

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ РЕОРГАНИЗАЦИИ
ПРЕДПРИЯТИЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО СЕКТОРА РОССИИ:
СОВОКУПНОСТЬ ПРЕДПОСЫЛОК
И АНАЛИЗ ПОСЛЕДСТВИЙ

Федоров Д.В.

кандидат технических наук, генеральный директор, ООО «Газпром энергохолдинг» (Россия), 119526, Россия, г. Москва, пр. Вернадского, д. 101, корп. 3, office@gazenergom.ru

УДК 658.26
ББК 65.305.14

Цель. Провести анализ этапов реформирования структуры национального энергетического сектора, выявить предпосылки и последствия таких трансформаций.

Методы. На основании исторического опыта проанализирована динамика развития энергетического сектора, исследована взаимосвязь между социально-экономическими потребностями государства на определенном этапе своего развития и направлениями реформирования энергетики.

Результаты. Выявлены причинно-следственные связи этапов реформирования энергетического сектора, агрегированы общие итоги реорганизации предприятий электроэнергетики, определены новые участники электроэнергетического рынка.

Научная новизна. Выделены факторы, обусловившие необходимость в реформировании и реорганизации электроэнергетической отрасли, уточнены этапы реформирования отрасли, сформулированы позитивные и негативные характеристики электроэнергетики вследствие ее реформирования.

Ключевые слова: энергетический сектор, электроэнергетика, реформа.

MANAGING REORGANISATION OF ENERGY SECTOR ENTERPRISES:
BACKGROUNDS AND CONSEQUENCES ANALYSIS

Fedorov D.V.

Candidate of Technical Sciences, CEO, ООО «Gazprom energoholding» (Russia), 101, Bldg. 3, Vernadsky Prospekt, Moscow, Russia, 119526, office@gazenergom.ru

Purpose. To analyze the steps of reforming the structure of the national energy sector, to identify preconditions and consequences of such transformations.

Methods. On the basis of historical experience the dynamics of the energy sector development is analyzed, interconnection between socio-economic needs of state at a certain development stage and directions of reforming the energy sector is researched.

Results. Causal relations of the energy sector reform stages are revealed, general outcomes of energy sector enterprises reorganization are aggregated, new participants of the electrical-energy market are identified.

Scientific novelty. Factors that led to the need of reforming and reorganization of the electric power industry are defined, stages of reforming the industry are clarified, positive and negative characteristics of electric power due to reform formulate are formulated.

Key words: energy sector, electrical energy, reform.

Одной из современных тенденций эффективного развития многих отраслей российской экономики является проведение реорганизации крупных предприятий, обеспечивающих функционирование таких отраслей, в

том числе и энергетического сектора страны. Указанные процессы способствуют адаптации предприятий к динамичным и трансформирующимся условиям деятельности посредством изменения управленческих и

плановых процессов на основе извлечения из них дополнительных преимуществ. Кроме того, реорганизация сопровождается сосредоточением капитала в центральных органах управления, принимающих решение о его направлении в более выгодные сферы использования.

Следует отметить о необходимости эффективной модели реорганизации предприятий в стратегически важных и социально-ориентированных отраслях экономики, перед которыми стоит приоритетная задача в обеспечении качественными и бесперебойными услугами население страны. Поэтому допущение ошибок при выборе направлений реорганизации предприятий энергетического сектора, особенно с участием бюджетных инициатив, может повлечь не только снижение финансовых показателей, но и составить угрозу энергетической безопасности с последующим нарушением работы всего топливно-энергетического комплекса [7, с. 50].

В энергетическом секторе России начиная с конца 90-х гг. и до настоящего времени происходят процессы реорганизации, проявляющиеся не только в создании новых компаний, но и в изменении организационно-правовой формы уже существующих, а именно присоединение, слияние, поглощение и пр. Также характерной чертой является ликвидация или банкротство энергетических предприятий с последующим движением капитала в наиболее рентабельные сферы деятельности. При этом энергетические холдинги остаются все же наиболее эффективной формой централизации капитала взаимосвязанных организаций, объединенных определенной внутренней структурой.

Активная интеграция России в мировое экономическое сообщество с присущими социально-экономическими и политическими трансформациями, определенным образом катализировала процессы образования холдинговых структур, как фактора повышения конкурентоспособности отечественных предприятий всех без исключения отраслей народного хозяйства. Указанная практика является наследием зарубежной экономики, которая свидетельствует о том, что посредством энергетических холдингов может быть создана законченная цепочка от добычи сырья до генерации и предоставления электроэнергии населению, что является далеко не единственным преимуществом такого рода образований [5, с. 38].

