

## Востребованность управленческих технологий в энергетической стратегии России

### Demand for Management Technologies in the Energy Strategy of Russia

Уланов Владимир Леонидович, д.э.н., профессор.

Профессор департамента мировой экономики НИУ ВШЭ,  
раб. тел. (495)772-9590 доб. 22441, E-mail: [VULANOV@HSE.RU](mailto:VULANOV@HSE.RU).

**Ключевые слова.** Энергетическая стратегия России. Критерии. Инвестиционная привлекательность. Сбалансированная система показателей. Ключевые показатели. Сферы интересов. Ответственность. Институциональные преобразования.

**Keywords.** Energy strategy of Russia. Criteria. Investment attractiveness. Balanced scorecard. Key indicators. Areas of interest. Liability. Institutional change.

**Аннотация.** Раскрыты проблемы разработки энергетической стратегии России на период до 2035 года и важность использования современных управленческих технологий. Показана необходимость дополнительного обоснования критериев развития. Рекомендовано разграничить сферы общеэкономических и отраслевых интересов. Указана целесообразность использования опыта крупных энергетических компаний по применению сбалансированной системы показателей. Продемонстрирована роль институтов рынка в достижении новых рубежей развития.

**Abstract.** The article discloses problems of elaborating an energy strategy draft for Russia for the period up to the year 2035. It shows the necessity of further substantiation of development criteria. Differentiation of general economic and industrial interests is recommended. It is suggested that the experience of large energy companies' application of the balanced scorecard may be beneficial. The role of market institutions for further development is demonstrated.

Повышенное внимание к разрабатываемой энергетической стратегии России на период до 2035 года (ЭС-2035) обусловлено зависимостью от энергетической сферы здравоохранения, образования, окружающей среды и т.п. Практически все прогнозы развития российской экономики разрабатываются исходя из перспектив продаж энергоресурсов, нефтяных цен и т.п.

ЭС-2035 призвана дать ответы: зачем и в каком направлении происходит развитие, что для этого требуется, каковы источники и средства, должна определить приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Новая роль ТЭК в экономике России определена в движении от «локомотива развития» к «стимулирующей инфраструктуре» для создания условий роста технологического уровня и сокращения инфраструктурных ограничений.

Но каковы механизмы восстановления устойчивого роста? Могут ли предлагаемые меры привлечь новые инвестиции? Ограничат ли аппетиты монополий, госкомпаний, добывающихся наращивания госрасходов? Почему энергетические компании не берут энергостратегию в качестве ориентира своего развития? Вызывает сомнение полноценность ответов ЭС-2035, повествующих о перспективах достижения целей: многие задачи сформулированы абстрактно, количественные цели не подкреплены конкретными мерами.

Предложение мер по таким общеэкономическим вопросам как либеризация доступа к газопроводам и разработке месторождений на арктическом шельфе может способствовать решению конкретных отраслевых задач, созданию условий для повышения инвестиционной привлекательности. Разрабатывать условия привлекательности нужно только под конкретные группы инвесторов. Для этого необходимо понимание (из энергостратегии), какие инвесторы желательны на российском

рынке (стратегические инвесторы, финансовые спекулянты или др.). Рекомендации по разрешению проблем мало изменились по сравнению с мерами, обозначенными в ЭС-2030, а значит, на прежнем уровне сохраняются риски невыполнения ЭС-2035.

Оптимизм достижения высоких рубежей сдвинут с 2030 на 2035 год, а ответственность разработчиков и исполнителей не определена как и в предыдущей версии, невыполнение которой было обусловлено не только воздействием внешних факторов, но и неэффективностью мер и механизмов ЭС-2030. Не удалось добиться прогресса в повышении КИН и глубины переработки нефти, осуществление Восточной газовой программы идет с задержкой и т.п. Проблемы энергостратегии во многом относятся к общим для всей российской экономики: замедление внутреннего экономического роста, увеличение затрат. Акценты и в оценке результатов смещены в сторону общеэкономических: возросла зависимость экономики России от ТЭК по его доле в экспорте (70%), доходах федерального бюджета (50%) и инвестициях (40%), и в результате: не удалось добиться снижения сырьевой направленности и зависимости от колебаний на мировом рынке. Невыполнение программы очевидно, но сфера ответственности за общеэкономическую постановку и реализацию подобных целей и задач лежит не на энергетическом секторе. Сферы интересов и назначения не были прописаны, а нужно разграничивать нацеленность на общеэкономические и отраслевые вопросы. Проблема не новая как по разработке энергостратегии, так и концепции развития российской экономики в целом. Несоответствие ЭС-2035 концепции долгосрочного развития российской экономики, стратегиям развития отдельных предприятий ведет к трудностям коммуникации между глобальными подходами и конкретными реалиями. Основная проблема документов такого рода в уровне детализации, ограниченном рассуждениями о глобальной стратегии.

