

## Устойчивое развитие оптовых генерирующих компаний - основа стабильного функционирования электроэнергетической отрасли

© 2010 М.А. Симонов

Уральский федеральный университет  
им. первого Президента России Б.Н. Ельцина  
E-mail: Msms2006@yandex.ru

В статье обосновано, что для успешного функционирования электроэнергетического комплекса необходимо, чтобы компании, составляющие его основу, находились в состоянии устойчивого роста. Первичным звеном отрасли является генерация электроэнергии и тепла. Соответственно, устойчивость функционирования генерирующих компаний оптового рынка является приоритетной задачей с позиций обеспечения стабильной работы электроэнергетического комплекса Российской Федерации.

*Ключевые слова:* ликвидность, оптовая генерирующая компания, рентабельность инвестиций, стратегическое направление, стратегия, текучесть кадров, устойчивость функционирования.

В качестве объекта исследования нами избраны предприятия оптовой генерации электроэнергии, которые сформированы в середине 2000-х гг. в процессе реформирования ОАО РАО «ЕЭС России». Более того, для чистоты научного эксперимента из них выделена только однородная часть - шесть тепловых оптовых генерирующих компаний (ОГК). Эти предприятия, с точки зрения устойчивости, имеют особый статус по двум причинам. Во-первых, как вновь организованные предприятия они испытывают переходные процессы. Во-вторых, большинство из ОГК приступило к реализации инвестиционных программ по модернизации производств генерации, что предполагает заимствования в размерах, сопоставимых с их активами. Это непосредственно влияет на уровень устойчивости предприятий генерации.

Больше того, оптовые генерирующие компании отличаются особой ценностью с точки зрения хозяйственной практики. С одной стороны, компании, которые вырабатывают электроэнергию и тепло, являются стратегическим звеном в цепи экономических взаимосвязей. Стоимость киловатт-часа, гигакалории является фактором конкурентоспособности отечественных предприятий, а также регулирует уровень таких важнейших социально-экономических аспектов государственного строительства, какими являются коммунальные платежи. С другой стороны, только имея как минимум стабильную рыночную нишу в каждом регионе, оптовые генерирующие компании могут функционировать, обеспечивая целевой уровень рентабельности. И дело не в том, что в хозяйственных отношениях устойчиво сформировался тезис «энергию потребляют все». Оптовые генерирующие компании базой своего

функционирования могут считать только стабильный платежеспособный спрос. При этом тарифы, по которым отпускается электрическая и тепловая энергия, должны обеспечить устойчивое развитие оптовых генерирующих компаний.

В рамках деятельности оптовых генерирующих компаний можно выделить четыре самостоятельные сферы: производство, финансы, кадры, маркетинг. Эти области функционирования связываются посредством системы менеджмента. Для того чтобы менеджмент комплексно представил себе суть работы каждой сферы через призму перспектив деятельности компании в целом, необходимо разработать стратегию развития для отдельного направления деятельности организации.

Финансовая стратегия предприятия является приоритетной относительно остальных, поскольку в финансах находит отражение деятельность всех функциональных направлений работы компании. Традиционно в теории<sup>1</sup> выделяют четыре этапа стратегического развития:

- основание компании;
- первоначальный рост;
- устойчивое функционирование;
- зрелость.

Период основания компании связан, прежде всего, с моментом образования юридического лица. Для предприятий электроэнергетики, как субъектов рыночных отношений, основанием можно считать дату выделения из ОАО РАО «ЕЭС России». Применительно к формированию тепловых ОГК алгоритм имущественного обеспечения деятельности вновь созданных предприятий - ОГК выглядел следующим образом:

- организовывалось акционерное общество (ОАО «ОГК-1» и т.д.) со 100%-ным закрепле-

нием акций в собственности ОАО РАО “ЕЭС России”;

- в порядке оплаты уставного капитала ОАО РАО “ЕЭС России” передавало пакеты акций крупных электростанций (ОАО “Пермская ГРЭС” и т.п.), а также имущество электростанций, находящихся до этого момента непосредственно в собственности ОАО РАО “ЕЭС России”;

- имущество электростанций из имущественного комплекса ОАО РАО “ЕЭС России” непосредственно зачислялось как основные средства, а акции предприятий-электростанций отражались как долгосрочные финансовые вложения вновь созданных ОГК;

- владение акциями предприятий электростанций вводилось практически до 100%, принималось решение об обмене в определенных пропорциях акций предприятий-электростанций на акции ОГК. После этого имущественный комплекс предприятий-электростанций поглощался ОГК.

