

УДК 621.311:[005.21 + 658.15]

УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ МЕТОДОЛОГИЙ БЕНЧМАРКИНГА И БЕРЕЖЛИВОЙ ЭНЕРГЕТИКИ

Гайнанов И.Д.

*Институт социально-экономических исследований Уфимского научного центра
Российской академии наук, Уфа, e-mail: gid.mailer@gmail.com*

В условиях развития конкурентного рынка в сфере электроэнергетики актуальной становится задача организации инвестиционной деятельности энергокомпаний, при этом одной из наиболее важных проблем является оценка эффективности их инвестиционных вложений. В связи с этим автором предлагается методика инвестиционного энерго-бенчмаркинга, представляющего собой сравнительный анализ инвестиционных перспектив компаний на рынке с учетом особенностей отрасли электроэнергетики. Также предложена методика внедрения технологии бережливого производства (lean-менеджмент), позволяющая реализовать резерв повышения энергосбережения и повышения энергоэффективности без значительных инвестиционных вложений. Результаты энерго-бенчмаркинга и технологии бережливой энергетики информативны и полезны как для частных, так и для государственных энергокомпаний, они позволят значительно повысить их эффективность и инвестиционную привлекательность.

Ключевые слова: управление инвестиционной деятельностью, бенчмаркинг, бережливое производство, стратегическое управление, энергетика

MANAGEMENT OF INVESTMENT ACTIVITY OF ENERGY COMPANY ON THE BASIS OF METHODOLOGIES FOR BENCHMARKING AND LEAN MANUFACTURING

Gainanov I.D.

*Institute Social and Economic Research, Ufa Scientific Center, Russian Academy of Science,
Ufa, e-mail: gid.mailer@gmail.com*

With the development of a competitive market in the electricity sector is becoming urgent task of the management of investment activities of energy companies. One of the most important problems is to evaluate the effectiveness of their investments. In this regard, the author provides a methodology of investment energy-benchmarking adapted for the power sector. Also presented the technique of lean-management, which allows to increase energy efficiency without significant investment. Results of energy-benchmarking and lean-management are informative and useful for both private and governmental energy companies and will greatly enhance their efficiency and investment prospects.

Keywords: Investment management, benchmarking, lean management, strategic management, energy industry

В условиях развития конкурентного рынка в сфере электроэнергетики актуальной становится задача организации инвестиционной деятельности энергокомпаний. Государственные программы структурной реформы электроэнергетики не содержат декомпозированные целевые показатели, отсутствует понимание эталонного состояния отрасли, к достижению которого могли бы стремиться работающие в ней организации. В результате проведенной реформы путем разделения монопольных и потенциально конкурентных секторов электроэнергетики для отечественных энергетических компаний к целям обеспечения бесперебойного производства и распределения электроэнергии добавились вопросы повышения операционной и инвестиционной эффективности деятельности компаний. Инвестиционные программы предприятий энергетики направлены на стабилизацию электроснабжения, ликвидацию энергодефицита, обеспечение растущего перспективного потребительского спроса на электроэнергию, повышение

конкурентоспособности, снижение эксплуатационных затрат.

При этом одной из наиболее важных проблем является оценка эффективности инвестиционных вложений с учетом специфики отрасли электроэнергетики. В современных рыночных условиях компании, заинтересованные, в первую очередь, в сокращении затрат для максимизации выплаты дивидендов акционерам, могут оказаться в ситуации, когда улучшение финансовых показателей компании будет происходить за счет снижения надежности и качества энергоснабжения потребителей. В связи с этим особую актуальность приобретает внедрение технологии сравнительного анализа (бенчмаркинга), нацеленной на оценку эффективности инвестиционной деятельности энергокомпаний, увязанной с финансовыми результатами компании.

