

Управление энергетической компанией на основе отношений аутсорсинга

*Т.Д. Дегтярёва, д.э.н., профессор,
А.Л. Крючков, аспирант, Оренбургский ГАУ*

Энергетике присущи высокая фондоёмкость и материалоёмкость. Используемые в настоящее время оборудование и технологии российской энергетической отрасли устарели как физически, так и морально. Износ основных производственных фондов превышает 60% [1]. Современное оборудование предприятий энергетики в России значительно уступает оборудованию этой отрасли в развитых странах. По оценке некоторых специалистов, оно соответствует уровню 30-летней давности в этих странах. К тому же снизилась выработка электроэнергии электростанциями в теплофикационном цикле, что сказалось на ухудшении эффективности расходования топлива.

Осуществление технологического процесса на предприятиях электроэнергетической отрасли характеризуется единством, непрерывностью и бесперебойностью, кроме того, присутствует значительная взаимосвязь каждого его подпроцесса от режима работы системы в целом. Иначе говоря, эффективность функционирования энергетического предприятия любого масштаба и назначения в существенной степени обусловлена слаженностью и оперативностью работы всех его производственных звеньев.

В этих условиях в последнее время в российской практике всё более широко применяется модель построения бизнеса в энергетике, основанная на использовании аутсорсинга. Многие энергетические компании начали активно передавать часть своих функций сторонним предприятиям, что позволяет более эффективно использовать основные фонды, снижает производственные издержки, повышает производительность труда, улучшает финансовое состояние предприятий. На аутсорсинг могут быть переданы как профильные (основные) бизнес-процессы, к которым относятся производство, передача, распределение и реализация электрической и тепловой энергии, так и вспомогательные бизнес-процессы, например ремонт оборудования, строительно-монтажные работы, техническое обслуживание оборудования, транспортные услуги, уборка помещений и территории, охрана и т.д.

Передача на аутсорсинг этих процессов позволит снизить условно-постоянные расходы. Всё дело в том, что энергетическим компаниям свойственна высокая фондоёмкость производства, а условно-постоянные расходы составляют значительную часть в структуре себестоимости продукции и услуг. Следовательно, при изменении объёмов выручки объёмы прибыли будут существенно изменяться. Поэтому эффективность деятельности энергетических

компаний в большой степени зависит от спроса на их продукцию и услуги.

В такой ситуации необходимо снижать удельный вес условно-постоянных расходов в общей величине себестоимости. Этого можно достичь за счёт снижения фактической величины условно-постоянных расходов, а также за счёт перевода части условно-постоянных расходов в переменные. Передача вспомогательных подразделений на аутсорсинг позволит решить эту задачу.

Независимо от характера производства вспомогательные подразделения обязаны всегда обеспечивать основное производство всем необходимым. При самостоятельном выполнении непрофильных функций компания вынуждена содержать определённый штат обслуживающего персонала, численность которого, как правило, почти не зависит от объёмов требуемых работ или услуг. Это связано с необходимостью бесперебойного обеспечения основного производства. При этом загруженность вспомогательного персонала не всегда оказывается равномерной. Особенно это заметно при сезонном характере работ, при котором загруженность вспомогательных подразделений в разные периоды оказывается различной, а величина постоянных расходов — неизменной.

Следовательно, если доля условно-постоянных расходов в структуре себестоимости велика, а загруженность вспомогательного подразделения неравномерная, целесообразно перевести непрофильный бизнес-процесс на аутсорсинг, что позволит корректировать издержки в зависимости от спроса на продукцию или услуги энергетической отрасли [2], при этом расходы на выполнение этих работ будут отнесены к условно-переменным расходам компании.

Приведённый далее рисунок наглядно демонстрирует эффективность применения аутсорсинга. При условии сокращения затрат по обеспечению переданного на сторону процесса по сравнению с его выполнением собственным подразделением безубыточность производства (O — точка безубыточности при выполнении вспомогательных процессов собственными силами; O' — точка безубыточности при выводе части вспомогательных процессов на аутсорсинг) достигается при меньшем объёме реализованной продукции и меньшем размере произведённых расходов.