Затем последовала переходная своеобразная стадия первоначального роста, которая характеризуется большими затратами на организацию бизнеса. Инвестиции в будущее развитие фирмы могут превышать те доходы, которые бизнес получает от ограниченной пока небольшой клиентской базы. Финансовой целью на этом этапе может служить процентное увеличение дохода и объемов продаж в целевом сегменте. В связи с этим предприятие достигает низкого уровня рентабельности. В электроэнергетическом комплексе данный этап развития явился трансформационным переходом от монополии к основам конкурентной энергетики. Процесс содержал конвертирование акций ОАО РАО “ЕЭС России” в акции дочерних компаний и компаний, учрежденных в ходе реформирования отрасли.

Стадия устойчивого функционирования - это этап, на котором стратегические бизнес-единицы нуждаются в инвестировании и реинвестировании, но она обязана демонстрировать высокий уровень рентабельности инвестиций. Инвестиционные проекты направлены на ликвидацию текущих узких мест, расширение мощностей и перманентное совершенствование бизнеса. Общие финансовые цели для этого этапа развития ставятся с прицелом на прибыльность бизнеса. Компании оптовой генерации, по существу, находятся на этом этапе, они генерируют денежный поток за счет использования переданных от РАО ЕЭС мощностей и эксплуатации энергопотребителей, доля которых на рынках соответствующих регионов растет. Помимо этого, предприятия генерации вынуждены проводить ремонтные работы, а также инвестировать в строительство новых объектов, основные средства (ПГУ- 410 на СУГРЭС) и замену негодного оборудования.

Стадия зрелости связана с генерацией большого потока денежных средств и с падением необходимости делать вливания в значительное расширение бизнеса и захват большей доли рынка, поскольку оптовые генерирующие компании в рамках развития электроэнергетической отрасли обязаны постоянно вводить новые мощности, к тому же им необходимо поддерживать имеющееся оборудование в нормальном состоянии, поскольку в современных условиях возрастает роль рынка на сутки вперед и балансирующего рынка.

Ставя перед собой цель максимизации денежного потока от основной деятельности, менеджмент должен учитывать риски, связанные с вероятностью не получить отдачи от производства и продажи продукции. Первый вид риска связан с тем, что станции не могут выработать нужный объем электроэнергии и тепла: выход оборудования из строя, сбой поставок топлива. Второй вид рисков объясняется невозможностью поставить электроэнергию потребителям: авария в сетях. Падение электро- и теплотребления (сезонность) является третьим видом риска. Падение электропотребления может быть вызвано сокращением количества крупных промышленных клиентов (менее выгодные условия по свободным двусторонним договорам), а также количественным сокращением искомого показателя (кризис - падение производства). Генерирующие компании оптового рынка производят, по сути, один продукт, и сокращение электропотребления может быть компенсировано только прочими доходами. Так, ОГК-2 получил в кризисный 2008 г. убыток по указанной выше причине.

Для каждой из рассмотренных стадий развития выделим три финансовых стратегических направления, которые ведут к реализации стратегии всей компании:

- рост дохода и расширение бизнеса;
- сокращение затрат;
- использование активов.

Представим показатели, отражающие стратегические финансовые направления, для стадии устойчивого функционирования (табл. 1).

Второй по значимости сферой является производство. Производственный процесс важен с позиций необходимости удовлетворить имеющийся на рынке спрос. Качество процесса определяется качеством продукции, а также количеством сбоев в работе оборудования, в результате которых произошли сбои в поставках товара.

В деятельности ОГК процесс генерации электроэнергии является ключевым сегментом функционирования компании, кроме того, стратегической безопасности Российской Федерации. Он связан не столько с риском задержки с поставкой товара, сколько с отключением крупных промышленных предприятий и жилых объектов.

**Таблица 1. Показатели, отражающие стратегические финансовые направления, для стадии устойчивого функционирования ОГК**

Стадия	Стратегические направления		
	Рост дохода и расширение бизнеса	Сокращения затрат	Использование активов и инвестиции
Устойчивое функционирование	Доля на целевом рынке (динамика)	Собственные издержки в сравнении с издержками конкурентов	Инвестиции (процент от продаж)
	Структура доходов от работы в разных регионах	Динамика затрат	Коэффициент оборачиваемости активов
	Рентабельность продаж	Тарифы компании	Коэффициент использования установленной мощности
	Процент продаж по двусторонним договорам, на рынке на сутки вперед, на балансирующем рынке	Динамика постоянных затрат, процент от продаж	Рентабельность инвестиций
		Динамика косвенных затрат, процент от продаж	Окупаемость

**Таблица 2. Показатели, отражающие стратегические производственные направления, для стадии устойчивого функционирования ОГК**

Стадия	Стратегические направления		
	Новое строительство	Эксплуатация имеющегося оборудования	Ресурсообеспечение и продукция
Устойчивое функционирование	Процент ввода новых мощностей, % от установленной мощности	Количество ремонтов по видам	Сбои в доставке топлива
	Инвестиции в новые мощности	Объем основных средств в резерве	Количество поставщиков топлива
	% реализации намеченных инвестиционных программ	Стоимость неликвидов	Средняя частота в сети
	КПД новых мощностей	Количество сбоев из-за оборудования	Себестоимость 1 кВт·ч
		Количество сбоев по вине человека	Объем покупок у других станций
		Загрузка оборудования (КИУМ)	
		Отдача от использования оборудования	
		Эффективность работы программных комплексов	
	Удельные расходы топлива		

В рамках производственной стратегии генерирующих компаний оптового рынка на стадии устойчивого функционирования можно выделить три стратегических направления:

- новое строительство;
- эксплуатация имеющегося оборудования;
- ресурсообеспечение и продукция.

