

**Д. П. Кожемякин**

ООО «ПСХ «Энергия»»  
ул. Химзаводская, 11, Бердск Новосибирской обл., 633004, Россия  
E-mail: kdp@ngs.ru

## **К ВОПРОСУ О СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ В ТЕПЛОСНАБЖЕНИИ**

В статье в качестве постановки вопроса рассматриваются проблемы стратегического планирования в системе городского теплоснабжения. Предлагается авторское представление о составе и содержании процесса стратегического планирования, включающих элементы сценарного планирования, и о системе показателей эффективности стратегических планов и их среднесрочных составляющих (программы, проекты).

Осенью 2006 г. специализированный Интернет-портал «Информационный центр реформы ЖКХ» и Некоммерческое партнерство «Российское теплоснабжение»<sup>1</sup> провели опрос представителей профессиональных объединений в теплоэнергетике, органов власти, теплоснабжающих и энергетических компаний, экспертов, консультантов и аналитиков рынка по проблемам и перспективам развития теплоэнергетики в России. Большинство из опрошенных констатировали отсутствие в настоящий момент какой-либо системы долгосрочного планирования развития отрасли. Имелось в виду отсутствие не только стратегического планирования на уровне государства, но и какой-либо серьезной системы планирования развития теплоэнергетики вообще, в том числе и на более низких уровнях. В частности, еще в 2005 г. в российских городах отсутствовали не только энергетические планы, но и энергетические балансы. На муниципальном уровне практически не существовало информации для плановых расчетов.

Тепловое хозяйство обладает высокой социальной (две трети территории страны расположены в суровых климатических условиях) и экономической (наиболее топливо- и капиталоемкая отрасль ТЭК) значимостью. В то же время оно имеет низкий общественный статус, а государственное финансирование его развития и функционирования по-прежнему осуществляется по остаточному принципу [1].

Важными условиями, определяющими современное состояние теплового хозяйства на современном этапе, являются: возрастающие требования к комфорту в помещениях, технологической и экологической безопасности, надежности и качеству теплоснабжения; постоянное повышение цен на топливо, материалы и оборудование; рост тарифов на теплоэнергию; изношенность сетей и оборудования; отсутствие инвестиций на строительство объектов теплоснабжения. Вместе с тем уже сформировались новые требования, предъявляемые к тепловому хозяйству. Объективно начинают действовать факторы, стимулирующие реальную экономию топлива, энергии и ведущие к улучшению функционирования теплоснабжения, появлению заинтересованности в энергосбережении, к принятию оптимальных решений по развитию объектов теплового хозяйства.

Проблемы планирования функционирования и развития теплоэнергетики обсуждаются не только в России. Эти проблемы характерны для многих стран, особенно для стран Восточной Европы и СНГ. В Западной Европе вопросы планирования теплоснабжения перешли к органам регулирования через управление торговыми стимулами [2].

В мировой практике уже достаточно давно осознанно, что управление любым объектом хозяйственной деятельности (регион, отрасль, город, предприятие) как процесс начинается со стратегического планирования. В России стратегическое планирование также становится не-

<sup>1</sup> См.: [www.gkh-reforma.ru](http://www.gkh-reforma.ru); [www.rosteplo.ru](http://www.rosteplo.ru)

пременным атрибутом деятельности предприятий, но пока далеко не во всех отраслях промышленности, например. Хотя исторически считается, что теоретические основы стратегического планирования были заложены в России в 20-е гг. XX в. В 1920 г. был принят первый в мире долгосрочный стратегический план – план ГОЭРЛО. Отцом теории стратегического планирования по праву считается Н. Д. Кондратьев, которым в 1920–1928 гг. были разработаны основы теории стратегического планирования в условиях регулируемой рыночной экономики, нашедшие воплощение в разработанном под его руководством проекте перспективного плана развития сельского хозяйства России<sup>2</sup>.

В литературе приводится множество определений понятия «стратегическое планирование». Наиболее часто встречающееся: «Планирование стратегическое – это набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих перспективных целей». Это определение переходит из публикации в публикацию с добавками и корректировками.

Обобщенное определение стратегического планирования, на наш взгляд, сформулировано специалистами Международного института им. П. Сорокина и Н. Кондратьева: «Стратегическое планирование – определение целей, приоритетов развития социально-экономической системы (страны, региона, муниципального объединения, предприятия, корпорации и т. п.) на среднесрочную или долгосрочную перспективу, путей, ресурсов и сроков реализации целей и приоритетов»<sup>3</sup>. Эта формулировка трактует стратегическое планирование как процесс, свойственный в настоящее время любой хозяйственной структуре. Заметим сразу, что такая трактовка представляется достаточно подходящей для наших целей. Однако в отличие от классического стратегического планирования, мы привносим в процесс стратегического планирования элементы сценарного планирования [3; 4].