Целью проведения бенчмаркинга является оценка эффективности отдельных функций и процессов с целью выявления отклонений и причин неэффективности

бизнес-процессов. Данный вид анализа позволяет определить области, в которых исследуемая компания уступает какому-либо конкуренту или рынку в целом, и сконцентрировать основные управленческие усилия на осуществлении тех мероприятий, которые позволят ликвидировать отставание [6]. Для инфраструктурных секторов экономики также необходим бенчмаркинг системы рыночной организации и государственного регулирования. Для этих направлений развития отрасли возможно определение как количественных, так и качественных эталонных показателей, позволяющих говорить об эффективности существующих институтов [1]. Как инструмент анализа бенчмаркинг имеет определенную теоретическую базу и широко применяется зарубежными компаниями в различных отраслях, в т.ч. в энергетике. Однако в российской энергетике бенчмаркинг является сравнительно новым инструментом, а его применение носит фрагментарный характер. Таким образом, необходима разработка методологии энерго-бенчмаркинга, адаптированной под российские условия и новые принципы функционирования отрасли электроэнергетики. Автором предлагается методика сравнительного анализа, позволяющая реализовать основные принципы бенчмаркинга, а именно взаимность, аналогичность, измеримость, достоверность. Выделены следующие этапы проведения исследования:

1. Определение показателей деятельности компаний для энергобенчмаркинга. Финансовые и инвестиционные показатели деятельности (табл. 1); технико-экономические показатели;

2. Формирование репрезентативной группы (фокус-группа) и определение временного периода энергобенчмаркинга.

3. Уточнение источников информации (открытых, закрытых). К открытым источникам можно отнести: годовые отчеты респондентов, данные аналитических агентств, прочие.

4. Проведение сопоставления и нормализации показателей исследуемой компании и компаний-конкурентов. Каждая компания в энергетике уникальна с точки зрения географического положения, условий ведения бизнеса, состава оборудования. Процесс нормализации подразумевает учет влияния неконтролируемых факторов (например, различия в топологии сетей, плотности населения при анализе электросетевых компаний).

5. Формирование рейтинга компаний по финансовым показателям с целью выявления наиболее эффективных.

6. Анализ нефинансовых показателей деятельности (уровень технического состояния, ремонтно-эксплуатационные затраты, количество аварий и инцидентов и пр.) для определения причин отклонений значений финансовых показателей относительно компаний-конкурентов.

7. Выбор в соответствии со стратегическими приоритетами компании – обеспечение ее эффективности и надежности – важнейших направлений с разработкой мероприятий по совершенствованию ее инвестиционной деятельности. Производится разработка и реализация инициатив в области повышения эффективности данных процессов.

Таблица 1

Перечень показателей для бенчмаркинга в области инвестиционной деятельности

Показатель (наименование, ед. изм.)	Описание показателя
ЕВИТДА/располагаемая мощность, млн руб./МВт	Характеризует финансовый результат компании в расчете на единицу располагаемой мощности
Рентабельность по ЕВИТДА, %	ЕВИТДА наиболее приближена к операционному денежному потоку. Позволяет сравнить компании разных бизнес-направлений
Рентабельность по ЧП, %	Базовый показатель финансового анализа деятельности компаний
Инвестиционная программа, млн руб./ МВт	Характеризует интенсивность нового строительства и реконструкции основных производственных фондов
Программа ремонтов, млн руб./МВт	Характеризует интенсивность ремонтов основных производственных фондов

В работе описан инвестиционный энерго-бенчмаркинг, представляющий собой сравнительный анализ инвестиционных перспектив компаний на рынке, которые с точки зрения инвестора можно считать альтернативными инвестиционными возможностями. То есть инвестиционный

бенчмаркинг позволяет определить альтернативную доходность имеющихся у акционера средств. Для проведения инвестиционного энерго-бенчмаркинга предлагается группа показателей (см. табл. 1).

Выявить разрывы не трудно, сложнее провести качественный анализ и устано-

вить причины несоответствий, и на их основе разработать программы улучшений. С этой целью необходимо проведение анализа всех возможных областей деятельности энергопредприятия: политика, стандарты, процессы, процедуры, контракты, аутсорсинг, информационные технологии, организационная структура, принципы управления и пр. Как показывает практика, чаще всего причинами отклонений явля-

ются устаревшие нормативы, технологии и подходы к выполнению работ, высокие трудозатраты и низкая производительность труда.

Для решения этих проблем предлагается формирование схемы организации управления инновационной и инвестиционной деятельностью энергетической компании с учетом специфики отрасли электроэнергетики (рис. 1).

