

Защитники народных кошельков

новая ниша для бизнеса: снижение издержек
на объектах электроэнергетики

Реформирование электроэнергетики РФ создаёт предпосылки для развития нового рынка услуг, а именно: консультирование энергокомпаний в области сокращения затрат на ее производственных объектах.

Объём этого рынка, на наш взгляд, можно оценить примерно в 0,1-0,2 млрд. долларов.

Важной его особенностью является рассредоточенность указанных объектов по стране, что открывает новые возможности для развития малого и среднего бизнеса в местах расположения электростанций, т.е. практически по всей территории России.

Очевидно, что по мере продвижения реформ в электроэнергетике и других естественных монополиях объём рынка консалтинга в области поиска и предложения решений по сокращению затрат будет увеличиваться. По этой причине быстро его освоившие консалтинговые компании получают значительные возможности для своего роста. Причины, по которым можно сегодня говорить о становлении этого рынка в электроэнергетике, заключаются в следующем.

1) Переход к конкурентному рынку электроэнергии.

Реформирование электроэнергетики, предусматривающее ее разделение на конкурентный (генерация) и монопольный (электросети) сектора, принципиально меняет положение генерирующих компаний. При их функционировании в условиях пока сохраняющейся естественной монополии в электроэнергетике тарифы на постав-

Кожуховский А.И.
ведущий специалист
ООО "Пауэр
менеджмент
консалтинг",
аспирант
Государственного
университета?
Высшая школа
экономики

ляемую продукцию регулируются государством. По этой причине генерирующие компании объективно не заинтересованы в снижении своих затрат, поскольку в этом случае уменьшается расчетная база при обосновании тарифа. С переходом к рыночным отношениям потребители будут ориентироваться не на тариф, а на минимальную из цен, предлагаемых производителями. Очевидно, что в отрасли, где преобладает затратное ценообразование, сокращение издержек будет эффективным средством в борьбе за потребителей на конкурентном рынке.

Важно и то, что сегодня российская электроэнергетика располагает значительным избытком мощностей. По этой причине переход к рынку отнюдь не гарантирует каждой электростанции сбыт её продукции. За сбыт придётся бороться. Победителями в этой борьбе будут генерирующие компании с более низкими издержками.

2) Снижение розничных тарифов для населения в ряде регионов России.

В рамках программы сдерживания тарифов, проводимой РАО «ЕЭС России», руководством компании были подписаны Соглашения по сдерживанию тарифов на электрическую энергию с губернаторами Нижегородской, Пермской, Ленинградской, Омской и Свердловской областей. В соответствии с ними в энергосистемах указанных регионов с 1 ноября 2003 г. сроком на полгода были снижены тарифы на электроэнергию для населения на 20%.

Также было подписано Соглашение «По стабилизации поставок, нормализации расчетов и сдерживанию роста тарифов на электроэнергию в 2003–2006 годах» с администрацией Брянской области, согласно которому «стороны рассматривают возможность снижения с 1 июля по 31 декабря 2004 года тарифов для населения Брянской области не менее чем на 14% от предельного уровня, установленного ФЭК России на 2004 год». Чтобы предотвратить возможное снижение прибыли и, тем более, возникновение убытков, шести энергокомпаниям необходимо уже сейчас принимать меры по сокращению затрат. Эти компании (в силу сло-

переход к рынку отнюдь не гарантирует каждой электростанции сбыт её продукции

жившихся после подписания Соглашений об-
стоятельств) могут стать полигоном для нового
рынка консалтинговых услуг.

