**Введение**

В условиях экономического кризиса и высокой неопределенности внешнеэкономических условий, невозможно обойтись без стратегического планирования, которое формирует стратегический курс развития российского энергетического сектора. Создание энергетической стратегии – это максимальный учет новых тенденций развития экономики и энергетики, появление новых технологий.

Важно рассмотреть, что представляет собой понятие стратегического планирования, как одного из экономических методов управления предприятием, а так же стратегического планирования в российской энергетике.

**1. Стратегическое планирование**

Опыт показывает, что организации, планирующие свою деятельность, функционируют более успешно, чем организации, свою деятельность не планирующие. В организации, использующей планирование, отмечается увеличение отношения прибыли к объему реализации, расширение сферы деятельности, повышение степени удовлетворенности работой специалистов и рабочих.

Планирование – один из экономических методов управления, выступающий как основное средство использования экономических законов в процессе хозяйствования. Планирование служит для подготовки принятия решений.

Рынок, оказывая воздействия на деятельность фирмы, требует не просто планирования, а стратегического планирования, которое предусматривает выработку и осуществление стратегии по отношению к рынку, к конкурентам, к покупателям.

Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Вместе с тем стратегия рассматривается как общий комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение целей организации.

Теория стратегического планирования получила развитие в 60-е годы. Это явилось началом нового этапа развития теории управления и планирования.

Стратегическое планирование, пришедшее на смену долгосрочному планированию, отличается от него. Основное отличие – в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования делается допущение, что будущее можно предсказать, исходя из сложившихся тенденций роста. Руководители организаций обычно исходят из того, что в перспективе итоги деятельности улучшатся. Поэтому при планировании ставятся оптимистические цели.

В системе стратегического планирования не делается предположение, что будущее станет лучше прошлого и что его можно изучать, проецируя сложившиеся тенденции на последующие периоды. Поэтому в стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив организации, выясняются тенденции, опасности, возможности, которые способны изменить сложившиеся и существующие в настоящее время тенденции.

Еще одно отличие состоит в том, что стратегия – это не индикатор времени, а направление развития. Стратегия включает в себя всю совокупность глобальных идей развития фирмы, а не только сосредоточена на конкретном периоде.

Планирование стратегии устанавливает общие направления, следование которым обеспечивает рост и устремление позиций организации.

Основной принцип стратегического планирования – адаптивность, что предполагает наличие альтернативного плана и стратегии, на которые переходит организация. Это реакция организации на перемены, происходящие в ее внешнем окружении.

Основная задача при стратегическом планировании – адаптация организации к внешней среде. Необходимым условием успешных действий по адаптации организации к внешней среде является четкое знание ситуации, ее возможностей и опасностей, которые в ней таятся. Реализация целей организацией невозможна также без концентрации ресурсов и усилий на наиболее важных участках, без эффективной внутренней координации деятельности. Для этого нужно четко представлять ситуацию внутри организации, се слабые и сильные стороны и активные силы.

При анализе внешней среды, прежде всего, обращают внимание на изменения, которые могут оказать влияние на стратегию деятельности организации, а также факторы, которые, с одной стороны, могут порождать серьезную опасность для деятельности организации, а с другой – открывать дополнительные возможности для нее. Обычно рассматриваются экономические, технологические, конкурентные, рыночные, социальные, политические, международные факторы.

При этом с помощью специальных коэффициентов определяется сравнительная значимость факторов.

Проведя, анализ внешней среды, и получив данные о факторах, представляющих опасность или открывающих новые возможности, руководство переходит к анализу внутренней среды. Этот анализ позволяет оценить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Анализ основан на управленческом обследовании следующих функциональных зон;

\* маркетинг;

\* финансы (бухгалтерский учет);

\* производство;

\* персонал;

\* организационная культура и имидж организации, В результате руководство выявляет те зоны, которые требуют немедленного вмешательства; те, на которые можно опереться при разработке и реализации стратегии организации.