Структурные реформы и реорганизация ТЭК на протяжении 90-х гг. прошлого века были неизбежной необходимостью. В целях повышения экономической эффективности работы предприятий топливно-энергетического комплекса, а также для мобилизации дополнительных ресурсов и государственной инициативы требовалось стимулирование конкуренции и расширение форм собственности с уменьшением государствен-

ного участия, были необходимы принципиально новые подходы к управлению. Однако в ходе достигнутых реформ не удалось реализовать большинство заявленных направлений, в частности до сих пор в ТЭК преобладает роль государственного участия, чем уменьшается протекание конкурентных взаимоотношений. Решение поставленной задачи упирается в отсутствии ответов на ряд вопросов о числе конкурирующих субъектов ТЭК, о скорости их создания и институтах управления.

Таким образом, можно заключить, что реорганизация предприятий энергетического сектора в части топливно-энергетического комплекса не достигла тех эффективных индикаторов, которые были запланированы. Мы полагаем, что точкой преткновения является размер и глубина государственного регулирования развития входящих в ТЭК отраслей промышленности. Однако, поскольку топливно-энергетический комплекс является стратегически важной отраслью все еще сырьевой экономики России, то в ближайшей перспективе коренных изменений обозначенных направлений ожидать не следует. В данном контексте наиболее гибкими к реорганизационным преобразованиям выступили инфраструктурные отрасли энергетического сектора РФ, а именно электроэнергетика.

Первоначально необходимость реформы и реорганизации электроэнергетики была обусловлена техническими факторами, а именно особенностью системы российского электроснабжения, которая характеризовалась неравномерным размещением генерирующих мощностей, а также зависимостью многих регионов страны от межсистемных перетоков электроэнергии [6, с. 3].

В последующем весомое воздействие оказали также экономико-организационные факторы, характеризующиеся отсутствием отлаженной и эффективной системы межрегиональной оптовой торговли электроэнергией, а также неготовность федеральных органов власти к осуществлению эффективного регулирования рынка межсистемных перетоков. При сложившейся ситуации была велика угроза монополизма энергоизбыточных регионов с последующей дезорганизацией межсистемных перетоков. Для сохранения работоспособности электроэнергетической отрасли при учете указанных факторов было принято решение объединить все отраслевые управленческие функции в рамках единой холдинговой структуры, а также вывести крупные генерирующие мощности и межсистемные сети из состава региональных энергоснабжающих организаций [8, с. 126].

Одновременно с этим, в период экономического кризиса в России в 90-х гг. прошлого века, было отмечено снижение объемов генерации и потребления электроэнергии, а также остановка необходимого обновления мощностей. В обобщенном виде, предпосылки для

проведения реформ и реорганизаций в электроэнергетике можно схематически представить следующим образом (рис. 1).

Таким образом, сложившаяся в электроэнергетике ситуация прямо детерминировала необходимость к проведению изменений не только в технических аспектах функционирования отрасли, но и в организационно-управленческом плане.

С учетом отмеченного, в 1992 г. в российском энергетическом секторе началась реорганизация предприятий электроэнергетики на основе акционирования и частичной приватизации. Указанные процессы имели цель обеспечить надежность электроснабжения, сохранить централизованное управление режимов создаваемого оптового рынка электроэнергии. В соответствии с реформами в составе холдинга РАО «ЕЭС России» было предусмотрено агрегирование отраслевых объектов межсистемного значения, а именно: крупные тепловые станции (установленная мощность от 1000 МВт и выше); гидравлические станции (установленная мощность от 300 МВт и выше); системообразующая высоковольтная сеть; центральное и объединенные диспетчерские управления; прочие отраслевые пред-

приятия и организации.

Указанные структурные подразделения должны были стать дочерними компаниями РАО «ЕЭС России» с передачей 100% акций в ее управление данному холдингу. При этом контрольный пакет акций РАО «ЕЭС России» был закреплен за государством для сохранения контроля над отраслью.

На практике же указанный план реорганизации предприятий электроэнергетики в полном объеме заявленных направлений реализован не был. Причиной этому была несогласованность между некоторыми субъектами РФ и центральным органом управления холдинга, однако, в ходе длительных переговорных процессов были достигнуты определенные компромиссы:

- в собственность энергохолдинга вошли только 32 из планируемых 51 электростанций;
- форма собственности образованных акционерных обществ энергетики и электрификации (АО-энерго) имела следующий вид:

10 АО-энерго на 100% принадлежали РАО «ЕЭС России»;

в 16 АО-энерго холдингу принадлежали от 51 до 100%



Рис. 1. Схема факторов, обуславливающих необходимость в реформировании и реорганизации электроэнергетической отрасли в 90-х гг. XX ст.