Сформулируем основные положения современной методологии стратегического планирования для предприятия – главного объекта нашего исследования (рис. 1). Для этого воспользуемся схемой<sup>4</sup> государственного стратегического планирования, внося в нее составляющие отображающие элементы сценарного планирования.

Приведенная на рис. 1 схема отображает миссию собственно стратегического планирования (в сочетании со сценарным подходом к определению будущего фирмы) будущих действий – выбор системы стратегических приоритетов и целей социально-экономического, инновационно-технологического, экологического развития, разработку возможных сценариев с определением необходимой системы соответствующих параметров с учетом реальных и будущих условий и ограничений (внутренних и внешних), выбор оптимального стратегического плана с соответствующими ресурсным обеспечением и социальной экономической и экологической эффективностью на долгосрочную (среднесрочную) перспективу.

Стратегический план как результат процесса стратегического планирования, как принято считать, должен составляться в отличие от перспективных планов на достаточно длительный период, чтобы учесть возможные крупные технологические сдвиги, связанные со сменой поколений техники (мировой НТП постоянно сокращает сроки обновления техники), изменения траекторий экономической и социальной динамики и т. п. Для длительного устойчивого существования предприятия, по утверждениям специалистов, дальнейшее видение перспектив является необходимым условием. Есть примеры того, как быстро исчезали фирмы и предприятия, строящие свои текущие действия без представлений о будущем бизнеса, т. е. не использующие долгосрочные прогнозы развития сферы бизнеса, в которой они существуют. Однако очевидно, что долгосрочные цели достигаются с помощью конкретных действий предприятия на менее длительных интервалах времени (замена оборудования, изменение специализации и др.). Поэтому долгосрочный стратегический план сочетается со среднесрочным (на 5–10 лет), что позволяет периодически отодвигать горизонт и в случае необходимости корректировать систему приоритетов и

<sup>2</sup> Теория стратегического планирования. Научно-образовательный Интернет-портал «Новая парадигма». Международный институт им. П. Сорокина – Н. Кондратьева ([www.strategy.newparadigm.ru/index.htm](http://www.strategy.newparadigm.ru/index.htm)).

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Там же.

целей и соответствующие параметры и показатели. В этом случае стратегические планы могут носить характер программ развития предприятия со всеми свойственными им особенностями разработки и реализации (сценарный вариантный подход, оценка эффективности, оптимизация и т. п.)

Прогнозы, цели и миссия фирмы, как представляется, составляют наиболее значимый во всем процессе стратегического планирования единый процесс целеполагания развития предприятия (рис. 2). Этот процесс целиком связан со средой обитания предприятия, в которой оно взаимодействует со всеми элементами этой среды – потребителями продукции или услуг, акционерами, властью (федеральной, региональной, городской), собственным персоналом, кредиторами, поставщиками, экологами, общественностью. Миссия предприятия – это и есть сформулированное утверждение относительно того, как предприятие собирается согласовывать различные и противоречивые интересы этих элементов и при этом непрерывно развиваться.

Вторым важным элементом процесса целеполагания, после формулирования миссии предприятия, является установление стратегических целей. Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности фирмы. Цели являются обязательством управленческого аппарата добиться определенных результатов в установленное время [5. С. 376].

В зависимости от специфики отрасли, к которой принадлежит предприятие, и от специфики самого предприятия, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии предприятие устанавливает собственные цели. Вся система стратегических целей может состоять из следующей последовательности: внешние, или программные; социальные; производственные; организационные; финансовые; экологические.



Рис. 1. Составляющие процесса стратегического планирования (СП) для предприятия

Обязательным этапом процесса стратегического планирования является анализ внешних и внутренних ситуаций. Наиболее распространенными методами стратегического анализа данных ситуаций, как известно, являются портфельный и SWOT-анализ.

