УДК 330.111.4

**Ю.Р.ВЯХИРЕВ**
*Санкт-Петербургский государственный горный институт (технический университет)*

# КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КОМПАНИЙ ТЭК С ПОЗИЦИИ НОВЫХ ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ

Тенденции к созданию глобальной энергетики означают, что одно лишь владение сырьевыми ресурсами уже не гарантирует получение прибыли. Решающим фактором конкурентоспособности компаний становится доступ непосредственно на конечный рынок сбыта, что требует освоения новой концепции вертикальной интеграции, которая отличается от традиционных подходов.

Tendencies aimed at global power engineering formation mean that the mere ownership of mineral resources doesn't guarantee making a profit. The direct access to the final marketing outlets turns out to be the crucial factor of companies compatibility, the latter requiring mastering a new vertical integration conception that differs from conventional approach.

Компании, связанные с сегодняшней и будущей энергетикой, придут к осознанию того, что мир не просто потребляет нефть, газ или уголь. Мир потребляет услуги, которые создаются в различных отраслях производства, в энергетике – это топливо в определенной (товарной) форме. Нарастающее влияние этой тенденции подогревается бумом, переживаемым как в сфере потребления, так и в сфере обеспечения энергетических потребностей, а также новой геополитической средой, означающей победу экономических реалий над политическими разногласиями. Результатом этого является расширение доступа компаний во все секторы мировой энергетики. Разворачивается деятельность в районах, которые были относительно неизвестны еще год или два назад, о чем свидетельствует поиск нефти и газа в Мьянма, строительство электростанций в Киргизии, прокладка топливопровода в Туркменистане.

Эта концепция означает, что успешно действующая энергетическая компания постоянно ищет любые пути, ведущие к конечному потребителю. Компании, добывающие природный газ, заключают соглашения с нефтехимическими компаниями, производители энергии – покупают фирмы, предоставляющие телекоммуникационные услуги; разработчики компьютерной аппаратуры и программного обеспечения сотрудничают с газовыми компаниями; изготовители оборудования создают совместные предприятия с нефтяными компаниями, а те, в свою очередь, приобретают фирмы, производящие электроэнергию, или становятся владельцами электростанции, рассматривая

ее как один из вариантов переработки нефти в полезный продукт – электроэнергию. Этот список можно продолжить. Новая интеграция подразумевает выход на новых потребителей и начало нового использования активов, ранее числившихся в разряде пассивов.

Электроэнергетика как нельзя лучше отражает новый мир глобальной интеграции и конкуренции между различными видами топлива, которые используются для выработки электроэнергии. Размер рынка производства и скорость, с которой он развивается, заставляют всю отрасль энергетики подчиняться правилам, которые диктует рынок. Правилом номер один является предложение конкурентоспособных цен.

Это означает, что в будущем не будет существовать условий, позволяющих всем повсеместно считать производство энергии и производство газа равноценными. Газ вполне может играть доминирующую роль, но только за счет обеспечения конкурентоспособных цен. При всей обильности поставок уже разворачивается конкурентная борьба между «газом» отдельных производителей в Северной Америке и Европе, которая может начаться также в Азии и Латинской Америке. Другими словами, выигрыш в цене не «запрограммирован» исходными условиями, хотя он может быть получен и политическими путями, например, через предоставление доступа к рынку на благоприятных условиях.

До недавнего времени область выработки электроэнергии являлась «вотчиной» крупных производителей, действовавших в условиях жесткого законодательного регулирования. Мощность станций определялась масштабом, повседневная эксплуатация проходила при тщательном контроле со стороны государственных структур, а выбор топлива был строго регламентирован. «Ограничения» разного рода стали почти нормой. Ядерная энергетика «впала в немилость» после аварий в Чернобыле и на АЭС «Три-Майл Айленд». Уголь считался экологически нецелесообразным топливом, газ – высококачественным топливом, не подходящим для обеспечения номинальных нагрузок, а нефть – топливом, ненадежным для использования из-за нестабильной политической обстановки в регионах его добычи.

Сегодня ситуация изменилась коренным образом. Выработка электроэнергии становится общедоступным производством, уравнивающим шансы между «годными» и «негодными к использованию» видами топлива. Ранее существовавшие барьеры снимаются в зависимости от того, где совершается сделка, кто в ней участвует и какой вид топлива наиболее важен для заключения.

В основе этих преобразований лежат следующие факторы.

1. *Технология.* Сегодняшние технологии позволяют использовать для эффективной и экологически безопасной выработки электроэнергии не только газ, но и нефть, уголь и ядерное топливо. Они дают возможность также снизить издержки, применить новые эффективные методы и выйти на рынок малым производителям. Это открывает новые возможности широкому числу компаний.