После оценки опасностей и возможностей организация с помощью методов стратегического анализа формулирует различные варианты стратегии, выявляет относительное положение каждого альтернативного направления деятельности. Затем выбирается лучшая стратегия в зависимости от миссии и целей фирмы, перспектив развития, внутренней культуры, факторов среды, приемлемого уровня риска и разрабатывает окончательный вариант стратегического плана деятельности фирмы.

На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования разрабатываются годичные оперативные планы и проекты.

В завершение определяются предпосылки для формирования новых плановых программ, исходя из того, чего организации удалось добиться при реализации планов и чего – нет.

**2. Энергетическая стратегия-2030**

Решимость Правительства утвердить основополагающий стратегический документ развития ключевого для российской экономики сектора в условиях кризиса и высокой неопределенности внешнеэкономических условий показывает, что в стране меняется не только отношение, но и сам подход к стратегическому планированию.

Во-первых, формируется понимание того, что Стратегия и прогноз – это не одно и то же. Фактически, стратегия задает курс долгосрочного развития энергетического сектора, независимый от широкого поля прогнозов долгосрочного изменения внешних и внутренних условий. Стратегия исходит не из адаптации российского энергетического сектора к внешним условиям, а из целевой модели его перспективного развития, опирающейся на устойчивую (инвариантную) систему поэтапных целевых индикаторов его развития.

Во-вторых, опыт реализации предыдущей Энергетической стратегии (ЭС-2020) показал, что при кратном изменении важнейших внешних параметров развития российского энергетического сектора (за годы реализации ЭС-2020 (2003–2008) мировая цена на нефть возросла с 27 до 94 долл. США за баррель, что более чем в 4 раза отличалось от прогнозных показателей, заложенных в Стратегию), параметры развития собственно энергетического сектора изменились лишь на 5–7%.

Более того, кризис 2008–2009 гг. вернул большинство параметров развития энергетики к расчетным показателям ЭС-2020, что свидетельствует об устойчивости и высокой инерционности производственных параметров на достаточно больших временных диапазонах развития ТЭК по отношению к волатильным внешним условиям, а также о достаточной обоснованности прогнозов развития энергетического сектора страны, выполненных в ЭС-2020.

Таким образом, российский энергетический сектор обладает достаточно высоким потенциалом внутренней устойчивости и инерционности, который позволяет нам формировать стратегический курс его развития на основе целевых ориентиров, а не постоянно меняющихся прогнозов внешних и внутренних условий.

В этой связи следует подчеркнуть, что формирование новой Энергетической стратегии не связано с плохим качеством или нереализуемостью основных параметров ЭС-2020. Это требование времени и необходимое условие стратегического планирования в энергетике, записанное в системе реализации ЭС-2020, предполагающее пролонгацию Энергетической стратегии каждые пять лет для максимального учета новых тенденций развития экономики и энергетики, появления новых технологий и вызовов времени к развитию энергетического сектора страны.

Следует также сказать несколько слов и о статусе ЭС-2030 как документа, поскольку много вопросов связано именно с непониманием места Стратегии в системе стратегических документов страны. Стратегия – не документ прямого действия, это – документ для документов. Она не может и не должна подменять собой программы (генеральные схемы развития отраслей и регионов, инвестиционные программы отраслей и энергетических компаний), она задает приоритеты и ориентиры, с которыми должны согласовываться программы.

Важно не то, чего нет в Стратегии, а то, что в ней есть. Нельзя рассматривать ЭС-2030 как простой набор конкретных проектов, технологий, компаний, объемов государственной поддержки, который можно использовать для лоббирования частных вопросов развития энергетики. Это искажает саму сущность стратегии как документа. Стратегия состоялась, если после ее принятия нельзя действовать так, как будто ее нет.

Понимание этого делает абсолютно необходимым принятие Энергетической стратегии именно сегодня и именно в условиях кризиса, поскольку правильно и вовремя выбранный путь стратегического развития энергетики страны позволит не только улучшить состояние российского энергетического сектора, но и самим повлиять на внешние условия развития энергетики, построить свое энергетическое будущее, основанное на целевых ориентирах развития энергетики, а не на переменчивых прогнозах.