в 6 АО-энерго холдингу принадлежали менее 51% собственности.

Проведенная реорганизация предприятий энергетики в холдинговую структуру полностью решила поставленную задачу в части отказа от централизованного планирования с последующим переходом к рыночным отношениям. Было обеспечено надежное и устойчивое снабжение населения электрической и тепловой энергией при полном отсутствии государственного финансирования и в условиях высоких темпов инфляции и острого кризиса неплатежей. В результате реформы сохранились технологические основы, а также были созданы структурные предпосылки к формированию и развитию федерального оптового рынка электроэнергии.

В результате реформы структура отрасли менялась также и в функционально-целевом плане:

- разделение естественно-монопольных функций (произошла передача электроэнергии в оперативно-диспетчерское управление);
- трансформация конкурентных функций (отдельно были выделены структуры по производству и сбыту электроэнергии, ремонту и сервису энергооборудования).

В результате видоизмененной структуры электроэнергетической отрасли функционально разделенные компании (генерирующие, сбытовые и ремонтные) перешли в частное управление и смогли конкурировать друг с другом. Одновременно с этим, естественно-монопольные компании наоборот находились под усиленным государственным контролем. Были созданы условия для формирования конкурентного рынка электроэнергии, на котором цены устанавливаются под воздействием спроса и предложения, а не регулируются государством. Преимуществом такого рынка сразу стало снижение издержек его участников, которые активно конкурировали между собой. Обобщенные итоги первоначального этапа реорганизации предприятий энергетического сектора РФ представлены на рис. 2.

Таким образом, создание энергохолдинга РАО «ЕЭС России» и формирование конкурентного рынка электроэнергии к 2000 г. повлекли за собой и некоторую трансформацию самого ТЭК России. Однако продолжающиеся реформы привели не к консолидации отрасли, а к дальнейшей ее дезинтеграции. Причиной этого было то, что начатые реформы энергетического сектора привели к росту государственного регулирования одних отраслей (нефтегазовая промышленность), при одновременном его уменьшении в других отраслях (электроэнергетика). Однако в этот период возросла роль государственных компаний, но осталась нерешенной проблема их управления и эффективного развития, что и обусловило необходимость проведения второго этапа реформ, сутью которого была жесткая вертикаль-

ная дезинтеграция, а также запрет совмещения естественно-монопольных видов деятельности с потенциально конкурентными.

Придерживаясь принципа дезинтеграции, реорганизация предприятий энергетического сектора в период 2001-2003 гг. происходит на основе учреждения новых участников рынка:

- Администратор торговой системы (ОАО «АТС»);
- Федеральная сетевая компания (ОАО «ФСК ЕЭС»);
- Системный оператор ЕЭС России (ОАО «СО ЕЭС»);
- Оптовые генерирующие компании (ОГК);
- Территориальные генерирующие компании (ТГК);
- распределительные и межрегиональные сетевые компании (РСК и МРСК).

Перманентные преобразования и реорганизация предприятий электроэнергетики завершились структурным реформированием созданного холдинга РАО «ЕЭС России», прекратившего свою деятельность в 2008 г. путем обособления всех компаний целевой структуры отрасли, таких как ФСК, ОГК, ТГК и пр. Однако в естественно-монопольном секторе электроэнергетики был сохранен государственный контроль посредством владения определенным процентом акций: 100% - ОАО «СО ЕЭС»; 75% - ОАО «ФСК ЕЭС»; более 52% - ОАО «ГидроОГК», ОАО «Холдинг МРСК» и ОАО «РАО ЕЭС Востока». Отечественными учеными справедливо отмечено, что национальная электроэнергетика по глубине рыночных преобразований стала одним из мировых лидеров. Отличительной особенностью российской реформы было то, что основным инициатором проведения трансформаций была та естественная монополия (РАО «ЕЭС России»), которая по итогам трансформаций должна была прекратить свое существование [8, с. 163].