Встроенным блоком в процесс стратегического планирования является этап разработки стратегических и сценарных вариантов будущих состояний предприятия. Как утверждается (см., например, [3]), в условиях высокой неопределенности и быстрых изменений окружающей среды разрабатывать стратегию с опорой на единственный вероятностный прогноз является слишком рискованным. Действительно, в современном мире часто бывают скачки, внезапные перемены, события, которые просто невозможно предвидеть. В нестабильном окружении существует множество возможных вариантов будущего. Основным смыслом сценарного планирования является конструирование, создание различных «историй», различных одинаково правдоподобных вариантов развития будущего, которые должны быть хорошо структурированными и логичными. Таким образом, стратегия должна обладать необходимой гибкостью для достаточно быстрой адаптации к различным вариантам развития будущего. Многие мировые компании давно уже не делают ставку только на наиболее вероятные прогнозы.

Говоря о правомерности включения в процесс стратегического планирования сценарного подхода, мы исходим из того, что конечный результат – стратегический план – должен выбираться из множества допустимых стратегий, каждая из которых может строиться на множестве возможных сценариев или способов достижения основных целей с соответствующими технико-экономическими, финансовыми, производственными (технологическими), экологическими, социальными параметрами. Окончательное решение (по возможности оптимизированное), отвечающее заданным внешним условиям и внутренним возможностям, с максимальным эффектом для потребителя (социальная или общественная эффективность программы),



Рис. 2. Схема процесса стратегического планирования

окружающей среды (экологическая эффективность), производителя (эффективность бизнеса) выбирается из этой совокупности.

Специалисты международного энергетического агентства (IEA) примерно так формулируют назначение и характер стратегического планирования в теплоснабжении [2]:

– планирование в теплоснабжении отличается от государственного регулирования и планирования тем, что сочетает энергетическое планирование с бизнес-планированием (другой вариант перевода – с деловым планированием) теплоснабжающих компаний. Энергетический план должен быть направлен на обеспечение устойчивости систем теплоснабжения и уменьшение затрат; на эффективное использование всех возможностей теплоснабжающей системы в увязке с экологическими и социальными вопросами и вопросами энергетической безопасности потребителей. Бизнес-планирование в стратегическом планировании подразумевает системный подход к оценке рынка, рисков и препятствий, к определению объемов необходимых ресурсов, прогнозам спроса, а также максимизацию эффекта и охватывает все бизнес-процессы в теплоснабжении.

Добавим к данному определению еще одну существенную особенность стратегического планирования теплоснабжения, вытекающую из социальной значимости отрасли. Разработка стратегического плана функционирования и развития теплоснабжения должна быть задачей не только теплоснабжающего объекта, но и властных структур всей иерархической государственной системы. В этой системе особое место занимает администрация городских поселений, в сферу деятельности которой входит, как известно, решение проблем развития городского хозяйства, коммуникаций, благоустройства и – главное – обеспечение комфортных условий для проживания. Поэтому в стратегическом плане функционирования и развития теплоснабжения должны быть предусмотрены действия не только теплоснабжающих предприятий города, но и действия городских властных структур.

Несмотря на заявления специалистов теплоснабжения об отсутствии стратегических планов развития теплоэнергетики, на макроуровне (государство) существуют прогнозы развития отрасли. По крайней мере имеется три правительственных документа, в которых отражены параметры долгосрочного развития теплоэнергетики и теплоснабжения. Так, в «Энергетической стратегии России до 2020 года» (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации № 1234-р от 28 августа 2003 г.) оптимизация расходной части топливно-энергетического баланса предусматривает замедление роста расхода энергоресурсов на централизованное теплоснабжение в 1,07 – 1,10 раза относительно общего энергопотребления в связи с большими возможностями для снижения потерь, экономии тепла, для опережающего развития его локальных и индивидуальных источников, а также увеличение отпуска централизованного тепла. В «Генеральной схеме размещения объектов электроэнергетики до 2020 года», разработанной Минпромэнерго РФ и утвержденной Правительством РФ в 2007 г., исходя из прогноза общей потребности в централизованном теплоснабжении спрогнозирована динамика суммарного производства тепла на ТЭС и соответствующая ей прогнозируемая динамика мощности ТЭЦ по стране и европейской части ЕЭС России, характеризующаяся невысокими темпами роста потребности в тепле в результате предполагаемой реализации большого потенциала энергосбережения в использовании тепла. В проекте «Концепции энергетической стратегии России на период до 2030 года», выполненном ГУ ИЭС по заданию Минпромэнерго России в декабре 2006 г. [6], стратегическими целями развития теплоснабжения являются:

- надежное теплоснабжение экономики и населения страны;
- повышение эффективности функционирования и обеспечение устойчивого развития теплоснабжения на базе новых современных технологий;
- максимально эффективное использование возможностей когенерации и развитие децентрализованного теплоснабжения;
- снижение вредного воздействия на окружающую среду.

