

УДК 338

## Специфика формирования инвестиционной стратегии развития энергосбытовых компаний

Е.В. Романюк<sup>1а</sup>, И.В. Байракова<sup>1б</sup>, Е.В. Трусевич<sup>2с</sup>

<sup>1</sup> Институт экономики и управления Крымского федерального университета им. В.И. Вернадского, пр. Вернадского, 4, Симферополь, Республика Крым

<sup>2</sup> Братский государственный университет, ул. Макаренко, 40, Братск, Россия

<sup>а</sup> rommania@rambler.ru, <sup>б</sup> bairakova67@mail.ru, <sup>с</sup> joint@brstu.ru

Статья поступила 12.11.2019, принята 22.11.2019

*В современных условиях, характеризующихся нестабильностью социально-экономической конъюнктуры, особую актуальность приобретает разработка долгосрочных стратегий развития энергосбытовых компаний, учитывающих специфику хозяйствования и сравнительные преимущества. Разработанная на основе приоритетных видов деятельности эффективная инвестиционная стратегия роста позволит решить проблемы модернизации и реновации оборудования, цифровизации и оптимизации производственных процессов, мобилизации скрытых и перспективных источников инвестиций и в целом обеспечит устойчивое и качественное развитие энергосбытовых компаний.*

**Ключевые слова:** стратегия развития энергосбытовой компании; инвестиционная стратегия; стратегия ускоренного диверсифицированного роста; бизнес-модель; эффективность.

## The specifics of forming an investment strategy for the development of energy retail companies

E.V. Romanyuk<sup>1а</sup>, I.V. Bairakova<sup>1б</sup>, E.V. Trusevich<sup>2с</sup>

<sup>1</sup> Institute of Economics and Management of the Crimean Federal University; 4, Vernadsky Pros., Simferopol, Republic of Crimea

<sup>2</sup> Bratsk State University; 40, Makarenko St., Bratsk, Russia

<sup>а</sup> rommania@rambler.ru, <sup>б</sup> bairakova67@mail.ru, <sup>с</sup> joint@brstu.ru

Received 12.11.2019, accepted 22.11.2019

*In modern conditions, characterized by the instability of the socio-economic situation, the development of long-term development strategies for energy retail companies that take into account the specifics of business and comparative advantages is particularly relevant. An effective investment growth strategy developed on the basis of priority activities will solve the problems of equipment modernization and renovation, digitalization and optimization of production processes, mobilization of hidden and promising sources of investment, and in general, ensure sustainable and high-quality development of energy retail companies.*

**Keywords:** energy sales company development strategy; investment strategy; accelerated diversified growth strategy; business model; efficiency.

*Актуальность темы исследования.* Современная социально-экономическая ситуация характеризуется некой нестабильностью. В этих условиях особо актуальными для энергосбытовых компаний становятся задачи, связанные с необходимостью создания потенциала для стабильного и устойчивого развития.

Эффективное развитие энергосбытовых компаний в условиях постоянно изменяющейся рыночной среды требует предвидения экономических и политических трансформаций с целью определения оптимальных вариантов деятельно-

сти и совершенствования управления. Если при этом функционирование энергосбытовых компаний определяется особым характером их хозяйствования (в случае естественной монополии), то значимость верного определения приоритетов развития организации, учитывая ее сравнительные преимущества и специфику работы в конкурентной среде, трудно переоценить.

Одним из таких приоритетов, определяющих основные направления дальнейшего развития энергосбытовых компаний, является инвестиционная деятельность. Выработка эффективной

стратегии инвестирования, определение ее приоритетных направлений, мобилизация всех источников инвестиций может стать основой устойчивого и качественного развития энергосбытовых компаний.

В связи с этим особую актуальность приобретает исследование теоретических и практических вопросов о сущности, содержании и способах формирования стратегии развития энергосбытовых компаний, и в частности, инвестиционных стратегий с учетом специфики их функционирования в конкурентной среде, определением и прогнозированием долгосрочных целей развития и стратегии их достижения.

Актуальность данной темы определили цели, задачи и предмет научной статьи.

*Целью исследования* является выявление особенностей разработки и реализации стратегии развития энергосбытовых компаний в современных социально-экономических условиях.

