, так же, как и в предыдущем случае, для уже существующей продукции. Это связано с тем, что для предприятий электроэнергетики основными видами продукции являются электрическая и тепловая энергия. Другие виды продукции (например, химически очищенная вода, строительные материалы, легированный кремний и т.д.) в любом случае в обозримом будущем будут оставаться продуктами побочной переработки и не смогут играть значительную роль в объемах реализации по сравнению с основными. Таким образом, ограниченность номенклатуры выпускаемой продукции и отсутствие реальных практических возможностей ее качественного улучшения (качественные характеристики электрической и тепловой энергии жестко нормируются) вынуждают направлять основные усилия руководства электроэнергетических компаний при реализации целей расширения деятельности на освоение новых рынков сбыта продукции. Практическая реализация стратегий усиления позиций на рынке и развития рынка требует значительных затрат на осуществление маркетинговых исследований, которые в электроэнергетике имеют свои специфические особенности. Основные усилия при продвижении своей продукции на новые рынки энергетические компании должны направлять не на рекламу продукции, поскольку она является стандартной и не требует дополнительной информации о каких-либо отличительных свойствах, а на доведение до потенциальных потребителей информации о том, какие выгоды и преимущества они получают при заключении контрактов с данной, конкретной энергокомпанией. Эти выгоды могут состоять, например, в наличии возможности выбора более гибкой системы тарифов, с учетом особенностей энергопотребления конкретных клиентов, в предоставлении со стороны энергетических компаний дополнительных услуг потребителям по ремонту энергооборудования, осуществлению расчетных операций, обеспечению надежности энергоснабжения и т.п. Реализация выше названных стратегий может проявляться также в применении так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирмы добиваются возможности осуществления контроля над своими конкурентами.

Однако горизонтальные слияния электроэнергетических компаний (в особенности, если речь идет о компаниях, работающих на территории разных государств) имеют некоторые ограничения с точки зрения антимонопольных законодательств и, что более важно, не могут осуществляться в принудительном порядке, как это имеет место в других отраслях экономики, путем приобретения определенного пакета акций конкурента. Сделки, связанные с изменением собственников энергетических компаний, находятся под контролем государства и могут осуществляться только с разрешения регулирующих органов.

Суть стратегий интегрированного роста состоит в возможностях расширения фирмы за счет добавления новых структур. Обычно фирмы прибегают к осуществлению такого рода стратегий в тех случаях, когда они работают в отрасли, которая достаточно динамично развивается, и по тем или иным причинам не могут использовать стратегии концентрированного роста, и в то же время интегрированный рост не противоречит их долгосрочным целям.

В экономической литературе [1] выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста: стратегия обратной вертикальной интеграции и стратегия вперед идущей вертикальной интеграции. Первая из них направлена на стимулирование роста фирмы за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками различного рода ресурсов либо за счет создания зависимых дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может привести к положительным результатам для интегрирующей компании благодаря уменьшению ее зависимости от поставщиков, в случае значительного колебания цен на сырье, энергоресурсы, полуфабрикаты, комплектующие, которое может быть спровоцировано конъюнктурными факторами. При этом поставки как центр расходов фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов. Примеры обратной вертикальной интеграции имеют место в настоящее время в энергетике России. Это функционирующие в энергосистемах Дальнего Востока и Восточной Сибири так называемые энергоугольные компании, объединяющие угольные шахты и мощные тепловые районные электростанции. Как показывает практика [2], эффективность такого рода объединений во многом определяется характером внутрикорпоративных отношений (вклад в уставной капитал, уровень трансфертных цен, порядок распределения прибыли и т.п.) между участниками интеграционного процесса.

