

# "Да будет свет!", – сказал монтер...

*анализ особенностей реструктуризации  
ремонтно-сервисных компаний  
в электроэнергетике*

*Составной частью реструктуризации РАО «ЕЭС России» являются преобразования в сфере энергоремонтного производства, необходимость которых обусловлена тем, что в рамках вертикально-интегрированных «АО-энерго» хозяйственный механизм и система управления энергоремонтной деятельностью были далеки от рыночных принципов.*

**П**роведенный анализ характерных особенностей экономического механизма ремонтно-сервисных филиалов АО-энерго показал, что:

1. Ремонтно-сервисные подразделения в составе АО-энерго имели статус филиалов и не обладали правами юридических лиц. Управление их производственно-экономической деятельностью осуществлялось по принципам командно-административной системы.
2. Покрытие издержек ремонтно-сервисных филиалов осуществлялось, исходя из утвержденной руководством АО-энерго сметы затрат, которая, в свою очередь, определялась в процессе установления тарифов для данного АО-энерго.
3. Формирование фондов потребления и накопления финансировалось централизованно за счет чистой прибыли АО-энерго.
4. Фонд оплаты труда (основная статья затрат ремонтно-сервисных филиалов) лимитировался показателями, принятыми при установлении тарифов.
5. Структура управления ремонтно-сервисных

**Афанасьев В.Я.**  
докт. экон. наук,  
профессор,  
заведующий  
кафедрой  
"Управление  
в нефтегазовом  
комплексе"

**Зинаков В.В.**  
аспирант  
Государственный  
университет  
управления

филиалов АО-энерго содержала элементы и звенья, которые были заложены в типовые схемы управления, создававшиеся в прошлые периоды в условиях функционирования централизованной модели экономики.

б. Существовавшая схема организации ремонтно-сервисного обслуживания фактически представляла собой локальную (в масштабах каждого АО-энерго) монополию на оказание этих услуг собственными ремонтными подразделениями АО-энерго.

Указанные особенности хозяйственного механизма объективно обусловили воздействие ряда факторов, препятствующих снижению затрат, повышению производительности труда и качества выполняемых работ, росту портфеля заказов.

Филиалы были слабо заинтересованы в росте эффективности своей производственно-финансовой деятельности. В основном это было потому, что снижение издержек в незначительной степени отражалось на условиях оплаты труда персонала. Более того, экономия затрат приводила к последующему снижению плановой величины затрат на единицу работ и услуг и необходимости обеспечения производства с меньшими издержками. При этом дополнительные средства фонда потребления и фонда накопления не формировались.

Поиск возможностей наращивания объемов выполнения ремонтно-сервисных услуг сдерживался существующими ограничениями по фонду оплаты труда. Увеличение объема выполняемых работ и услуг как по заказам АО-энерго, так и по заказам сторонних заказчиков в условиях централизованного лимитирования фонда оплаты труда не было обеспечено дополнительным фондом стимулирующих выплат. Лимитирование численности не позволяли принимать все потенциальные заказы.

Отсутствие экономической заинтересованности филиалов в наращивании портфеля заказов

**...снижение издержек**

**в незначительной степени**

**отражалось на условиях**

**оплаты труда персонала**

**поиск возможностей  
наращивания объемов  
выполнения ремонтно-  
сервисных услуг сдерживался  
существующими ограничениями  
по фонду оплаты труда**

было обусловлено также и тем, что ремонтно-сервисные филиалы не участвовали в распределении прибыли, полученной от оказания услуг сторонним заказчикам. В результате у менеджмента отсутствовали стимулы для снижения затрат и поиска новых заказчиков.

Недостатки в системе оплаты труда не способствовали снижению текучести кадров и повышению качества работ и услуг. Менеджмент филиала был лишен инструментов мотивации работников к интенсификации и повышению качества труда.

Экономический механизм финансирования ремонтно-сервисных филиалов препятствовал организации внутреннего хозрасчета филиалов. Система государственного регулирования цен на электрическую и тепловую энергию, базирующаяся на затратном принципе установления тарифов, не создавала заинтересованности АО-энерго в прибыльной работе своих ремонтно-сервисных филиалов.

В ремонтном секторе практически отсутствовала реальная конкуренция, что способствовало росту затрат на ремонт, снижению качества ремонтов, увеличению простоев оборудования в ремонте. АО-энерго заинтересованы в максимальной загрузке прежде всего собственных ремонтных подразделений, т.к. многолетний опыт филиалов в области ремонтно-сервисного обслуживания, способствует повышению качества и сокращению сроков проведения ремонтов.

Негативное воздействие указанных факторов в значительной степени обусловлено существующей вертикально-интегрированной структурой АО-энерго. Поэтому основным направлением преобразований энергоремонтного производства является его реструктуризация, направленная на образование независимых ремонтно-сервисных компаний на базе соответствующих филиалов АО-энерго и развитие

конкурентных рыночных отношений в сфере энергоремонтов.