К стратегическому планированию на мезоуровне (город), несомненно, надо отнести разработку так называемых схем теплоснабжения, которые в доперестроечный период представляли собой генеральные планы (производственные программы) развития систем теплоснабжения городов на 10–15 лет, т. е. носили характер близкий к стратегическим планам.

Основным нормативным документом, регламентирующим порядок разработки, согласования и утверждения схем теплоснабжения городов является принятый 30 декабря 2004 г. Федеральный закон № 210-ФЗ «Об основах регулирования тарифов организаций коммунального комплекса», в котором отражены современные подходы к разработке схем теплоснабжения городов и источникам их финансирования.

В печати уже стали появляться методические материалы по составлению схем или программ теплоснабжения<sup>5</sup>. В этих рекомендациях программа комплексного развития систем теплоснабжения, является частью программы комплексного развития систем коммунальной инфраструктуры муниципального образования (см. выше: Закон № 210-ФЗ от 30 декабря 2004 г.). Основная цель программы – разработка и реализация стратегических задач развития систем теплоснабжения, расположенных в границах муниципального образования, и она является долгосрочной (рассчитана на срок реализации от 5 до 15 лет).

В методических рекомендациях подробно описываются общие положения формирования программы, процедуры согласования, экспертизы и утверждения программы, механизмы управления реализацией программы и контроль за ее выполнением, предусматривающие мониторинг и корректировку программы. Нет только основных положений для схем-программ – сценарных вариантных расчетов, эффективности теплоснабжения во всех ее проявлениях, адаптационных механизмов к меняющимся условиям.

К микроуровню стратегического планирования можно с известной долей условности отнести конкретные инвестиционные и бизнес-проекты в теплоэнергетике, по крайней мере за счет осуществления анализа возможных альтернатив на предварительной стадии их разработки. Понятно, что готовый проект – по сути, документ среднесрочного планирования, но он может являться продуктом стратегического анализа и планирования, и как любой инвестиционный проект он прошел проверку на риски. Однако, по состоянию на конец 2006 г., о чем можно судить по результатам уже упомянутого опроса, в теплоэнергетике отсутствовали проекты, привлекательные для инвесторов. Как утверждают специалисты, разработать в настоящее время в теплоэнергетике проект, отвечающий мировым требованиям и стандартам, – чрезвычайно сложная задача для соискателей инвестиций. Одна из причин этого – не знание точной картины объекта, отражающей реальную оценку состояния основных фондов и мощностей, требующей многолетней и дорогой их инвентаризации.

Предполагается, что выбранный стратегический план должен быть оценен уровнем его стратегической эффективности. К слову сказать, теплоснабжение обладает чрезвычайно высоким энергосберегающим потенциалом. По расчетам специалистов, экономия только 20 % используемого в теплоснабжении газа позволит сократить затраты на топливо на 1 млрд долл. При этом экспортный потенциал увеличивается на 5 млрд долл. без каких-либо затрат на дополнительную добычу и транспорт газа [1]. Возможно, это одна из оценок высокого потенциала роста стратегической эффективности теплоснабжения. Последнее обстоятельство предопределяет необходимость некоторого анализа проблем измерения стратегической эффективности будущих состояний производственного объекта.

Анализ научных разработок показывает, что нет пока единой системы критериев для всех случаев будущего функционирования предприятия. Подавляющая часть разработок так или иначе посвящена проблемам эффективности в теории стратегического управления. Отметим, что в ряде работ выдающихся менеджеров, посвященных проблемам стратегического управления, эффективность рассматривается как результат воздействия множества факторов, в том числе отражающих стратегические воззрения на эффективность.

Так, например, Питер Друккер (см.: [7]) охарактеризовал семь ключевых факторов успеха, которые фирма должна отслеживать для достижения эффективности. Питерс и Уотермен в книге «В поисках эффективного управления» [8. С. 324] выявили восемь факторов, которые характеризуют успешно развивающиеся фирмы США. Скотт Синк [9. С. 378] называет семь основных факторов эффективности.

<sup>5</sup> См., например: *Методические рекомендации по разработке и реализации программ комплексного развития систем теплоснабжения, расположенных в границах муниципальных образований (Проект) /* ОАО «ВНИПИэнергопром», НП «Российское теплоснабжение» ([www.rostefplo.ru](http://www.rostefplo.ru)).