Целью реализации стратегии вперед идущей вертикальной интеграции является обеспечение роста фирмы за счет приобретения или усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечными потребителями ее продукции, т.е. над системами распределения и реализации. Данный тип интеграции является эффективным в тех случаях, когда расходы по привлечению посредников оказываются значительно выше ранее запланированных, что в конечном счете негативно сказывается на результатах работы предприятия. Существуют также ситуации, когда невозможно найти посредников с удовлетворительным качеством работы или посредники ведут себя недобросовестно (например, с точки зрения платежной дисциплины). Для энергетических предприятий России и, в частности, региональных генерирующих компаний

весьма актуальной на сегодняшний день является проблема взаимоотношений с оптовыми потребителями – перепродавцами электроэнергии, которые представлены в большинстве случаев коммунальными предприятиями электрических сетей и крупными промышленными предприятиями, владельцами мощных понизительных подстанций. Данные предприятия переходят в настоящее время в категорию сетевых или сбытовых компаний. В то же время они остаются одними из наиболее крупных должников производителей электроэнергии. Административными средствами решить данную проблему весьма сложно, поскольку любые отключения или ограничения данных потребителей – перепродавцов приводят к обострению социальной обстановки в регионах, поскольку конечными потребителями электроэнергии в большинстве случаев является население, которое, как правило, исправно осуществляет платежи за потребленную электроэнергию. Решение данной проблемы возможно путем усиления контроля энергоснабжающих организаций над предприятиями коммунальных электрических сетей и энергохозяйствами промышленных предприятий – перепродавцов электроэнергии. Практически реализовать такое усиление контроля можно только посредством приобретения определенной части собственности данных предприятий, т.е. реализовать стратегию вперед идущей вертикальной интеграции. Однако попытки такого рода усиления контроля до настоящего времени, как правило, заканчивались безрезультатно, в первую очередь, из-за позиций региональных и муниципальных властей, не желающих снижать свое влияние на процессы энергоснабжения потребителей.

Стратегии диверсифицированного роста целесообразно использовать только в тех случаях, когда предприятие не может осуществлять развитие на освоенном рынке с имеющимся продуктом в рамках традиционной для себя отраслевой принадлежности. К данной группе стратегий относятся: стратегии центрированной, горизонтальной и конгломератной диверсификации.

Центрированная диверсификация направлена на поиск и использование дополнительных возможностей для производства новых видов продукции в пределах традиционных для себя технологий и рынков. При этом существующее производство остается в качестве центрального звена деятельности предприятия, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном уже рынке сбыта продукции, в используемой технологии или в других сильных сторонах функционирования предприятия. Для электроэнергетических компаний данная стратегия представляется мало перспективной для реализации, поскольку их основные производственные фонды являются в большей степени узкоспециализированными (специфические активы), не предусматривающими возможности выпуска в значительных объемах какой-либо сопутствующей продукции. Однако существуют серьезные резервы расширения деятельности, связанные с использованием возможностей освоенного рынка. Поскольку конкурентные отношения в электроэнергетике, по крайней мере, в сфере производства и реализации электроэнергии, становятся очевидным фактом, то представляется целесообразным для энергетических компаний в целях усиления своих конкурентных позиций на рынке расширить спектр дополнительных услуг, оказываемых потребителям электриче-

ской и тепловой энергии. Эти услуги могут касаться, в том числе, и непрофильных видов деятельности, например: расчетно-банковского обслуживания, страхования, инжиниринга, энергетического менеджмента и т.п. Осуществлять эти виды деятельности энергетические компании могут как в рамках долгосрочных контрактов по энергоснабжению потребителей, так и используя отдельные с ними договоры по оказанию определенного пакета услуг.

Горизонтальная диверсификация предполагает поиск возможностей роста для предприятия на существующем рынке за счет нового вида продукции, требующего для своего производства новой технологии, которая в значительной степени отличается от уже используемых. Вместе с тем применение данной стратегии связано с производством таких видов продукции, для которых можно было бы использовать имеющуюся на предприятии инфраструктуру по исследованию рынка, стимулированию спроса, осуществлению поставок и т.п. Поэтому новые виды продукции в данном случае должны быть ориентированы на потребителей основной продукции и по своим качественным характеристикам представлять собой сопутствующие основному производству товары. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка компанией собственной компетентности в новом для себя виде деятельности.