Достижение указанной цели предопределило решение следующих задач:

- раскрыть сущность стратегии развития фирмы как экономической категории;
- охарактеризовать специфику формирования инвестиционной стратегии развития энергосбытовых компаний на примере деятельности ГУП РК «Крымэнерго»;
- обосновать стратегические приоритеты развития «Крымэнерго» и целевые ориентиры его инвестиционной стратегии.

*Объектом исследования* является процесс формирования инвестиционной стратегии ускоренного диверсифицированного роста «Крымэнерго».

*Предметом исследования* являются теоретико-методологические и практические аспекты повышения эффективности функционирования «Крымэнерго» в рамках разработки инвестиционной стратегии ускоренного диверсифицированного роста.

*Методы исследования.* При написании научной статьи были использованы как общенаучные методы — анализ, синтез, дедукция и индукция, табличный и графический методы, так и специфические современные методы исследования экономических процессов — системный, балансовый и компаративный анализ, метод интерполяции и экстраполяции трендов.

Информационной базой исследования и обоснования выводов и рекомендаций являются теоретические работы таких отечественных ученых, как О.С. Виханский, Л.Г. Зайцев, Б. Клейнер, С.Е. Савенко, М.И. Соколова, Н.К. Смирнова, Д.И. Тимофеев и др., и зарубежных ученых — С. Альберта, И. Ансоффа, М. Мескона, А. Томпсона, А. Стрикленда, Ф. Хедоури, А. Чандлера и др.; другие специальные и научно-практические информационные источники, в частности, матери-

алы периодических изданий и специальные монографические источники по теме исследования, действующие законодательные и нормативно-правовые акты, годовая отчетность и аналитическая информация предприятия «Крымэнерго».

*Научная новизна.* Для обеспечения эффективного и устойчивого развития энергосбытовых компаний необходимо определить цели и задачи деятельности, имеющиеся ресурсы и возможности, а также программу действий, которая позволит достигнуть поставленных целей. Таким определяющим инструментом обеспечения является формирование стратегии развития.

Само понятие «стратегия» заимствовано из военной науки (греч. *strategos*) и означает первоначально «искусство ведения войны» [1]. Первое упоминание стратегии в экономическом отношении принято относить к определению Дж. фон Неймана и О. Моргенштейна, данному в теории игр: «Стратегия — это полный план, указывающий, какие выборы (ходы) будет делать игрок в каждой ситуации». Позже, став определяющей категорией менеджмента, стратегия в широком смысле стала рассматриваться как «план действий по эффективному управлению в условиях неопределенности» [2].

Стратегия развития предусматривает достижение таких целей, как увеличение показателей прибыльности и рентабельности, расширение занимаемой доли рынка и диверсификация производственной деятельности, реализация конкурентных преимуществ, формирование эффективной структуры капитала, рост рыночной стоимости компании и пр.

Стратегия развития в более узком смысле будет представлять долгосрочный план действий, включающих основные области деятельности, такие как производство и материально-техническое обеспечение, маркетинг и сбыт, организационную структуру и систему управления персоналом, финансы и т. п.

Основной целью стратегии развития являются формирование и конкретная реализация комплекса мероприятий по улучшению хозяйственных и финансовых параметров в конкретных экономических условиях при существующих ресурсных ограничениях [3].

На основе проведенного изучения широкого круга мнений отечественных и зарубежных исследователей под стратегией, по нашему мнению, следует понимать, в широком смысле, план действий, определяющий цели, задачи, имеющиеся ресурсы и также совокупность и последовательность комплекса мероприятий, направленных на достижение запланированных результатов.

В ходе исследования финансово-хозяйственной деятельности «Крымэнерго» выяснилось, что про-

блемы являются актуальными для всей российской электроэнергетики. Низкая эффективность, изношенность генерирующих и сетевых мощностей, недостаток инвестиций в модернизацию отрасли определяют направленность реформ в сфере естественных монополий. При этом основная тенденция — формирование в сфере естественных монополий конкурентных отношений, переориентация монополистических образований в клиентоориентированные компании.

Результаты подобного реформирования электроэнергетики зарубежных стран позволили осуществить переход к установлению экономически обоснованных цен на электроэнергию, эффективному использованию энергетических ресурсов, стимулированию энергосбережения.