2. *Доступность топливных ресурсов.* Традиционное мнение об ограниченности запасов нефти и газа сменилось точкой зрения об относительной «безграничности» последних, пригодных для использования в любом сочетании, по крайней мере, в промежуточной перспективе.

3. *«Безопасность поставок» заменяется «сохранением экологии».* Вопрос о безопасной организации поставок больше не подлежит обсуждению. Теперь рассматривается вопрос о сохранении окружающей среды. Как уже было сказано, технология уравняла шансы различных видов топлива в плане допустимого воздействия на окружающую среду, за одним исключением, которое станет важным, если вопрос о выбросе двуокиси углерода будет вынесен на обсуждение политиков.

4. *Конкуренция.* Правительства, придя к заключению, что национальные интересы могут быть скорее защищены методами конкурентной борьбы на рынке, чем методами государственной собственности и регулирования, уступают место рыночным структурам.

5. *Динамика ценообразования.* Растущая сырьевая база, конкуренция между видами топлива и появление новых компаний на рынке производства электроэнергии ведут к новой динамике ценообразования, которая влияет на конкурентоспособность различных видов топлива.

Стратегия, вне зависимости от того этапа формирования ценности, на котором она разрабатывается, должна концентрировать внимание на потребителе. В отношении подхода к запросам индивидуальных потребителей перед отраслью стоит следующий вопрос: «Как далеко простираются границы интереса нефтяной компании?... До нефтяной скважины, нефтеперегонного завода, бензозаправочной станции или правильного выбора места для такой станции?» Ценность продукта вполне может выступить в качестве принципа определения места расположения станции, привлекающей потребителей, которые смогут купить здесь не только бензин, но и многое другое. Увеличивая число звеньев цепи формирования ценности, насколько это возможно, отрасль тем самым воплощает в реальность новые идеи, повышающие ценность и привлекательность конечного продукта. Например, чтобы повысить на рынке топлива конкурентоспособность нефти для обогрева, нужно найти кратчайший путь к потребителю, что позволит снизить ее стоимость за счет затрат на строительство и обслуживание хранилищ. В конце концов, потребители природного газа платят только за сам газ.

Однако энергетическим компаниям следует рассматривать расширение вертикальной интеграции не как подарок, а как стратегический прорыв. Смысл покупки электростанции заключается не в том, чтобы сегодня использовать благоприятный шанс, а в том, чтобы в дальнейшем занять место на мировом энергетическом рынке, потому что это верное стратегическое решение.

Принятие такого рода стратегических решений не следует путать с диверсификацией середины 70-х годов, которая последовала за первым ценовым шоком и энергетическим кризисом. В то время некоторые компании старались отыскать такие сферы помещения капитала, в которых дефицит товаров и увеличение спроса в будущем позволят им диктовать высокие цены. Другие, напуганные «нефтяным концом света», решили перенести свою деятельность вообще за пределы сферы энергетики, в другие отрасли, вплоть до покупки цирка. Новая интеграция не требует, как это было в 50-60-е годы, от компании безраздельного владения сырьевыми резервами и контроля над всеми звеньями цепи.

Интеграция накопленного опыта также является необходимой составляющей завтрашней глобальной интегрированной энергетики. Ключом к успеху явится четкое понимание не только главных конкурентоспособных показателей компаний, но и преимуществ базы накопленного опыта, на которых они и строятся. Такая база накопленного опыта уже сама по себе является ценным активом. Следующим шагом явится приведение базы накопленного опыта в наиболее гибкую и современную форму для достижения рыночных целей.

Интеграция базы накопленного опыта и его носителей – специалистов потребует новых организационных подходов и создания новых структур. Концентрация внимания в энергетике на накопленном опыте как на реальной ценности подразумевает использование концепции рабочей группы, состав которой меняется в зависимости от того, какие задачи предстоит решить данной компании в ходе конкурентной борьбы.

Структура такой группы не является статичной, она меняется вслед за изменениями в стратегии и ходом развития компании. Управление такой группой, скорее всего, будет осуществляться не из кабинета высшего начальника компании, а руководителем-практиком, активно участвующим в повседневной работе. Руководитель такого типа, как хороший тренер, объединяет членов группы и направляет их к успешному решению задачи.

Именно людские, а не энергетические ресурсы могут оказаться ключом к успеху энергетических компаний нового поколения. Однако политика сокращения расходов в последние годы вполне может негативно сказаться на кадровой базе компании и затруднить ее внутреннее развитие и рост. Принцип сокращения издержек, скорее всего, будет пересмотрен за счет переоценки тех активов, которые ранее рассматривались только в качестве пассивов.