Мировой опыт разработки стратегий показывает, что такая работа становится важнейшим инструментом достижения декларируемых целей. Из-за проблем с достижением целей в последние годы наблюдается размытость их постановки, попытка уйти от определения ответственного исполнителя. Перспективы в стратегиях описываются как пожелания. Поэтому и в анализируемом проекте нет декомпозиции цели, количественного определения целевых нормативов, распределения ответственности. Хотя современные управленческие технологии предусматривают для контроля и оценки достижения критериальных показателей их конкретизацию, а после количественного измерения - детализацию и декомпозицию до самого низшего уровня управления и, наконец, закрепление сфер ответственности.

При доработке энергостратегии необходимо в методическом плане обратить внимание на определение целевых критериев. Объемы добычи нефти, газа, угля в последние годы отличались высокими темпами роста. Российской экономике поддержание высоких объемов добычи дает лидерство на рынке. Но с какой целью? Лидерство среди глобальных энергетических держав – это ответственность за стабильность и поддержание рынка. Формирование условий рынка – это цель? Являются ли целью объем, структура, динамика капитальных вложений, эффективность проектов и мероприятий? Для инновационной модели ориентир на сохранение или рост добычи и экспорта энергоресурсов весьма сомнителен. Предлагаемые в проекте критерии сложно воспринимать как мобилизующие, например: сокращение вклада ТЭК в ВВП в 1,6 - 1,7 раза, снижение доли экспорта топливно-энергетических ресурсов в ВВП почти в 3 раза; достижение уровня цен в России к концу третьего этапа – не выше уровня цен в США. При декларируемом отходе от сырьевой направленности динамика добычи нефти разнится с динамикой переработки нефти: растет медленнее, падает быстрее.

ЭС-2035 - это многовекторная программа, демонстрирующая связь с различными сферами: госрегулирования, социальной и экологической, энергоэффективности и т.п. На основе данного документа предполагается подготовка генеральных схем и программ развития отраслей ТЭК – нефтяной, газовой, угольной и электроэнергетики. Основной

методической проблемой многовекторной постановки стратегической цели ЭС-2035 является неполное соответствие конкретизирующим ее задачам. Цели предназначены всей российской экономике, задачи - узконаправленные – отраслям ТЭК - не покрывают все необходимые области. В обосновании целей для конкретных областей энергетического сектора пропущена ступень разработки более низкого порядка. Точно так же для других отраслей экономики не в полной мере прописаны задачи. Отдельные ориентиры и конкретные задачи не согласованы и не предназначены энергетическому сектору. Не прописан механизм отслеживания приоритетов, согласования темпов продвижения к решению целевых параметров в различных сферах экономики. Какие механизмы надо предложить, кто их разработает с тем, чтобы энергетические отрасли внедряли инновации, смежные отрасли учитывали заинтересованность энергетического сектора в инновационной продукции?

Стратегия становится особенно актуальной при недостатке ресурсов для достижения основной цели, в кризисных условиях. Доработка ЭС-2035 должна позволить стратегии стать более устойчивой от внутренних и внешних вызовов. Пути достижения должны быть подкреплены способами, действительно значимыми механизмами. Инструментом конкретизации проекта может стать построение схемы (таблицы) мер (ответов, предложений) на конкретные вызовы. Должна быть разработана система показателей, которой были бы предусмотрены как результирующие, так и опережающие показатели. В условиях ограниченности средств необходимы приоритеты.