Несмотря на то что спрос на услуги энергетических компаний в настоящее время постоянно растёт, тем не менее он характеризуется сезонностью (особенно потребление теплоты) и порой значительными колебаниями, обусловленными климатическими условиями, кризисными ситуациями в экономике и т.д. Поэтому в условиях

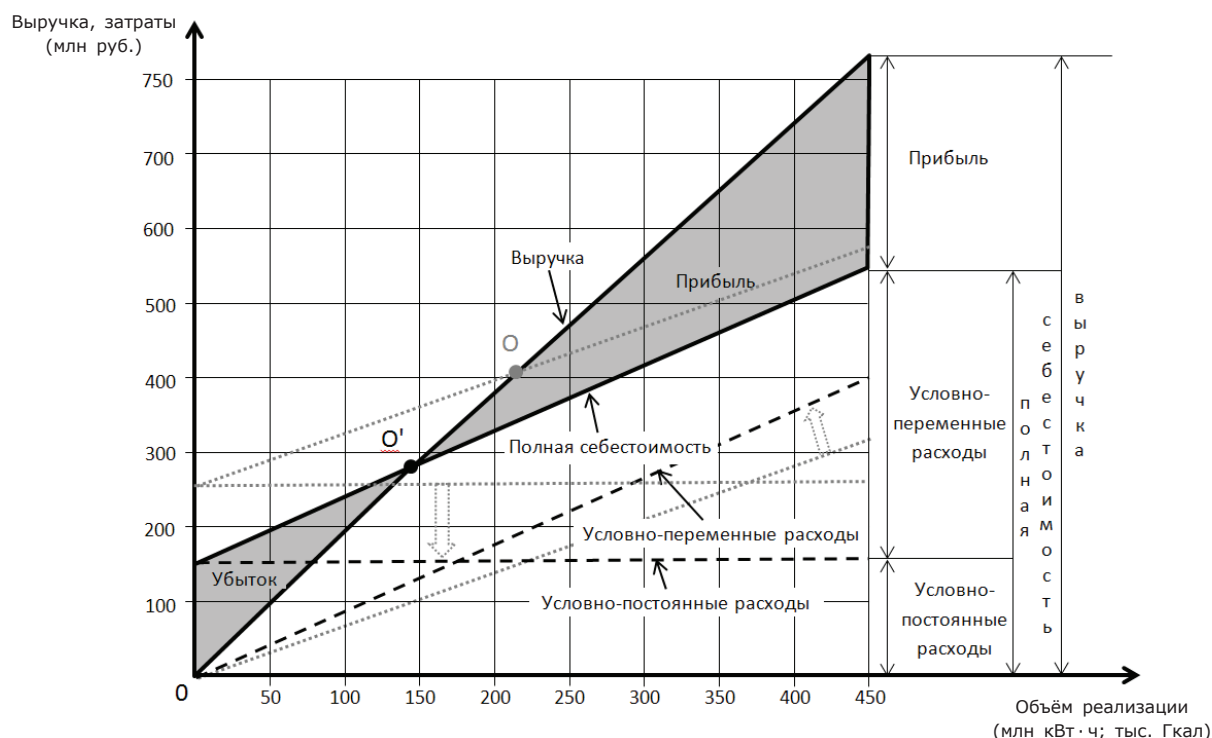


Рис. – Структура выручки при выполнении вспомогательных процессов собственными силами и при выводе их на аутсорсинг

снижения спроса особенно актуально более широкое использование аутсорсинга.

Необходимо отметить, что некоторые виды работ осуществлялись в отрасли и ранее подрядными организациями (ещё до периода её реформирования). К ним в основном относили ремонт оборудования и строительно-монтажные работы. Причём они обычно имели разовый характер, что, естественно, не способствовало повышению ответственности подрядчиков при выполнении этих видов работ и укреплению связей между предприятиями. Аутсорсинг позволил по-новому организовать этот процесс и отношения стали принимать долгосрочный характер, при этом аутсорсинг превратился в один из ключевых аспектов эффективного развития бизнеса.