С точки зрения функционирования электроэнергетических компаний использование стратегии горизонтальной диверсификации представляет определенный интерес для организации выпуска некоторых разновидностей электро- и теплотехнической продукции, которые по своему целевому применению являются сопутствующими видами продукции относительно основных направлений деятельности. Сильной стороной такого решения является наличие квалифицированного персонала, обладающего значительным опытом практического использования и ремонта электро- и теплотехнического оборудования на предприятиях электроэнергетики. Это дает возможности без особых затруднений организовать свои опытно-конструкторские подразделения, которые, учитывая практику реальной эксплуатации оборудования, разрабатывали бы новые, более совершенные его разновидности. Негативным моментом является отсутствие реального опыта практической деятельности в области приборо- и машиностроения, а также отсутствие необходимой материальной базы в виде основных средств производства. Устранить эти недостатки возможно путем присоединения в составе ФПГ уже существующих машиностроительных предприятий соответствующего профиля, которое даст возможность использовать специфические активы и накопленный опыт интегрируемых предприятий.

Реализация стратегии конгломеративной диверсификации заключается в задействовании возможностей расширения предприятий за счет производства технологически не связанных с уже производимыми товарами новых видов продукции, которые реализуются на новых рынках сбыта. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, поскольку успешное ее осуществление зависит от многих факторов, например: уровня соответствующей компетентности имеющегося персонала, наличия необходимых инвестиционных ресурсов, степени конкуренции на вновь осваиваемых рынках, действий правительственных учреждений по регу-

лированию рынков соответствующих товаров и т.п. Электроэнергетические компании могут использовать стратегию конгломеративной диверсификации в случае отсутствия реальной возможности использования свободных инвестиционных ресурсов в основной или однородных видах деятельности из-за ограниченного потребительского спроса на их продукцию, низкой эффективности капитальных вложений в предприятия этих отраслей, отсутствия новых перспективных разработок либо по другим существенным причинам. В то же время предприятия других отраслей производства могут оказаться на определенном моменте развития экономики достаточно привлекательными с точки зрения вложения капитала, хотя они и имеют только косвенное отношение к основному производству. С нашей точки зрения, электроэнергетические компании могут использовать стратегию конгломеративной диверсификации при наличии хорошо обоснованных инвестиционных проектов, относящихся не к традиционным, а к инновационным сферам деятельности.

Стратегии сокращения развития бизнеса используются в ситуациях, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил после длительного этапа роста или в связи с необходимостью повышения эффективности в периоды спада экономической активности либо происходящих структурных изменений в экономике. Выделяют четыре типа стратегий целенаправленного сокращения: ликвидации, «сбора урожая», сокращения бизнеса и сокращения расходов.

Стратегия ликвидации представляет собой крайний случай и используется при необходимости ликвидации бизнеса. Причиной тому может послужить очень тяжелое финансовое состояние компании и возбужденная, вследствие этого, против нее кредиторами процедура банкротства.

Примером такой ситуации в электроэнергетической отрасли является принятие решения о банкротстве в конце 2001 г. и, следовательно, дальнейшей ликвидации одной из крупнейших энергетических компаний в мире – американской корпорации ENRON. При всем внешнем благополучии (за 2000 г. прибыль компании увеличилась на 48,89 % по сравнению с 1998 г., рентабельность продаж увеличилась в три раза и составила 10,619 %, коэффициент абсолютной ликвидности увеличился в 2,5 раза) непродуманные инвестиционные проекты, требовавшие вложения значительных финансовых ресурсов, как собственных, так и заемных (коэффициент текущей ликвидности за тот же период снизился в 1,2 раза), спровоцировали банкротство. Было открыто множество филиалов по всему миру, огромное количество проектов, не относящихся к основным видам деятельности, находилось на этапе развития и, следовательно, не приносило необходимой прибыли. Все это говорит о том, что диверсификация хотя и перспективная, но сложная и опасная стратегия развития.