Отраслевые приоритеты необходимо разнести по сферам деятельности. При этом ориентирами для отраслей не должны выступать такие как «уменьшение доли нефти и конденсата в производстве первичных ТЭР». Критерии должны быть мобилизующими: снижение вклада, уменьшение доли экспорта не должны стать ориентирами развития. В проекте чаще используются результирующие, итоговые показатели. Тогда как для управления большее значение имеют так называемые опережающие показатели, демонстрирующие риски недостижения стратегических целей и задач. Необходимо обратиться к опыту крупных российских компаний (Газпрома, Лукойла и др.) по применению современных управленческих технологий, например, таких как концепция ключевых показателей деятельности, КПД (Key Performance Indicators, KPI), сбалансированная система показателей, ССП (Balanced Scorecard, BSC), концепция внешней отчетности о факторах стоимости (ValueReporting), французская разработка «панели управления» (Talbau de Vocord), концепция экономической добавленной стоимости (Economic Value Added, EVA), показатели доходности на инвестированный капитал (ROIC) и др. Данные технологии не потеряли актуальности и должны быть использованы как инструменты, позволяющие, декомпозируя намечаемые стратегические цели, сосредоточить усилия на факторах, подвластных воздействию. Применяя их, возможно по новому настроить систему управления, установить границы ответственности за выполнение намеченного и контроль за ходом достижения целей. В этом случае потребуется наличие профессиональных знаний менеджмента о современных управленческих инструментах и способность применять их на практике.

Концепция ССП позволяет оценивать итоги развития по небольшому количеству ключевых показателей. Поэтому актуально управление через постановку долгосрочных задач и использование технологии КПД, что позволяет унифицировать и повысить эффективность управленческих процедур, обеспечивает непрерывный контроль результатов на соответствие заданным целям через мониторинг их количественных измерителей. Система КПД помогает зафиксировать сферы ответственности.

Востребованность концепции ССП при доработке ЭС-2035 связана с наличием причинно-следственных связей. ССП рассматривает деятельность энергетического сектора как со стороны (инвесторов и покупателей), так и изнутри в четырех основных проекциях (финансы, клиенты, бизнес-процессы и развитие). Поскольку доходы идут от рынка, клиентов, покупающих энергоресурсы, важны побудительные мотивы.

Финансовые и цели потребителей, определяют алгоритм действий. Приоритетом становится не количественное наращивание объемов, а обновление энергетического сектора. Потенциал ТЭК - работники, инновации и инфраструктура - должен обеспечивать достижение целей и позволять реагировать на требования рынка. Сложность внедрения ССП заключается в недостатке информации для отдельных ключевых показателей. Качественные показатели трудноизмеримы. Классическая модель ССП сложна для внедрения из-за непрозрачности бизнес-операций, низкой степени прогнозируемости (дискуссия о «прохождении российской экономикой дна» летом или в конце 2015 г. не завершена, госбюджет разработан только на один 2016 год), отсутствия макроэкономической стабильности (многолетние пожелания инфляции менее 10% не стали реальностью), низкой ликвидности нематериальных активов (одной из проблем нефтедобычи являются технологии разработки шельфовых и месторождений ТИЗ), а также малой достоверности статистики по наиболее значимым параметрам отраслей и рынков. Несмотря на неоднозначность и сложность реализации методологии многие компании строят управление на основе ССП.

Важным направлением энергостратегии является совершенствование институциональной системы, стабильность налоговой системы. ЭС-2035 в этой части обозначена также в виде определенных пожеланий. Меры общеизвестны, но ответы декларативны. Например: с помощью каких механизмов реально заработает Санкт-Петербургская товарно-сырьевая биржа, на каких условиях будет осуществлен запуск торгов природным газом на внутреннем рынке и создана фьючерсная торговля углеводородами, а с выходом на АТР будет ли сформирована новая российская марка нефти и создан собственный маркер нефти, каковы сроки формирования нового российского рейтинга энергетических компаний и т.п. Относительно стабильности: налоговое законодательство в энергетической сфере за последние три года менялось более двадцати раз.

Неясные механизмы и правила реализации ЭС-2035 тормозят развитие энергетического сектора. Игнорирование современных управленческих технологий, излишний оптимизм, недооценка трудностей догоняющего развития и роли вмешательства государства, отсутствие взаимосвязи с субъектами энергетического рынка, а также отстраненность от институциональных преобразований не позволяют говорить о своевременном выполнении намеченного.

Для приведения экономики ТЭК к состоянию, отвечающему современным требованиям, необходима стратегия, включающая инструменты, механизмы, институты, позволяющие достигать цели в различных условиях, в т.ч. и при ухудшении конъюнктуры мировых энергетических рынков, снижении темпов развития экономики России, срыве реализации программ инвестиционного и инновационного развития российской энергетики, появлении новых видов топлива, смещении рынков в сторону развивающихся стран. ЭС-2035 должна стать базой для определения перспектив развития отдельных энергетических компаний.