В процессе реформирования электроэнергетики в России разделены конкурентные и монопольные виды деятельности, приняты законодательные нормы по переходу к конкурентному рынку электроэнергии. Однако немаловажную роль в определении нового формата деятельности играют формируемые и осуществляемые самими хозяйствующими субъектами стратегии конкурентного поведения. Необходимо признать, что у российских энергосбытовых компаний пока еще нет большого опыта функционирования в условиях конкуренции, поэтому для них одной из актуальнейших проблем становится выбор собственной бизнес-модели и стратегии развития на зарождающемся рынке электроэнергии [4; 5].

Проведенный анализ текущего состояния хозяйственной деятельности позволяет сделать вывод о том, что «Крымэнерго» нуждается в формировании стратегии развития, которая позволит, в первую очередь, повысить эффективность использования финансовых ресурсов и обеспечить их концентрацию на наиболее значимых и перспективных направлениях, привлечь дополнительные средства для реконструкции, модернизации и технического перевооружения основных фондов, уменьшить потери при передаче электроэнергии, повысить уровень обеспечения населения Республики Крым качественными услугами по энергообеспечению, стабилизировать уровень цен и тарифов на предоставляемые услуги и способствовать перспективному развитию электроэнергетики региона в целом.

Разрабатываемая стратегия формируется как стратегия развития, так как направлена на дальнейшее наращивание потенциала предприятия на рынке. В зависимости от целей и осуществляемых базовых мероприятий, стратегия развития энергосбытовой компании является функционально-корпоративной, так как, с одной стороны, основывается на выработке единой стратегической ориентации для всех подразделений предприятия

при выборе наиболее приоритетных направлений вложения инвестиций, а с другой стороны, определяет конкретный план, инструментарий и источники финансирования для каждой функциональной структуры предприятия.

Необходимо подчеркнуть, что выбранная стратегия ускоренного диверсифицированного роста, использующая обратную вертикальную интеграцию, основана на формировании и эффективном использовании «стратегической зоны хозяйствования», в качестве которой выступает инвестиционная политика компании.

Таким образом, инвестиционная стратегия энергосбытовой компании представляет собой одну из разновидностей функциональных стратегий, направлена на детализацию корпоративной стратегии и реализацию ее основных целей, а также на ресурсное обеспечение стратегий отдельных хозяйственных единиц [6].

Инвестиционная стратегия развития энергосбытовых компаний выполняет ряд значимых функций, среди которых необходимо отметить:

- формирование перспективных инвестиционных целей стратегического развития энергосбытовой компании;
- маневрирование финансовыми ресурсами энергосбытовой компании с целью максимизации прибыли;
- оценка инвестиционных возможностей энергосбытовой компании, обеспечение максимального использования ее инвестиционного потенциала;
- определение направления использования имеющихся инвестиционных ресурсов энергосбытовой компании;
- адаптация к меняющимся условиям внешнего окружения энергосбытовой компании, оперативное обеспечение реализации перспективных инвестиционных возможностей, появляющихся в результате таких изменений;
- рациональное использование инвестиционных ресурсов энергосбытовой компании, обуславливающее повышение эффективности ее деятельности.

Процесс разработки инвестиционной стратегии имеет свои особенности и включает ряд этапов [7].

На первом этапе определяется период формирования инвестиционной стратегии, зависящий, в первую очередь, от периода формирования общей стратегии, потому как инвестиционная стратегия осуществляется в рамках общей стратегии и не может превышать ее по срокам. Кроме того, очень важными для формирования инвестиционной стратегии являются обеспечение предсказуемости экономического развития, отраслевая принадлежность компании, ее размеры, стадия жизненного цикла. Поэтому, несмотря на большую эффективность осуществления долгосрочных

проектов, которые проще прогнозировать, в условиях современной экономической нестабильности такой период не может быть слишком продолжительным и должен продолжаться в среднем три года [8].

На втором этапе осуществляется анализ внешней среды и конъюнктуры инвестиционного рынка. Это позволяет определить экономические и правовые условия осуществления инвестиционной деятельности компании, а также возможности их изменения в текущих условиях.