3) *Изменение подхода РАО «ЕЭС России» к про-
грамме управления снижением затрат.*

Недавно руководство РАО «ЕЭС России» объяви-
ло об изменении подхода к Программе управле-
ния издержками (ПУИ). Ключевой тезис – *переход от снижения плановых затрат к снижению фактических затрат.* Как известно, слабое место в реализации данной программы состоит в том, что энергокомпании нередко превышают плановые затраты с тем, чтобы «не пострадать» (т.е. показывают такое выполнение задания по сокращению затрат, которое не приводит к «урезанию» их бюджета). В соответствии с новым подходом РАО «ЕЭС России» будет устанавливаться задание своим дочерним компаниям не по снижению затрат на определенную сумму, а по снижению затрат до определенной величины. Эта величина рассчитывается исходя из ретроспективного анализа затрат энергокомпании за пост-кризисный период и представляет собой тот минимум затрат (с учетом инфляции), который компании удалось достичь за последние годы. Например, энергокомпания планирует на 2004 г. затраты в размере 4 млрд. руб., а ретроспективный анализ указывает на то, что были годы, когда затраты энергокомпании в ценах 2004 г. составляли 3,5 млрд. руб. Соответственно, необходимо урезать затраты 2004 г. на 500 млн. руб. и скорректировать бизнес-план с учетом этого задания. Задача энергокомпании (и особенно ее руководства) – выполнить поставленную цель, поскольку основная ответственность за ее выполнение лежит на генеральном директоре.

Данный подход закладывает фундамент *консалтингового бизнеса* и понимания объективно необходимого уровня издержек, для достижения которого надо снижать наиболее крупные статьи затрат.

Организация консалтинговых услуг в области снижения издержек.

Оптимальным способом снижения риска невыполнения программы по сокращению затрат

с переходом к рыночным отношениям потребители будут

ориентироваться не на тариф, а на минимальную из цен, предлагаемых производителями

для энергокомпании является привлечение сторонней организации, например, *консалтинговой компании*. Свежий сторонний взгляд на проблемы объектов энергетики и методологию сокращения затрат может открыть для любой энергокомпании серьезные перспективы по снижению издержек наряду с теми подходами, которые уже имеются в ее арсенале (в т.ч. ПУИ). Наличие же у консалтинговой компании апробированной методологии сокращения затрат (не обязательно в электроэнергетике!), готовых технических и организационных решений, квалифицированных специалистов и, тем более, возможностей содействовать энергокомпании в защите программы по сокращению затрат перед руководством РАО «ЕЭС России» только усилит позиции консультанта на рынке. Возникает вопрос: «На каких основных принципах должна базироваться работа консалтинговой компании по сокращению затрат на предприятиях электроэнергетики?».

Во-первых, в идеале консультант должен не просто давать советы, как нужно организовать работу по сокращению затрат. Он должен стремиться сам ее организовать, естественно, с участием работников энергокомпании. Поэтому в штате консалтинговой компании, занимающейся сокращением издержек, обязательно должны быть специалисты по организации работы временных трудовых коллективов на тех предприятиях, на которых должны решаться задачи по сокращению затрат.

Владея методологией, консультант, в зависимости от условий договора, может либо ограничиться ее передачей в вербальной и письменной форме заказчику (консультант-советник), либо осуществить ее внедрение и сопровождение вплоть до завершающего этапа – непосредственного снижения затрат (консультант-исполнитель). Последний вариант вероятнее всего заинтересует энергокомпанию, которая, как правило, готова заплатить деньги не только за толстый талмуд методологии, но и за то, чтобы можно было сократить затраты уже в течение первого года после начала работы консультанта, а также отчитаться о выполнении задания

хорошим стимулом для консультанта может стать схема оплаты его услуг по принципу «фиксированный платеж + процент от суммы сокращенных затрат»

по сокращению затрат перед РАО «ЕЭС России». В этой связи хорошим стимулом для консультанта может стать схема оплаты его услуг по принципу «фиксированный платеж + процент от суммы сокращенных затрат»¹. Наличие процента от экономии затрат в договоре побуждает консультанта выполнять свою работу более качественно, особенно если денежный эквивалент процента сопоставим по сумме с фиксированным платежом. Однако в данном случае необходимо заранее оговорить с заказчиком *методику подсчета суммы сокращения затрат*, от которой будет начисляться процент в качестве вознаграждения консультанту.