Тем не менее в публикациях и статьях экономистов не раскрывается проблема количественного измерения эффективности стратегий или стратегических планов. Анализ отечественных и зарубежных методик экономической оценки стратегии предприятия позволяет сделать вывод: в настоящее время отсутствуют инструменты комплексной оценки эффективности разрабатываемых стратегий. Это говорит о сложности и актуальности проблемы.

Анализ публикаций, касающихся проблем эффективности принимаемых решений в области развития теплоснабжения, выявляет разнообразие подходов. Заслуживает внимания работа [10], автор которой стоит на позиции необходимости сравнения нескольких различных вариантов инвестиционных проектов с точки зрения их экономической целесообразности для определения наиболее экономически эффективного варианта системы теплоснабжения. При этом экономическая эффективность системы теплоснабжения должна характеризоваться системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов варианта проекта применительно к интересам его участников. Инвестиционные проекты следует оценивать по двум группам показателей:

- коммерческая (финансовая) эффективность, учитывающая финансовые последствия реализации инвестиционного проекта для его непосредственных участников;
- экономическая эффективность, учитывающая связанные с проектом затраты и результаты, выходящие за пределы прямых финансовых интересов его участников и допускающие стоимостное измерение.

Последняя группа показателей должна обязательно рассчитываться для крупномасштабных проектов (существенно затрагивающих интересы города, региона или всей страны), т. е. включать показатели общественной эффективности, которые должны рассчитываться в первую очередь, – его адекватность требованиям общества (обязательствам, вытекающим из законов, инструкций, правил, кодексов, уставов, а также из соображений обеспечения защиты окружающей среды, здоровья и безопасности общества, надежности производства, сохранения энергии и естественных ресурсов). Автором подчеркивается, что при неудовлетворительной оценке общественной эффективности такие проекты не должны приниматься в принципе. Если же общественная эффективность оказывается положительной, оценивают их коммерческую эффективность.

В теплоснабжении существует узаконенный показатель эффективности. Так, в ГОСТе Р 51541-99 «Энергосбережение. Энергетическая эффективность. Состав показателей. Общие положения» в качестве показателя эффективности передачи энергии для системы теплоснабжения используется коэффициент энергетической эффективности – величина тепловых потерь (снижение теплосодержания рабочего тела) в расчете на 1 км теплотрассы. По нашему мнению, данный коэффициент может использоваться наряду с другими как в качестве обобщающего при оценке эффективности составляющих стратегического плана (схем, программ, бизнес-проектов), так и в качестве критерия выбора эффективного варианта (минимизация его величины).

Говоря о возможности и необходимости стратегического планирования в теплоснабжении, автор статьи, прежде всего, опирается на фундамент понятия совокупной эффективности теплоснабжения. Стратегический план, в какой бы форме он не представлялся, должен быть обоснован с позиций по крайней мере трех видов эффективности: социальная, или общественная; экологическая; эффективность бизнеса. Исходя из этого стратегический план развития теплоснабжения города, представляется в виде трех составляющих:

- энергетическая составляющая стратегического плана – сценарно-вариантные расчеты, в результате которых определяется конечная форма плановых действий, – программа или бизнес-проект, описывающие процессы достижения стратегических целей и совокупной эффективности на определенную перспективу;
- организационно-функциональная составляющая, включающая плановые функции городской администрации, последовательно направленных на создание условий достижения стратегических целей и максимума социальной общественной эффективности;
- бизнес-составляющая действий предприятий теплоснабжения или совокупности бизнес-процессов предприятия, максимизирующей эффективность деятельности предприятия.

Поэтому стратегический план развития теплоснабжения города, представляется в виде совокупности целенаправленных действий, состоящий из трех блоков:

1) блок энергетической составляющей стратегического плана (разрабатывается инновационная программа или инвестиционный проект, описывающий процессы достижения стратегических целей);

2) блок действий городской администрации, последовательно направленных на создание условий достижения стратегических целей;

3) блок действий предприятий теплоснабжения или совокупности бизнес-процессов предприятия, максимизирующей эффективность деятельности предприятия.

Рассмотрим каждый блок более подробно.

В первом блоке совместными усилиями администрации, теплоснабжающих предприятий и специализированных организаций (проектных, исследовательских, консультационных и т. п.) или специалистов разрабатывается средне- или долгосрочная программа развития теплоснабжения города. Программа должна быть согласована с общегосударственной стратегией или федеральными программами реформирования теплоснабжения, энерго-, ресурсосбережения; инновационными проработками, имеющимся генпланом развития города, прогнозами жилищного строительства, нормативно-правовой базой и др., иными словами, с внешними факторами, определяющими стартовые условия и ограничения программы.