На третьем этапе осуществляют оценку слабых и сильных сторон компании, влияющих на инвестиционную деятельность. В ходе проведения такой оценки устанавливают, имеет ли компания достаточный уровень потенциала для использования инвестиционных возможностей.

Четвертый этап подразумевает формирование стратегических целей инвестиционной деятельности компании, главная из которых состоит в повышении благосостояния собственников и максимизации рыночной стоимости компании. Заявленная система стратегических целей должна обеспечивать, прежде всего, выбор наиболее эффективных направлений инвестирования; отбор объективно реальных инвестиционных ресурсов; определение источника финансирования ресурсов и пр.

На пятом этапе проводят анализ стратегических альтернатив и определение направлений инвестиционной деятельности. Это позволяет не только предусмотреть дополнительные варианты осуществления инвестиций, но и сравнить с ними выбранную стратегию с позиции внешних возможностей и угроз, а также реального внутреннего инвестиционного потенциала, и выбрать наиболее приемлемые варианты.

Шестой этап предусматривает выявление стратегических направлений образования инвестиционных ресурсов. На этом этапе определяется объем необходимых инвестиций в соответствии с потребностями, определяются объемы инвестиций по этапам реализации стратегии, формируется оптимальная структура источников инвестирования.

На седьмом этапе происходит интеграция целей и направлений инвестиционной деятельности с их главными механизмами реализации. Осуществление стратегии формируется по определенным направлениям инвестиционной деятельности, которые нуждаются в более эффективном управлении для достижения основных стратегических целей.

Восьмой этап предусматривает разработку системы мероприятий, которые позволят обеспечить реализацию инвестиционной стратегии. К ним могут относиться: создание в структуре компании новой службы, которая будет отвечать за управление инвестиционной деятельностью; формиро-

вание «стратегической зоны хозяйствования», в которой и будет осуществляться инвестиционная деятельность; формирование системы стратегического инвестиционного мониторинга и контроллинга и пр.

На девятом этапе проводится анализ результатов реализации инвестиционной стратегии по системе экономических и внеэкономических критериев, устанавливаемых самой компанией. Он позволяет определить эффективность осуществляемой стратегии и, в случае необходимости, своевременно корректировать инструментарий и механизм ее осуществления.

Процесс разработки инвестиционной стратегии развития логически продолжается процессом ее реализации, который осуществляется в два этапа. На первом осуществляется стратегическое планирование, на базе которого вырабатывается набор стратегий, от общей стратегии компании до функциональных стратегий и отдельных ее элементов. На втором – формируется система стратегического управления, осуществляется реализация заданной стратегии во времени и ее коррекция в случае появления необходимости, связанной с изменениями внешней среды [9].

Таким образом, оптимально сформированная инвестиционная стратегия позволит не только установить перспективные цели развития фирмы и определить ряд задач, способствующих достижению этих целей, но и даст возможность эффективно использовать потенциал предприятия, учитывать влияние факторов внешней среды, формировать и реализовывать конкурентные преимущества.

Однако при осуществлении инвестиционной деятельности и формировании инвестиционных стратегий у энергосбытовых компаний возникает ряд сложностей, объясняемых монопольной спецификой деятельности.

Важнейшим фактором, оказывающим негативное воздействие на инвестиционную деятельность энергосбытовых компаний, является прямое регулирование инвестиционных программ и стратегий со стороны государственных органов власти.

Расходы на инвестиционную деятельность закладываются в тариф и, соответственно, увеличивают плату населения за электроэнергию. В связи с этим целесообразность и величина инвестиционных затрат энергосбытовых компаний регулируется государством.

В соответствии с постановлением правительства РФ № 977 «Об инвестиционных программах субъектов электроэнергетики» в каждом субъекте РФ определены собственные регуляторы, которые утверждают и согласовывают инвестиционные программы и проекты. Это, в свою очередь, влияет на формирование инвестиционных стра-

тегий и затягивает процесс принятия решений. Помимо множества согласований в различных министерствах и ведомствах, регулируется форма инвестиционной программы субъектов электроэнергетики, а форма отчета о выполнении инвестиционных программ утверждается Министерством энергетики РФ.