Стратегия «сбора урожая» ориентируется на отказ от долгосрочных перспектив развития бизнеса в пользу получения максимального дохода в краткосрочном периоде. Эта стратегия применяется для малоперспективных видов деятельности, которые не могут быть выгодно проданы, но могут приносить определенный доход в течение некоторого времени. Реализация стратегии «сбора урожая» предполагает максимальное сокращение всех возможных затрат на приобретение сырья, материалов, техниче-

ское обслуживание, заработную плату и максимизацию дохода от распродажи накопившейся продукции. Данная стратегия в ее чистом виде не может реализовываться на электроэнергетических предприятиях для основных видов деятельности, поскольку электрическая и тепловая энергия являются универсальными продуктами, без которых, как известно, не возможна жизнедеятельность общества. По этой причине производство, передача, распределение и реализация энергии не могут быть отнесены к малоперспективным видам бизнеса. Однако при определенных обстоятельствах и в некотором усеченном виде стратегия «сбора урожая» может быть использована также и для основных видов деятельности электроэнергетических компаний. Речь идет о ситуациях, когда генерирующие мощности электростанций практически выработали свой технический ресурс, однако находятся в работоспособном состоянии. По причинам морального и физического износа их следовало бы реконструировать или полностью вывести из эксплуатации, а по условиям складывающегося в регионе энергетического баланса это сделать невозможно из-за дефицита мощности или энергии. В таких ситуациях, естественно, приходится осуществлять дальнейшую эксплуатацию такого рода энергетических объектов и, по возможности, получать от них максимальный экономический эффект.

Суть стратегии сокращения бизнеса заключается в том, что корпорация продает одно из своих подразделений в целях долгосрочной оптимизации границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда один из видов ее деятельности плохо сочетается с другими и существует потребность в финансовых ресурсах для развития более перспективных или начала новых, в большей степени соответствующих долгосрочным целям компании видов деятельности. Исследования, проведенные М. Портером [3], показали, что в среднем корпорации отказываются по истечении определенного времени почти от половины своих приобретений в новых областях деятельности.

С точки зрения электроэнергетических ФПГ данная стратегия может применяться при отказе от ранее приобретенных компаний, продаже дочерних фирм и филиалов. Необходимость в применении стратегии сокращения может возникнуть, в частности, для широко диверсифицированных компаний конгломератного типа, когда решения о расширении направлений бизнеса (инвестиции в строительство новых объектов, поглощения, слияния и т.п.) принимались без должного на то обоснования и, чаще всего, при дефиците необходимой информации. Примером тому может служить постепенный отказ в середине 90-х годов РАО «ЕЭС России» от непрофильных видов деятельности, которые сложились еще в советский период развития электроэнергетики. Сокращению с последующей продажей были подвергнуты такие подразделения холдинга, как

животноводческие и птицеводческие комплексы, некоторые банки, совхозы, учредителями которых выступали дочерние энергокомпании РАО «ЕЭС России», и другие предприятия, не относящиеся к основным видам деятельности. Естественно, что основной причиной отказа холдинга от такого рода активов явилась их низкая рентабельность в период значительного спада экономической активности в стране. При других обстоятельствах решение о сокращении видов деятельности, возможно, было бы не столь категоричным.

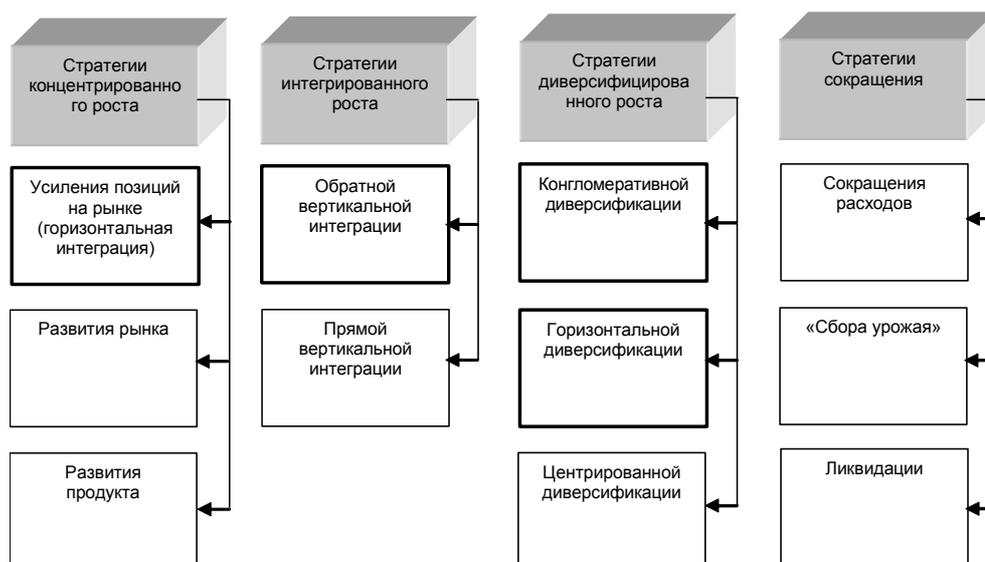
Основной идеей стратегии сокращения расходов является обоснование необходимости уменьшения определенных видов издержек на предприятии и выработка системы мероприятий, направленных на реализацию этой идеи. Отличительной особенностью данной стратегии является ее ориентация на устранение относительно небольших источников затрат в течение сравнительно небольшого периода времени. Результатом реализации данной стратегии является снижение, в первую очередь, производственных затрат, в том числе и затрат на заработную плату персонала, что вызывает необходимость в сокращении его численности.