Представим показатели, характеризующие эти направления (табл. 2).

Основной целью данного стратегического направления может служить обеспечение бесперебойной работы оборудования, поставок топ-

лива без сбоев, поставки электроэнергии нужной частоты в нужное время.

Для того чтобы компания отрасли генерации развивалась, необходимо увеличивать энергопотребление в том регионе, в котором работает конкретная станция, входящая в состав ОГК, либо за счет внедрения нового оборудования снижать тарифы и таким образом отвоевывать долю рынка у других компаний. Клиентская составляющая общей стратегии менее важна, чем первые две, поскольку так или иначе потребность в продукции ОГК есть, и пока не придумали иной способ

**Таблица 3. Показатели, отражающие стратегическое рыночное направление, для стадии устойчивого функционирования ОГК**

Показатели	Измерители
Доля рынка	Доля предприятия на рынке конкретного региона: по количеству клиентов; отпуску электроэнергии, теплоэнергии
Клиентская база	Количество вновь привлеченных клиентов Процент прироста новых клиентов Процент отвоєванных клиентов у конкурентов Количество постоянных клиентов компании Процент постоянных клиентов
Прибыльность	Прибыльность сделки с конкретным клиентом Прибыльность компании на определенном сегменте рынка (по станциям)

**Таблица 4. Показатели, отражающие стратегическое кадровое направление, для стадии устойчивого функционирования ОГК**

Квалификация работников	Средний разряд Соотношение квалифицированных и неквалифицированных работников
Текучесть кадров	Процент ушедших работников Процент вновь пришедших работников Изменение числа квалифицированных работников
Работа персонала	Количество работников, умеющих работать на новом оборудовании Количество сбоев по вине работника Количество верных решений в нестандартных ситуациях Количество травм на производстве
Зарплата	Средний уровень зарплаты Соотношение со среднеотраслевым уровнем

обеспечения населения и предприятий теплом и электроэнергией в совокупности с ограниченностью генерирующих мощностей, определенная задача от такого вида бизнеса будет иметь место.

Представим группу ключевых показателей, которые отражают суть этого стратегического направления деятельности ОГК (табл. 3). Показатели были выделены в литературе<sup>2</sup>, а измерители, на которые опирается процесс управления, адаптированы к деятельности генерирующих компаний оптового рынка.

Основными целями, касающимися клиентской составляющей бизнес-стратегии, может служить сохранение и расширение клиентской базы компании, повышение прибыльности как сделок с отдельным клиентом (нужные условия по двусторонним договорам), так и работы на отдельных рынках.

Последняя составляющая общей стратегии - это стратегии по персоналу. На предприятиях ценятся, как правило, квалифицированные и высококвалифицированные работники. Однако необходимо поддерживать разумный баланс между профессионалами и рабочими. К тому же важен показатель текучести кадров. Местности, в которых немного мест возможной работы, характеризуются пониженной текучестью кадров.

Работа персонала на оборудовании связана с обеспечением производственной стабильности функционирования компании. На предприятиях генерации с приходом новых стратегических инвесторов начинает внедряться новое оборудование, характеризующееся повышенной степенью

автоматизации. Поэтому персонал должен уметь работать и принимать решения в тех или иных нестандартных ситуациях.

Приведены ключевые показатели, способствующие измерению эффективности деятельности в области работы с персоналом (табл. 4).

Основными стратегическими целями данного направления деятельности менеджмента компании могут служить: поддержание необходимого числа квалифицированных рабочих, в частности умеющих работать на вновь вводимом оборудовании, поддержание оптимального уровня заработной платы, оптимизация производственного процесса в части травм, сбоев и т.д.

В целом представленные стратегические цели для различных бизнес-сфер деятельности компании в совокупности с показателями, придающими процессу измеримость, помогают менеджменту измерить процессы, происходящие в компании, проанализировать и принять управленческие решения. Системная реализация предложенных стратегических целей придает оптовым генерирующим компаниям устойчивость функционирования, что в свою очередь обеспечивает стабильную основу для развития отечественной промышленности и комфортные энергетические условия российскому населению.

<sup>1</sup> Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп.: пер. с англ. М., 2005. С. 50.

<sup>2</sup> Там же.