Реформирование электроэнергетики на основе реорганизации предприятий данной отрасли в конечном итоге привело к деформации многих ее основных функциональных направлений:

- проблематичность и высокая стоимость подключения к электроэнергетической сети не только жилищного строительства и бизнеса, но также и индивидуального населения (стоимость колеблется в диапазоне 40-100 тыс. руб. за 1 кВт);
- спад спроса на электроэнергию при устойчивом росте тарифов стало обременительным для промышленности, которая потребляет около 55% всей производимой в стране электроэнергии;
- неуправляемый рост транзакционных издержек, в том числе управленческих расходов, по причине разбиения единого технологического процесса;
- искусственно созданные рынки не привели к ожидаемому росту конкуренции на них, при этом, наиболь-

шую прибыль стали получать не генерирующие компании, что логично исходя из специфики отрасли, а крупные государственные компании и сбытовые структуры;

- физические перетоки энергии и финансовые потоки распределялись неоднородно, со значительным перекосом в сторону последних, что снизило приоритетность основных задач отрасли (надежность энергоснабжения, своевременное обновление основных фондов, энергоэффективность, требования безопасности).

Указанные тенденции обусловили необходимость привлечения усиленного государственного контроля за функционированием энергетического сектора в 2011 г. Вновь была заявлена необходимость оптимизации организационной структуры в электроэнергетике, что связано с продолжающейся реорганизацией отно-

шений в отрасли, ставящих перед собой цель по развитию рынков и модернизации экономики. Становится очевидным, что в энергетических холдингах приоритетными должны быть вопросы организации производственного процесса и процесса управления, поскольку, во-первых, ценовая дисциплина на рынке не позволяет увеличивать затраты и поддерживать неэффективную структуру управления, а во-вторых – условия жесткого государственного регулирования повышают требования к эффективности управления компанией в целом [3, с. 23].

Таким образом, реорганизация предприятий энергетического сектора результировала образование множества холдинговых структур. Одни из них были созданы на основании реорганизации холдинга