Одним из примеров реализации данной стратегии в электроэнергетике России является централизованное введение системы бюджетирования деятельности головной компании, а также дочерних и зависимых обществ холдинга РАО «ЕЭС России», призванное устранить нерациональное использование средств благодаря своевременному планированию хозяйственных операций. Важнейшим направлением функционирования системы бюджетирования в электроэнергетике является снижение прямых затрат на производство, передачу и распределение электроэнергии.

В своей практической деятельности компании, в особенности многоотраслевые, часто вынуждены реализовывать одновременно несколько стратегий развития или осуществлять их в определенной последовательности. Это, как показал выше приведенный анализ, характерно и для электроэнергетических компаний. На рисунке представлено возможное сочетание применяемых стратегий роста для формирующихся в настоящее время электроэнергетических ФПГ.

Из всего перечня представленных стратегий наиболее перспективными, по нашему мнению, для электроэнергетических компаний являются стратегии горизонтальной и обратной вертикальной интеграции, а также стратегия конгломеративной диверсификации, включающая в себя стратегию горизонтальной диверсификации. Сочетание этих стратегий дает следующие возможности:

1. *Осуществлять рост компании за счет объединения с аналогичными энергетическими компаниями (горизонтальная интеграция), обслуживающими соседние регионы, с возникновением новых, более крупных компаний.*



Сочетание стратегий роста для электроэнергетической ФПГ

Горизонтальная интеграция может оказаться исключительно полезной для энергетических компаний при попытках освоения зарубежных рынков. Выход на эти рынки, как правило, связан с ограничительными мерами, которые существуют во многих странах в отношении прямых иностранных инвесторов, и, в частности, с выделением отраслей, предприятия которых являются недоступными для иностранного капитала. Как правило, речь идет об отраслях, являющихся предметом стратегических интересов государства. Электроэнергетика, при определенных обстоятельствах, также может быть отнесена к перечню таких отраслей. Значительно облегчить преодоление существующих барьеров можно за счет создания ФПГ с участием иностранного капитала, что позволяет значительно уменьшить затраты, возникающие при вхождении на новый рынок, использовать накопленный опыт обслуживания местных потребителей электроэнергии и достигнутое положение зарубежного партнера.

2. Добиваться усиления конкурентных позиций компании за счет значительного снижения издержек производства путем осуществления различного рода контроля над поставщиками топлива, горючесмазочных материалов и химических реагентов (обратная вертикальная интеграция).

Данный тип интеграции является достаточно эффективным для крупных компаний, поскольку возникает возможность использовать экономии на масштабах производства у самих поставщиков. Генерирующие компании в большинстве случаев являются достаточно крупными, способными потреблять значительную часть продукции таких предприятий, как угольные шахты, нефтеперерабатывающие заводы, региональные газоснабжающие предприятия. Важным моментом является и то, что с помощью интеграции «назад» может быть уменьшена зависимость электроэнергетических компаний от поставщиков, в первую очередь, топливных ресурсов. Ценовая политика топливных компаний в значительной степени влияет на эффективность производства электрической и тепловой энергии, а следовательно, и на эффективность функционирования всей электроэнергетической компании. Такие

способы борьбы с нестабильностью условий поставки топлива на электростанции и зависимостью от крупных поставщиков, как сверхнормативное увеличение запасов, использование в контрактах купли-продажи фиксированных цен, работа с большим количеством поставщиков в целях снижения рисков, не всегда являются эффективными.