Проектирование перспективного развития электроэнергетики России

Оценка уровней спроса на электроэнергию с учетом мероприятий по энергосбережению и управлению потреблением электроэнергии и нагрузкой;

Создание и сопровождение баз данных по современному состоянию и перспективному развитию энергетики России в целом, а также региональных энергосистем;

Формирование перспективного топливно-энергетического баланса электростанций в увязке с топливно-энергетическим балансом страны;

Обоснование сооружения и размещения генерирующих источников и электросетевых объектов в условиях рынка.

Разработка:

Схем внешнего электроснабжения потребителей: промышленных объектов, нефтепроводов, газопроводов, железных дорог и крупных городов;

Схем выдачи мощности электростанций;

Оценка воздействия объектов электроэнергетики на окружающую среду;

Прогнозирование тарифов оптового рынка, генерации, а также тарифов на передачу электроэнергии;

Обоснование направлений и разработка схем взаимодействия ЕЭС России с энергосистемами и энергообъединениями стран СНГ, Европы и Азии;

Создание методических и нормативных материалов по вопросам перспективного развития энергосистем и электрических сетей;

Консультационные услуги в области перспективного развития электроэнергетики;

Координация и методическое руководство научно-исследовательскими и проектными работами других организаций.

**3. Примеры стратегии энергетических компаний**

Стратегия ОАО «Ленэнерго»

Модернизация технической базы и повышение инвестиционной привлекательности компании на фоне положительной динамики ее капитализации. Максимально эффективная система управления и высокий профессионализм сотрудников ОАО «Ленэнерго» направлены на достижение общих целей развития компании и государства в целом.

Стратегия ОАО «СУЭК» (Сибирская угольная энергетическая компания).

Мы обеспечиваем максимальную надежность поставок энергоресурсов для наших клиентов.

Мы ведем непрерывную оптимизацию операционной деятельности и затрат, понимаем и эффективно используем ключевые драйверы стоимости компании.

Мы создаем и внедряем инновационные технологии в производстве, обогащении угля, углехимии, а также в производстве электроэнергии.

Мы осуществляем трансфер наиболее современных зарубежных технологий, управленческих практик и принципов делового поведения в российскую бизнес-среду.

Мы активно участвуем в развитии таких значимых регионов России как Сибирь и Дальний Восток, включая развитие угольных месторождений, строительство новых энерго и тепломощностей, создание инфраструктуры, рабочих мест и налоговых поступлений в бюджет.

Совместно с государством и промышленным сообществом мы воплощаем перспективные замыслы, а также делимся нашим экспертным мнением в дискуссиях, направленных на формирование рыночной среды в угле и электроэнергетике.

Мы постоянно производим идентификацию и мониторинг значимых тенденций и рисков в мировой энергетике и экономике, стараемся адекватно отвечать вызовам мирового экономического кризиса.

Мы следим за качеством нашей продукции и постоянно повышаем наши стандарты качества.

Разработка нашей стратегии является не разовым мероприятием, а постоянным процессом поиска, оценки и утверждения адекватных текущей реальности эффективных бизнес-решений.

Мы надеемся, что реализация принятой стратегии позволит СУЭК в течение ближайшего десятилетия еще больше укрепить свои позиции среди ведущих мировых энергетических компаний, вызывающих стабильный интерес и уважение профессионального и инвестиционного сообщества.

**Заключение**

Итак, мы рассмотрели модель стратегического планирования.

В целом планирование – это замкнутый цикл с прямой связью (разработка стратегии – реализация и контроль) и обратной связью (учет результатов выполнения – уточнение плана).

Стратегическое планирование является органической составной частью деятельности организации, неотъемлемым фактором существования предприятия. Оно формирует основу для выбора структуры управления, подбора персонала, предопределяет стиль руководства и устанавливает нормы для контроля. Стратегическое планирование имеет смысл только тогда, когда оно реализуется при управлении организацией, когда организация увязывает свои действия со своими планами и выделяет необходимые для их реализации ресурсы. Другими словами, организацией должна быть разработана четкая программа действий и налажен процесс реализации фактического плана. На основе стратегического планирования осуществляется связь между современным состоянием организации и тем, которого она хочет достичь в будущем.