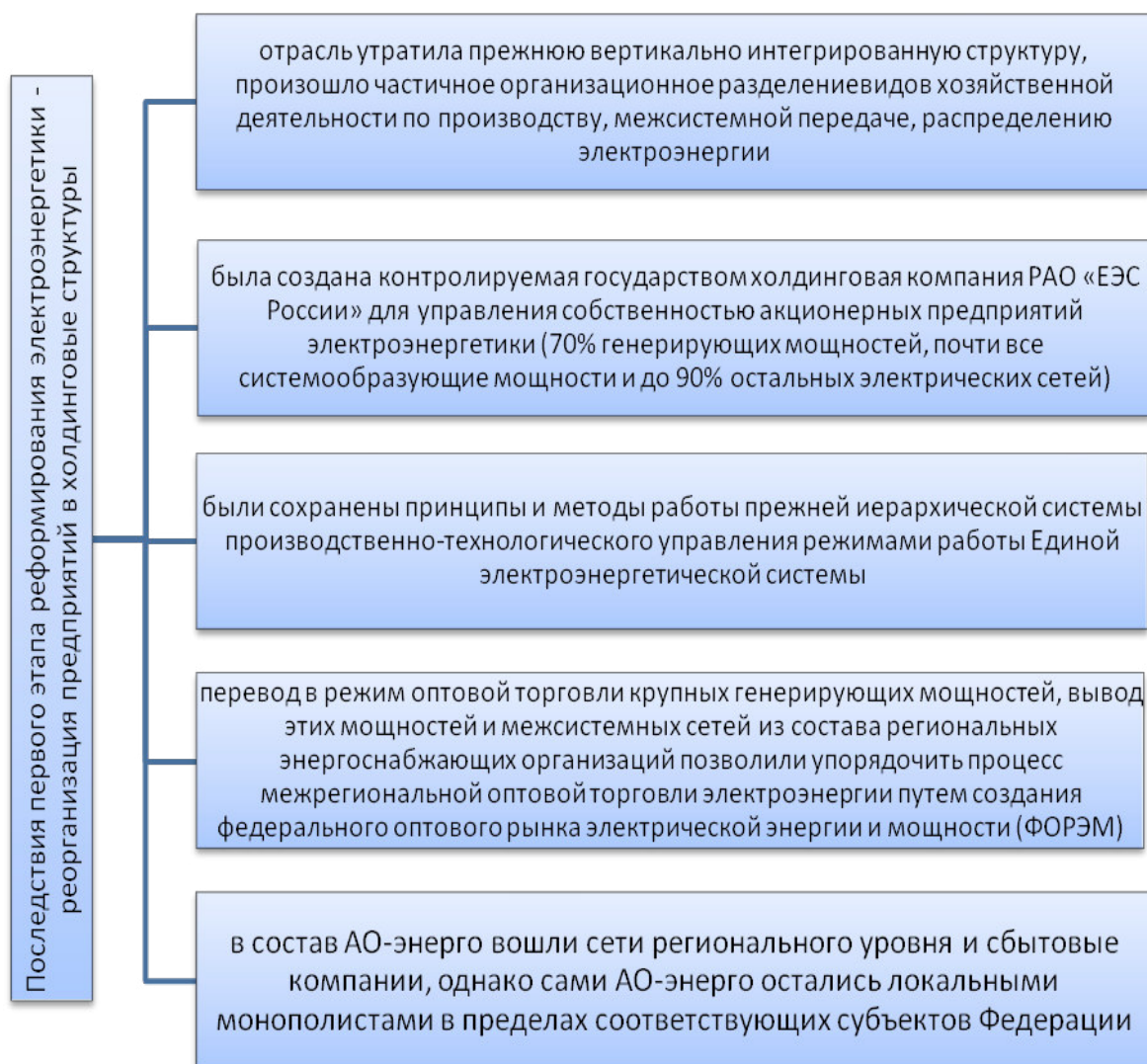


Рис. 2. Агрегированная схема общих итогов реорганизации предприятий электроэнергетики в ходе первого этапа реформирования (по данным РАО «ЕЭС России»)

РАО «ЕЭС России» (ОАО «ФСК ЕЭС», ОАО «Холдинг МРСК» и пр.), а другие образовались в составе уже существующих крупных энергетических компаний, как, например, ООО «Газпром энергохолдинг». Указанные преобразования вновь обусловили вопросы поиска изменений не только в структуре энергетического сектора, но также и в организационно-управленческом аспекте для составляющих его предприятий. В связи с этим, можно с уверенностью предположить, что процесс реформирования отрасли не окончен и будет продолжаться в ближайшей перспективе.

Литература:

1. Горбунов А.Р. Дочерние компании, филиалы, холдинги. Организационные структуры. Консолидированный баланс. М.: «АНКИЛ», 1997. 150
2. Дементьев В. А. Интеграция предприятий и экономическое развитие. М.: ЦЭМИ РАН, 1998. 249
3. Жиров А.С. Предпосылки реформирования и актуальные проблемы развития отраслей электроэнергетики в России в контексте опыта индустриальных государств // Вестник Академии. 2001. №2. С. 22-27.
4. Конопляник А.А. Развитие энергетических рынков, глобальная энергетическая безопасность, Россия и энергетическая Хартия // Материалы международной конференции GLOBE. МГИМО (У) МИД РФ, 2009.
5. Макарова В.А. Организация финансового управления холдинговых структур. СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ - Санкт-Петербург, 2011. 177 с.
6. Оптимизация организационной структуры энергетического холдинга // И.О. Волкова, Д.Г. Шувалова, А.А. Боглай // Вестник ИГЭУ. № 2. 2012. С. 1-6.
7. Петлин, В.А. Управление энерго-сбытовыми компаниями в условиях конкурентного рынка / А.П. Егоршин, В.А. Петлин // Вестник ИНЖЭКОН. СПб. 2007. С. 46-62.
8. ТЭК и экономика России: вчера, сегодня, завтра (1990-2010-2030) / под. ред. Ю.К. Шафраника. М.: ИЦ «Энергия», 2011. 488 с.

References:

1. Gorbunov A.R. Subsidiaries, affiliates, holdings. Organizational structures. Consolidated balance sheet. M.: «ANKIL», 1997. 150 p.
2. Dement'ev V.A. Enterprise integration and economic development. M.: CEMI, 1998. 249 p.
3. Jirov A.S. Preconditions to the reform and urgent problems of the power sector development in Russia in the context of the experience of industrialized countries // Bulletin of the Academy. 2001. №2. P. 22-27.
4. Konoplyanik A.A. Development of the energy markets, global energy security, Russia and the Energy Charter // Proceedings of International Conference GLOBE. MGIMO(U) MFA Russia, 2009.
5. Makarova V.A. Organization of financial management of holding structures. SPb.: Department of offset printing NRU HSE - St. Petersburg, 2011. 177 p.
6. Optimization of the organizational structure of the energy holding // I.O. Volkova, D.G. Shuvalova, A.A. Boglay // Bulletin ISEU. № 2. 2012. P. 1-6.
7. Petlin V.A. Managing energy-supply companies in a competitive market / A.P. Egorshin, V.A. Petlin // INGECON Bulletin. SPb. 2007. P. 46-62.
8. FEC and the economy of Russia: yesterday, today and tomorrow (1990-2010-2030) / ed. by Yu.K. Shafranik. M.: IC «Energy», 2011. 488 p.