3. Достигать большей эффективности функционирования электроэнергетической компании за счет использования синергетического эффекта при переходе в такие направления бизнеса, которые мало связаны с основной деятельностью (конгломеративная диверсификация через стратегию горизонтальной диверсификации).

Наиболее перспективным для электроэнергетических компаний, с нашей точки зрения, является западноевропейский тип конгломеративной диверсификации, который предполагает объединение предприятий, находящихся в определенной зависимости в процессе производства, в отличие от американского, который вообще не нацелен на производственную общность. Это связано с тем, что для электроэнергетических компаний существуют значительные неиспользованные резервы интеграции с предприятиями смежных отраслей:

- осуществляющих разработку и изготовление средств производства для самой электроэнергетики (энергомашиностроение и приборостроение);
- использующих отходы энергетического производства как источники вторичных ресурсов (тепличные и инкубаторные хозяйства, стройиндустрия);
- участвующих во всех этапах работ в соответствии с технологией топливного и утилизационного ядерного цикла (производство радиационно-стойких материалов, переработка радиоактивных металлов);
- изготавливающих специальные химические реагенты для предприятий топливно-энергетического комплекса;
- разрабатывающих проектные решения и осуществляющих строительство различного рода энергетических объектов и т.д.

Осуществлять интеграцию с предприятиями, с которыми отсутствует сколь-нибудь существенная

производственная связь, представляется не целесообразно. Как показывает зарубежный опыт [1, 3], в первой половине 80-х гг. прошлого века поглощения конгломератами компаний в несвязанных отраслях закончились неудачей в 74 % случаев. Причинами тому явились: избыточная диверсификация, снижающая конкурентоспособность выпускающей продукции; отсутствие согласованности при установлении трансфертных цен; падение уровня мотивации высшего менеджмента поглощаемых фирм; необходимость вкладывания значительных финансовых ресурсов в приобретение и развитие поглощаемых предприятий и др. Исключение, по нашему мнению, можно сделать только для некоторых видов инновационных проектов, которые могут оказаться прибыльными направлениями вложения капитала на определенном этапе развития компаний. Однако такие проекты, как нам кажется, не должны преобладать в общей структуре диверсификации электроэнергетической ФПГ.

Для практической реализации выше определенных стратегий развития электроэнергетических компаний необходима соответствующая им организационная структура управления. В настоящее время экономическая эволюция организационных форм проходит под влиянием взаимодействия двух диаметрально противоположных тенденций. Первая из них характеризуется усилением роли центральных органов управления (экономического ядра компании) с централизацией значительного количества ресурсов. Вторая – основана на децентрализации и декомпозиции управления с делегированием значительного объема властных полномочий на нижние уровни иерархии в целях использования опыта, профессиональных знаний и более полной осведомленности менеджмента данных структурных уровней о происходящих процессах. Безусловно, что общие принципы теории организации предприятий являются справедливыми для компаний любых размеров. Однако структура управления ФПГ имеет свои специфические особенности, которые, в первую очередь, связаны:

- с высокой степенью диверсификации производства и реализации продукции;
- значительной территориальной разобщенностью производственных, финансовых и других инфраструктурных подразделений;
- необходимостью решать управленческие задачи в различных условиях региональной и страновой специфики, отличающихся правовыми системами, традициями и другими особенностями ведения бизнеса.

Эти особенности в значительной степени оказали влияние на преимущественное распространение к настоящему времени в качестве базовых организационных структур для ФПГ функционально-дивизиональной и матричной модели управления.