Также, в соответствии с названным постановлением № 977, Федеральная служба по тарифам и компетентные органы государственной власти осуществляют контроль как за величиной, так и за направлениями использования инвестиционных расходов энергосбытовых компаний. Все это еще раз подчеркивает необходимость формировать более либеральную модель рынка, предполагающую меньшее государственное вмешательство в инвестиционные расходы и становление инвестиционных стратегий в целом [10].

Не менее важным фактором, воздействующим на инвестиционную активность энергосбытовых компаний, являются решения, принимаемые собственниками и акционерами предприятий. Только в случае положительного решения акционеров, уверенных, что экономический эффект от инвестиций достаточно высок, будет принято решение об осуществлении инвестирования. Это, в свою очередь, накладывает определенные ограничения

на формирование инвестиционных стратегий энергосбытовых компаний.

Специфической чертой, присущей инвестиционной деятельности энергосбытовых компаний, является постаудит инвестиционных проектов и программ. Достаточно часто утверждается инвестиционный проект, на основе которого формируется инвестиционная стратегия, а потом выясняется, что для их реализации недостаточно средств, ресурсов и пр. Это подрывает не только инвестиционную, но и всю хозяйственно-экономическую деятельность компании, делает невозможной реализацию разработанной стратегии.

Проблемой является также объективная оценка эффективности инвестиционных стратегий при их принятии. Так как все инвестиционные затраты автоматически заносятся в сбытовую надбавку, достаточно сложно предварительно спрогнозировать уровень эффективности проекта. Поэтому так важно для формируемой стратегии принимать во внимание все возможные факторы изменения внешней среды во время ее внедрения.

Таким образом, при формировании стратегии устойчивого развития энергосбытовых компаний указанные факторы должны быть учтены с целью повышения эффективности и степени объективной реализуемости.

#### Литература

1. Буз А.А., Демчук О.В. Проблемы формирования инвестиционной стратегии предприятия на современном этапе [Электронный ресурс] // Символ науки. 2016. № 9-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-formirovaniya-investitsionnoy-strategii-predpriyatiya-na-sovremennom-etape> (дата обращения: 16.09.2019).
2. Гончарова Н.А., Трусевич Е.В., Огнев Д.В. Организационная технология эффективного комплексного управленческого консультирования // Вестн. Иркут. гос. техн. ун-та. 2014. № 6 (89). С. 199–204.
3. Дубровина М.А., Трусевич Е.В., Огнев Д.В. Значение комплекса маркетинговых и рекламных стратегий организаций розничной торговли // Вестн. Иркут. гос. техн. ун-та. 2014. № 7 (90). С. 139–143.
4. Байракова И.В., Романюк Е.В., Трусевич Е.В. Анализ инвестиционной привлекательности Республики Крым // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2014. № 6 (89). С. 199–204.
5. Лытнева Н.А., Полянин А.В., Трофимов М.Н. Стратегия развития инвестиционной деятельности в условиях неопределенности // Вопросы управления. 2018. № 3 (33). С. 9–15.
6. Рындина А.С. Проблемы управления инвестиционной деятельностью организаций на современном этапе // Проблемы экономики и менеджмента. 2016. № 8 (60). С. 72–75.
7. Жихор И.И. Основы формирования инвестиционной стратегии, необходимые для эффективной работы предприятия. [Электронный ресурс] // Актуальные проблемы науки, экономики и образования XXI века. 2012 С. 308–315. URL: <https://bgscience.ru/lib/10892> (дата обращения: 18.09.2019).
8. Пасько С.Н. Инвестиционная стратегия как перспективный инструмент финансовой устойчивости [Электронный ресурс] // Политематический сетевой электрон. науч. журнал КубГАУ. 2013. № 86 (02). С. 1–14. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/investitsionnaya-strategiya-kak-perspektivnyy-instrument-finansovoy-ustoychivosti> (дата обращения: 25.09.2019).
9. Кобилев А.Г., Лачин Ю.В. Управление инвестиционной деятельностью промышленных предприятий: моногр. Новочеркасск: ЮРГТУ (НПИ), 2009. 99 с.
10. Горяева К.А. Инвестиционная деятельность энергосбытовых компаний и ее особенности // Инновационная наука. 2015. № 6. С. 66–68.