Важно отметить, что изменение статуса (преобразование из филиала АО-энерго в самостоятельное юридическое лицо) позволяет в полной мере задействовать противозатратный механизм и использовать ряд резервов повышения экономической эффективности деятельности ремонтно-сервисных компаний. Как было указано выше, достижение этих целей обеспечивается за счет создания рынка ремонтно-сервисных услуг.

Формирование субъектов данного рынка предусматривается путем учреждения на базе ремонтно-сервисных филиалов 100% дочерних обществ АО-энерго или путем выделения в рамках реорганизации АО-энерго акционерных обществ, единственным активом которых являются акции учрежденной ремонтной компании.

Анализ целевой структуры рынка ремонтно-сервисных услуг показывает, что с точки зрения потребителей ремонтно-сервисных услуг (энергокомпаний) структура рынка строится на основе многоорбитной модели. Это означает, что субъекты рынка могут иметь разную степень экономико-организационных связей с энергокомпаниями. В зависимости от тесноты связей с энергокомпанией субъекты рынка как бы находятся на различных орбитах, расстояние которых от центра (и номер орбиты) тем больше, чем выше их производственно-экономическая независимость по отношению к энергокомпаниям.

Под производственно-экономической независимостью подразумевается как степень хозяйственной самостоятельности, так и степень вовлеченности конкретного субъекта рынка в процесс ремонтно-сервисного обслуживания данной энергокомпании.

На первой орбите находятся структурные подразделения генерирующих и сетевых компаний, выполняющих ре-

***менеджмент филиала был***

***лишен инструментов***

***мотивации работников***

***к интенсификации***

***и повышению качества труда***

монт хозспособом. Они не являются хозрасчетными и выполняют работы в соответствии с заданиями руководства энергокомпании при фиксированном (как правило) фонде оплаты труда.

*На второй орбите* находятся дочерние ремонтно-сервисные компании, являющиеся юридическими лицами, но обязанные выполнять указания материнского предприятия ввиду его преобладающего участия в уставном капитале.

*Третью орбиту* занимают независимые ремонтно-сервисные компании, образованные первоначально как дочерние компании АО-энерго (или выделенные в самостоятельные ремонтные компании при реструктуризации АО-энерго), акции которых приобрел сторонний покупатель.

*К четвертой орбите* относятся холдинговые компании, образованные путем интеграции ремонтно-сервисных компаний.

И, наконец, *на пятой орбите* сгруппированы производители энергооборудования, инженеринговые компании широкого профиля и другие участники данного рынка.

Формирование многоорбитной модели рынка требует для каждого ремонтно-сервисного подразделения решения вопроса о целесообразности его производственно-экономической независимости.

При этом важно отметить, что вопрос о выборе того или иного варианта преобразования ремонтно-сервисных подразделений АО-энерго не может проводиться на базе типовых процедур,

***вопрос о выборе того или иного  
варианта преобразования  
ремонтно-сервисных  
подразделений АО-энерго  
не может проводиться на базе  
типовых процедур***

опробованных, в частности на крупных предприятиях машиностроительного комплекса.

Это обусловлено, во-первых, спецификой электроэнергетики как отрасли инфраструктуры. Качество, объемы и сроки выполнения работ по ремонтно-эксплуатационному обслу-

живанию непосредственно влияют на надежность работы всех энергопредприятий и, следовательно, на надежность процесса энергоснабжения на условия работы всего народного хозяйства и социально-бытовые условия жизни населения. Это требует более высокой степени

управляемости ремонтно-сервисными компаниями в электроэнергетике по сравнению с аналогичными компаниями в других отраслях. Во-вторых, это связано с особенностями самих работ по ремонтно-эксплуатационному обслуживанию энергетических объектов, которые требуют наличия специализированного оборудования, технологий, специальной подготовки и квалификации персонала, а также проведения лицензирования в установленном порядке. Данное обстоятельство объективно ограничивает круг потенциальных подрядчиков, способных оказывать ремонтно-сервисные услуги энергокомпаниям.

Решение указанных важнейших проблем, возникающих в связи с запуском процесса формирования рынка ремонтно-сервисных услуг, в настоящее время не обеспечено необходимой научно-методической базой.

Это требует проведения исследований, направленных на формирование методологии определения целесообразной степени производственно-экономической независимости субъектов рынка ремонтно-сервисных услуг. При этом необходимо обеспечить учет комплекса факторов, влияющих как на интересы энергокомпаний (качество, сроки и стоимость оказания ремонтно-сервисных услуг), так и интересы самих ремонтно-сервисных компаний (рост рентабельности, расширение доли рынка, возможности привлечения инвестиций и др.).

**необходимо обеспечить учет  
комплекса факторов,  
влияющих как на интересы  
энергокомпаний, так  
и интересы самих ремонтно-  
сервисных компаний**