Технологическое развитие и образование на его базе нового всемирного информационно-финансового пространства, создало условия для сетевой организации ФПГ, свободного перемещения капитала и создания всемирной экономической паутины переплетения сетей управленческих структур глобальных корпораций и информационных связей [4]. Сетевая структура позволяет перенести процесс принятия решений по значительной части стоящих перед ФПГ проблем на нижний уровень управления. Это дает возможность более оперативно и гибко реагировать на изменения, происходящие в рыноч-

ной среде. Однако несмотря на то, что сетевая структура считается в настоящее время достаточно прогрессивной моделью управления, для электроэнергетических корпораций, по нашему мнению, она представляет интерес только с точки зрения оперативно диспетчерского управления. По сути дела, она уже на протяжении нескольких десятилетий используется сначала в Единой энергосистеме СССР, а сейчас России. Причина состоит в том, что технологические процессы в электроэнергетике являются весьма динамичными, требующими высокой степени координации. Многолетний опыт функционирования больших систем энергетики показал экономическую целесообразность оперативного управления процессами производства и передачи электроэнергии по магистральным сетям из единого центра (для единой энергосистемы России этим центром является ЦДУ – центральное диспетчерское управление). Управление процессами распределения и реализации энергии осуществляется диспетчерскими службами региональных энергосистем исходя из складывающейся в конкретный момент времени оперативной ситуации. Хотя приоритет в принятии оперативных решений принадлежит вышестоящим диспетчерским службам, они осуществляют вмешательство в деятельность нижних уровней управления (например, ЦДС – центральной диспетчерской службы региональной энергосистемы) только в случае крайней необходимости: например, для предотвращения аварийных ситуаций. Таким образом, по своей идеологии это сетевая модель управления.

В отличие от оперативно-диспетчерского, хозяйственное управление электроэнергетическими компаниями должно быть основано на обеспечении контроля со стороны собственников и вышестоящих уровней управления над деятельностью подконтрольных им подразделений. Это диктуется необходимостью обеспечения высокой степени надежности и экономичности энергоснабжения потребителей. Исключение может касаться только вспомогательных и непрофильных видов деятельности, которые могут иметь более высокий уровень самостоятельности. Поэтому электроэнергетическая ФПГ в организационном плане должна представлять собой ядро, которое составляет группа основных профильных производственных подразделений и специализированные обслуживающие фирмы. Данному требованию в достаточной степени соответствует функционально-дивизиональная модель организации, которая характеризуется формированием отдельных групп в составе ФПГ, состоящих из ряда взаимосвязанных дочерних компаний. Каждая из групп рассматривается как составной элемент холдинговой структуры. Формирование групп осуществляется по функциональному (производственные, сбытовые, финансовые и т.д.) и/или региональному принципу. При использовании регионального принципа создания групп их руководители являются управляющими более высокого уровня, по сравнению с управляющими функциональных групп. Они отчитываются только перед центральным правлением корпорации по всем функциональным направлениям своей деятельности. Данная форма глобальной организационной структуры является наиболее характерной для многонациональных ФПГ с однородной или ограниченной номенклатурой выпускаемой продукции, т.е. в достаточной степени

подходит для формирования электроэнергетической ФПГ.

Организационная структура управления представляет собой статику управленческой деятельности. Для того чтобы представлять себе полную картину функционирования предполагаемой электроэнергетической ФПГ, необходимо определить характер различного рода взаимоотношений между структурами, входящими в ее состав, т.е. определить динамику управления. С этой точки зрения выделяют такие формы межфирменной интеграции, как концерн, трест, ассоциация, консорциум и стратегический альянс. Первые две из них относятся к жестким формам интеграции, предусматривающей:

- корпоративную целостность, основанную на принципах акционерного участия;
- ориентацию на достижение единых для всей ФПГ целей и решение общих стратегических задач;
- наличие единой управленческой вертикали и единого центра контроля в виде холдинговой компании или группы взаимосвязанных компаний;
- бессрочный характер договорных отношений между фирмами – участниками ФПГ.

Остальные три являются представителями мягких форм интеграции, позволяющих вести совместную деятельность при сохранении юридических и хозяйственной самостоятельности.

За основу формирования электроэнергетической ФПГ нами предлагается принять жесткую форму интеграции как более целенаправленную и устойчивую. Хотя следует отметить, что границы между всеми выше перечисленными формами являются достаточно условными.