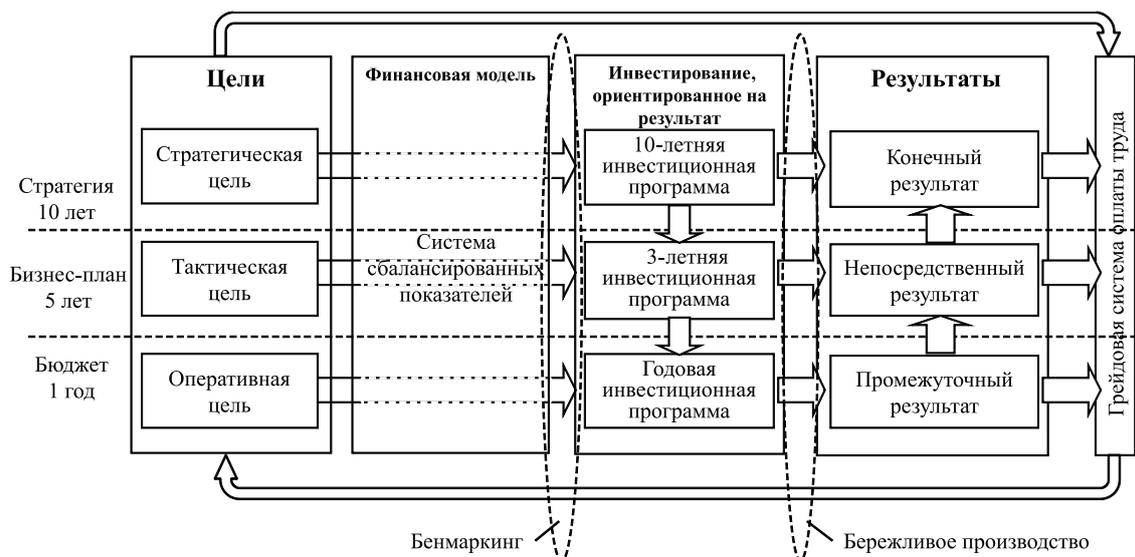


Рис. 1. Система инвестиционного управления энергокомпанией

Стратегическая ориентация системы инвестиционного управления представляет собой определение приоритетных направлений деятельности и распределение ресурсов, необходимых для достижения долгосрочных целей и задач предприятия. В соответствии с циклом планирования предлагается разработка десятилетней, трехлетней и годовой инвестиционных программ, обеспечивающих достижение целевых показателей на каждом уровне планирования. Предприятия электроэнергетики, функционировавшие в условиях плановой экономики и ранее не заинтересованные в значительном повышении своей эффективности, имеют серьезный внутренний потенциал, не требующий значительных инвестиционных вложений. Реализация данного резерва может быть осуществлена за счет мероприятий в области энергосбережения и повышения энергоэффективности. Наиболее эффективным инструментом для этого является технология бережливого производства.

Бережливое производство (Lean-менеджмент) базируется на идее непрерывных улучшений, позволяющих ликвидировать виды деятельности, не создающие

дополнительной ценности, сократив, тем самым, издержки производства [5]. Внедрение технологии бережливого производства в энергетике целесообразно начать с исследования функциональной области, выявления рычагов повышения эффективности путем факторного анализа себестоимости производимой продукции. Наибольший удельный вес в структуре себестоимости производства и транспорта электроэнергии (ЭЭ) и теплоэнергии (ТЭ) имеют энергоресурсы и технологические потери, что и является областью энергосбережения и повышения энергоэффективности (рис. 2).

Энергоресурсы – это топливная составляющая в себестоимости производства ЭЭ и ТЭ, а также ГСМ в электросетевых компаниях. Внедрение технологии бережливого производства подразумевает следующие этапы:

1. Работа с персоналом, поиск союзников. Чаще всего основной сложностью внедрения бережливого производства является человеческий фактор, поэтому начинать программу lean-менеджмента необходимо с преодоления отчуждения коллектива, его сплочения вокруг реформы.