Во-вторых, прежде чем приступить к работе по сокращению затрат в энергокомпании, консультанту следует вместе с руководством компании определить перечень центров затрат (будь то цеха, филиалы или другие структурные единицы), в которых будет проводиться основная работа. В любой энергокомпании существуют подразделения, на которые приходится наибольшая сумма затрат. Например, на крупной АО-электростанции это котло-турбинный, ремонтный, химический цеха. В АО-энерго это крупные объекты генерации, электросетей, управление². В то же время не стоит игнорировать более мелкие подразделения – от них тоже можно ожидать интересных и даже крупных решений, дающих в масштабах энергокомпании большую экономию.

В-третьих, специалистам консалтинговой компании имеет смысл демонстрировать готовность тесной работы с персоналом предприятий-заказчиков, который обладает первичной информацией об основных технологических и организационных процессах, происходящих на предприятии. Консультант должен осознавать, что персонал – это основной ключ к выявлению проблем, порождающих высокие затраты, и к выработке решений по их устранению. Тесная работа консультанта с персоналом (обучение, беседы, выработка решений) – залог успеха выполнения работы консультанта и, соответственно, выполнения задания предприятия по снижению затрат. Идеальными «про-

***прежде чем
приступить
к работе по
сокращению
затрат
в энергокомпании,
консультанту
следует вместе
с руководством
компании
определить
перечень центров
затрат***

водниками» в этой работе могут выступать технические специалисты консалтинговой компании, которым проще найти общий язык с производителями и облегчить процесс нахождения и обоснования решений по сокращению затрат.

В заключении следует отметить, что ряд консалтинговых компаний в настоящее время уже ведет работу по освоению данного рынка. Сегодня компании, специализирующиеся на этом виде бизнеса, можно пересчитать по пальцам, но среди них есть те, которые подходят к нему достаточно серьезно и профессионально.

¹ Прецедентов такой схемы в российской практике пока еще не было. Однако если предположить, что такая схема возможна и что консультанту достается 10% от сэкономленных затрат, то в 2002 г. дополнительный доход консультантов от работы в энергокомпаниях РАО «ЕЭС России», помимо фиксированной платы за услуги, мог бы составить порядка 150 млн. долларов. С учетом инфляции и падения курса доллара в 2003 г. все упомянутые суммы будут гораздо больше.

² Во многих энергокомпаниях на управление приходится больше половины затрат, что обусловлено большой долей покупной электроэнергии, затраты на которую проходят через управление. Снижение затрат на покупную электроэнергию – достаточно сложная задача, равно как и снижение управленческих расходов, поэтому прежде чем выбрать в качестве объекта работы управление, консультанту стоит трезво оценить свои возможности и подумать над тем, а не сосредоточиться ли на производственных объектах, где за счет технических решений будет проще набрать требуемый объем экономии затрат (особенно если эта сумма прописана в договоре). В этой связи наличие в штате консалтинговой компании специалистов с техническим образованием облегчит выполнение задания по сокращению затрат на производственных объектах и придаст ей дополнительный авторитет в глазах заказчика.

pn

**специалистам
консалтинговой
компании имеет
смысл
демонстрировать
готовность тесной
работы
с персоналом
предприятий-
заказчиков**

Kozhuhovskij A.I.

The leading expert of Open Company « Power management consulting »,

The post-graduate student of the State University the Higher school of economy

Defenders of national purses

New niche for business: reduction of costs on objects of electric power industry

The purpose of article – to describe the market of consulting services on reduction of the operational costs of power stations arising in Russia. The volume of the market as a whole is estimated at 0,1-0,2 billion US dollars. Geography of the market – operating power stations, i.e. all habitable regions of Russia. With realization of reforms in other natural monopolies the size of the market will grow. There is no competition on this new market.