Исходя из того что стратегическое планирование характеризуется не временными интервалами, а набором стратегий, каждая из которых определяется совокупностью способов достижения основных целей, сама программа должна выбираться из набора оптимизированных вариантов развития системы теплоснабжения города, отвечающих заданным внешним условиям и внутренним возможностям, с максимальным эффектом для потребителя (социальная или общественная эффективность программы), окружающей среды (экологическая эффективность), производителя и транспортировщика тепла (эффективность бизнеса). Формализованно процесс разработки программы может сводиться к решению следующей оптимизационной задачи: найти значения переменных (энергетические, технологические и экономические показатели теплоснабжения), которые удовлетворяли бы заданным условиям и ограничениям (размерам генерирующих мощностей, пропускной способностью сетей, объемам инвестиций и т. п.) и приводили бы к экстремальным значениям выбранной целевой функции (максимум совокупной эффективности, минимум потерь тепла, минимум затрат, минимум централизации и т. п.). Непременным условием для решения задачи должно быть включение в рассмотрение максимально возможного количества способов производства, распределения и потребления тепла.

По смыслу в стратегическом планировании фактор времени напрямую начинает проявляться в процессе управления, что указывает на как бы непрерывный характер всего процесса работы с программой как с документом. Содержание работы как совокупности действий специалистов – представителей администрации города, составляет второй блок в процессе стратегического планирования. Эти действия в любых случаях должны быть направлены на достижение стратегических целей по уже выбранному варианту теплоснабжения (основные задачи: способствование привлечению инвестиций в реализацию программы и регулирование тарифов). Любая корректировка, а ее необходимость обязательно возникнет в процессе функционирования города (например, резкие позитивные сдвиги в скорости и качестве реализации приоритетных национальных проектов – «доступное жилье» или, наоборот, сокращение строительства жилья из-за увеличения стоимости стройматериалов и т. п.), не должна принципиально менять содержание и характер принятого варианта. Поэтому задачи второго блока действий сводятся к адаптации программы к изменяющимся условиям без потерь ее эффективности, особенно социальной (забота о населении). В этой связи одной из основных задач этого блока является мониторинг условий и ограничений организационного, нормативно-правового характера, а также контроль за ходом реализации программы.

Третий блок – блок действий генерирующего предприятия в стратегическом планировании – имеет тот же смысл: все действия должны быть направлены на реализацию поставленных целей, измеренных количественными параметрами. Всю систему действий теплоснабжающего предприятия можно представить в виде нескольких совокупностей или бизнес-процессов: действия по поддержанию выходных потребительских параметров, действия по поддержанию технологической работоспособности оборудования (система ремонта), действия по обеспече-

нию топливными ресурсами и др. Большинство результатов этих совокупных действий легко поддается оптимизации. Задачи этого блока также сводятся к адаптации действий к изменяющимся внешним и внутренним условиям с минимальными потерями бизнес-эффективности.

### Список литературы

1. *Стенников В. А.* Перспективные направления и тенденции развития теплового хозяйства России // Материалы Всероссийской конференции «Энергетика России в XXI веке: развитие, функционирование, управление». Иркутск, 2006.
2. *Семенов В. Г.* Управление теплоснабжением // *Новости теплоснабжения.* 2003. № 2. С. 37–44.
3. *Дятловская И.* Мосты в будущее // *Стратегии.* 2005. № 5. С. 7–18.
4. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.* Школы стратегий: Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Изд-во «Питер», 2000. 336 с.
5. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998.
6. *Концепция энергетической стратегии России на период до 2030 г. (проект)* // *Энергетическая политика.* 2007. Прил. 116 с.
7. *Ковалишина Г. В.* Системный подход в оценке эффективности управления фирмой // *Аудит и финансовый анализ.* 2002. № 2. С. 29–36.
8. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1986.
9. *Скотт С. В.* Управление производительностью. Планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 1989.
10. *Бродач М. М.* Концепция оценки эффективности инвестиций в теплоэнергоснабжение и энергосбережение зданий // *Энергосбережение.* 2007. № 1. С. 26–31.

*Материал поступил в редколлегию 24.08.2007*

### **D. P. Kozhemyakin**

#### **To a Problem on Strategic Planning in Heat Supply**

In the article as a statement of a question the problems of strategic planning in a system urban heat supply are considered. Are offered author's submission about structure and contents of process of strategic planning including elements script planning and about a system of parameters of efficiency of the strategic plans and their intermediate term component (programs, projects).