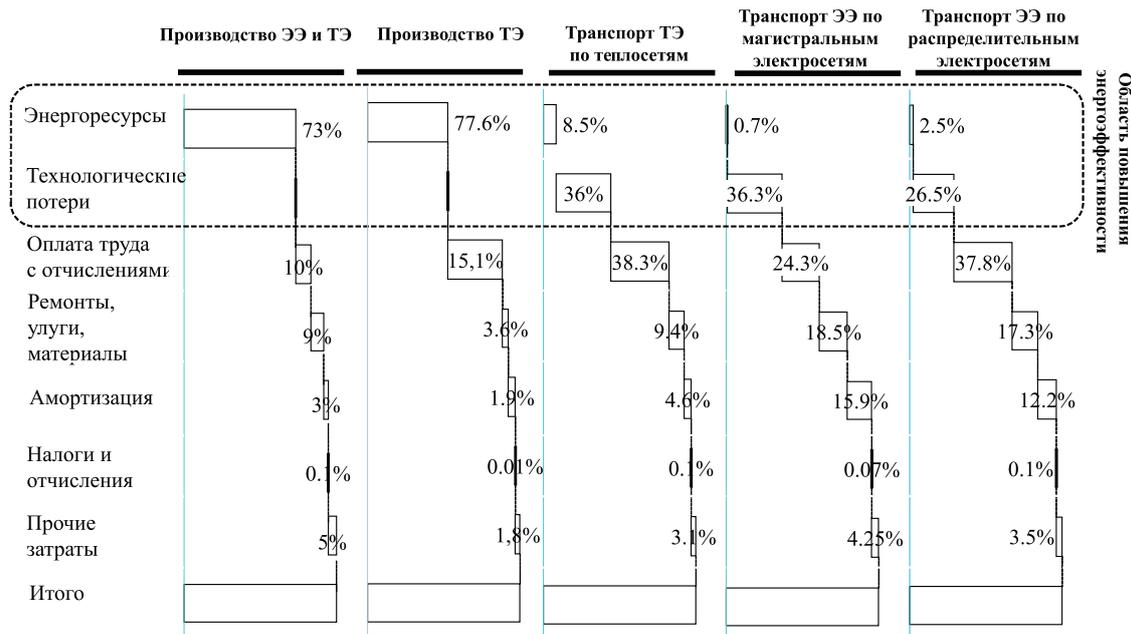


Рис. 2. Анализ себестоимости энергокомпаний по отраслям

2. Разработка программы реформ. Программа реформ может быть основана, например, на опыте ведущих энергетических компаний, основными приоритетами деятельности которых являются повышение рентабельности инвестиций и развитие культуры высокой эффективности Nuon, EDF, E.ON, RWE, Scottish Power, EnBW, Enel [2]. Анализ подходов, используемых в данных компаниях, и достигнутых результатов также может быть произведен с помощью предложенной методики бенчмаркинга.

3. Разработка организационных механизмов, поддерживающих новые инициативы. Основой реализации программы бережливого производства в любой отрасли является квалификация сотрудников, их мотивация и эффективные организационные механизмы, поддерживающие новые инициативы: необходимо обучение персон

нала определенным навыкам в сфере бережливого производства, информационное и организационное обеспечение новшеств, совместный анализ результатов.

4. Разработка и контроль ключевых показателей эффективности. Поддержка персонала преобразований возможна также через такой эффективный способ мотивации, как внедрение системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) и привязка вознаграждений к результатам. В рамках грейдовой системы оплаты труда каскадирование (декомпозиция) КПЭ осуществляется в соответствии с организационной структурой и грейдом должности [4].

В табл. 2 представлены стратегические цели компании в области энергосбережения и повышения энергоэффективности, а также стратегические инициативы по их достижению.