Трест относится к самой жесткой из всех перечисленных форм интеграции. Входящие в него предприятия теряют свою юридическую, производственную и коммерческую самостоятельность и подчиняются одной головной компании, осуществляющей единое оперативное управление всем производственным комплексом, включая и обслуживающие предприятия. Эта форма интеграции удобна для организации комбинированного производственного процесса, объединяющего в одной компании предприятия разных отраслей производства, играющих вспомогательную роль по отношению друг к другу. Ориентация на разную отраслевую структуру входящих в трест предприятий и сверхвысокая степень централизации управления не является, по нашему мнению, приоритетом при формировании электроэнергетической ФПГ. Достаточно часто общественное мнение многих стран и государственная власть негативно относятся к таким формам интеграции компаний, которые приводят к полной потере их самостоятельности. Это объясняется, прежде всего, политическими мотивами. Более подходящей для достижения этой цели, с нашей точки зрения, является форма межфирменной интеграции в виде концерна.

Концерн представляет собой форму объединения самостоятельных предприятий, как правило, разных отраслей производства, связанных между собой посредством системы участия в капитале, финансовых связей, договоров об общности интересов, патентно-лицензионных соглашений, тесного производственного сотрудничества.

Особенностями концернов являются:

- относительно жесткая форма интеграции;

- преобладание производственного характера деятельности;

- сохранение за компаниями, входящими в концерн, статуса самостоятельных юридических лиц в форме акционерных или других хозяйственных обществ или товариществ;

- централизация финансово-экономического управления, проведения научно-технической политики, ценообразования, использования производственных мощностей, осуществления кадровой политики;

- организация головной компании концерна в виде, как правило, смешанного холдинга или на основе взаимодействия преобладающего и зависимых (ассоциированных) обществ;

- осуществление различного вида контроля со стороны головной компании за деятельностью предприятий, организационно входящих в концерн.

Поскольку деятельность концернов ориентирована в основном на производство, то в качестве головной компании выступает чаще всего производственная компания, которая является держателем контрольных или блокирующих пакетов акций дочерних предприятий.

Кроме этого, существует классификация концернов с точки зрения участия в капитале. Различают концерны подчинения и концерны координации. Первые создаются в виде материнской и дочерних компаний и объединяют производства, как правило, по технологической цепочке. Вторые – включают в себя сестринские общества и формируются путем взаимного обмена определенным количеством акций. Данный тип концерна включает в себя, как правило, предприятия, слабо связанные между собой особенностями технологических процессов, и по своей сути становится близок такой форме интеграции компаний, как конгломерат.

Для интеграции чисто электроэнергетических предприятий наиболее подходящей формой является горизонтальный концерн, объединяющий компании одной отрасли, имеющие одинаковые стадии производства и выпускающие одни и те же виды продукции. Таким образом, можно добиться реализации стратегии горизонтальной интеграции. Осуществление предлагаемой нами выше стратегии обратной вертикальной интеграции возможно при использовании вертикального концерна, объединяющего компании разных отраслей, связанных последовательной цепочкой технологического процесса производства продукции. Задача состоит в том, чтобы найти такую форму организационной структуры, которая позволила бы интегрировать горизонтальный и вертикальный концерны между собой и обеспечить их взаимодействие с другими группами предприятий, не входящих в названные концерны. Решение данной задачи возможно только при формировании электроэнергетических ФПГ, т.е. качественно новой формы интеграционного объединения предприятий электроэнергетики, которая призвана обеспечить достижение максимальной эффективности энергоснабжения потребителей.

Список литературы

1. **Ленский Е.В.** Корпоративный бизнес / Под ред. О.Н. Сосковца. – Мн.: Армита–Маркетинг, Менеджмент, 2001.
2. **Говсиевич Е.Р.** Экономика формирования энергоугольных компаний // Энергетик. – 2001. – № 11.

3. Портер М. Конкуренция. – СПб.: Вильямс, 2000.

4. Мовсесян А.Г. Транснационализация в мировой экономике: Учеб. пособие. – М.: Финансовая академия при правительстве РФ, 2001.

Колибаба Владимир Иванович,
ГОУВПО «Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина»,
доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой экономики и организации предприятия,
e-mail: kolibaba@eiop.ispu.ru

Ямпольский Юрий Петрович,
ООО «Архэнерго» (г. Архангельск),
кандидат экономических наук, генеральный директор,
e-mail: kolibaba@eiop.ispu.ru