Таблица 2

Программа реализации потенциала повышения энергоэффективности энергокомпаний

Стратегическая цель	Стратегические инициативы	Результат
1	2	3
Повышение энергоэффективности и выполнение требований законодательства РФ в области энергосбережения	Разработка программы по выводу из эксплуатации оборудования, исчерпавшего свой ресурс	Программа разработана и утверждена руководством компании
	Разработка программы по снижению затрат на энергоресурсы в зданиях и сооружениях	Программа разработана и утверждена руководством компании
	Проведение энергоаудита и составление энергопаспортов	Получены энергопаспорта
Получение экономического эффекта от вложения инвестиций в энергосбережение	Выполнение инвестиционных мероприятий в области энергосбережения	Достигнутый экономический эффект соответствует запланированному

Окончание табл. 2

1	2	3
Снижение неучтенных затрат на производство и транспортировку электро- и теплоэнергии	Установка приборов учета тепла в зданиях и сооружениях компании	Количество установленных узлов учета в компании
	Оказание содействия государственным программам по установке приборов учета в городах региона присутствия	Количество установленных приборов
Повышение мотивации персонала в области энергосбережения путем внедрения системы энергонедржмента	Обучение и мотивация сотрудников компании в области энергосбережения	Количество обученных сотрудников
	Разработка и внедрение системы КПЭ по энергосбережению в Компании	Внедренная система КПЭ
	Разработка единой технической политики в области энергосбережения и повышения энергоэффективности	Разработана техническая политика

В настоящее время управление развитием отрасли осуществляется «на ощупь» в связи с отсутствием возможности проанализировать эффективность деятельности энергокомпаний и оценить справедливость их притязаний на более высокие тарифы [3]. Таким образом, результаты энерго-бенчмаркинга и внедрения технологии бережливой энергетики информативны и полезны не только для энергокомпаний, но и для государства, которое финансирует развитие энергетики путем инвестирования в государственные компании, а также тарифным регулированием, и заинтересовано в максимальном эффективном расходовании средств.

Список литературы

1. Анализ структуры и трендов / В. Дусалеев, Д. Попов // Оценочная деятельность – 2010. – № 2. – С. 62–64.
2. Бережливая энергетика / П. Вит, Л. Галло, Л. Сенни, Я. Хоман, К. Шнайкер // Вестник McKinsey. Теория и практика управления. Специальный выпуск. – 2008. – № 3.
3. Бенчмаркинг в энергетике как инструмент повышения конкурентоспособности и операционной эффективности / А. Ованесов, Е. Кисилева // Strategy.ru Ежеквартальное издание компании Strategy Partners Group. – 2011.
4. Клочков А. КPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М: Эксмо, 2010
5. Маскелл Б., Баггали Б. Практика бережливого учета: управленческий, финансовый учет и система отчетности на бережливых предприятиях: пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2010.
6. Соколова Е.В. Бенчмаркинг в инфраструктурных отраслях: анализ методологии и практики применения (на

примере электроэнергетики). Научные доклады № 1 (R)–2007. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, – 2007.

References

1. Analiz struktury i trendov / V. Dusaleev, D. Popov // Ocenoch'naja dejatel'nost' 2010. no. 2. pp. 62–64.
2. Berezhlivaja jenergetika / P. Vit, L. Gallo, L. Senni, Ja. Homan, K. Shnajker // Vestnik McKinsey. Teorija i praktika upravlenija. Special'nyj vypusk. 2008, no. 3.
3. Benchmarking v jenergetike kak instrument povshenija konkurentosposobnosti i operacionnoj jeffektivnosti / A.Ovanesov, E.Kisileva // Strategy.ru Ezhekvertal'noe izdanie kompanii Strategy Partners Group. 2011.
4. Klochkov A. KPI i motivacija personala. Polnyj sbornik prakticheskikh instrumentov. M: Jeksmo, 2010.
5. Maskell B., Baggali B. Praktika berezhlivogo ucheta: upravlencheskij, finansovyj uchet i sistema otchetnosti na berezhlivyh predpriyatijah./Per. s ang. – M: Institut kompleksnyj strategicheskikh issledovanij, 2010.
6. Sokolova E.V. Benchmarking v infrastrukturyh otrasljah: analiz metodologii i praktiki primenenija (na primere jelektrojenergetiki). Nauchnye doklady no. 1 (R)–2007. SPb.: NII menedzhmenta SPbGU, 2007.

Рецензенты:

Нусратуллин В.К., д.э.н., профессор, главный научный сотрудник ФГУН «Институт социально-экономических исследований» Уфимского научного центра РАН, г. Уфа;
Макулов А.С., д.э.н., профессор кафедры «Экономика предпринимательства» ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный авиационный технический университет», г. Уфа.

Работа поступила в редакцию 26.11.2012.