На аутсорсинг прежде всего переводят ремонтные работы. На наш взгляд, полная передача ремонтных работ в энергетике сторонним организациям была бы неправильной. На российском рынке представлено большое число энергоремонтных компаний, однако качество выполняемых ими работ, как правило, соответствует оценке «низкий уровень». Причины различны: во-первых, иногда это связано с желанием подрядных организаций как можно быстрее закончить ремонт данного объекта и перейти к следующему заказу; во-вторых, чем быстрее выходит из строя оборудование, тем чаще требуются его ремонты, что заставляет аутсорсеров намеренно снижать качество выполняемой работы для сокращения межремонтного периода. Последнее выгодно также и производителям энергетического оборудования, так как если оборудование и

запчасти невысокого качества, то увеличивается как число их ремонтов, так и покупок.

Выполнение ремонтов хозяйственным способом (собственными подразделениями предприятий) также имеет свои недостатки. В условиях постоянного сокращения расходов на ремонтные работы [3] отдел закупок вынужден покупать более дешёвые запчасти и оборудование, что опять же негативно сказывается на качестве ремонтов.

Эффективным решением данной проблемы становится заключение долгосрочного ремонтного договора на 2–3 года с аутсорсером, наиболее предпочтительным в аспектах качества выполняемых работ и надёжности сроков исполнения заказа. Обычно ранее договора заключались на краткосрочный период времени (не более 1 года) или же на выполнение какой-то определённой работы по разовому договору.

Выгоды от заключения долгосрочного договора очевидны как заказчику, так и исполнителю [4]. Ремонтная организация получит долгосрочный заказ и сможет сконцентрировать все свои усилия на его выполнении. Заказчик в свою очередь обретёт высококвалифицированного исполнителя, заинтересованного в качественном исполнении ремонтных работ, потому что 2–3 года вполне хватит для нахождения изъянов в работе и предъявления претензий исполнителю.

Одним из необходимых условий заключения такого договора является наличие на рынке предложений от нескольких ремонтных организаций. Компания-заказчик сможет выбрать наиболее предпочтительного кандидата. Мы рекомендуем

при выборе кандидата ориентироваться не только на уровень сокращения производственных затрат, но и на другие показатели выполнения работ. Так как стратегия выбора наименьшей цены зачастую не соответствует стратегии управления качеством, то при выборе организации также следует учитывать качество и сроки выполнения работ и, кроме того, опыт, репутацию, стабильность, гибкость потенциальных аутсорсеров. Только их всесторонняя оценка позволит получить желаемый результат и приемлемую стоимость работ.

В качестве альтернативного варианта энергетическая компания может осуществлять часть ремонтных работ самостоятельно, тем самым мотивируя ремонтные организации к улучшению предложений и оптимизации собственной деятельности. Такая стратегия должна благотворно сказаться на развитии конкурентного рынка в электроэнергетике.

В современных условиях весьма существенным фактором развития отрасли энергетики, помимо ремонтной деятельности, является эффективное функционирование ИТ-инфраструктуры. Однако в настоящее время в России наблюдается крайне низкий уровень развития ИТ-технологий [5]. Наши компании значительно уступают фирмам стран Европы, Северной Америки, Японии. Одной из причин сложившейся ситуации исследователи называют чрезвычайно низкий уровень развития телекоммуникационного сектора. В настоящее время ИТ-компании не способны полностью удовлетворить спрос, что нередко связано с отсутствием требуемой квалификации, неумением предложить ориентированные на конкретный вид бизнеса решения.

Энергетическим компаниям довольно сложно отслеживать развитие современных информационных технологий. Так как информационно-вычислительное обслуживание не относится к ключевым бизнес-процессам, то имеет смысл в определённых условиях использовать аутсорсинг. Основными стимулами к переходу могут быть снижение расходов на содержание подразделения по информационному обслуживанию, повышение качества услуг и обеспечение информационной безопасности.

При принятии решения об использовании аутсорсинга немаловажную роль играют также размеры предприятий энергетики. Крупные компании могут позволить себе создать или приобрести специализированную ИТ-компанию. Средние и малые предприятия такими возможностями не располагают, поэтому для них целесообразнее иметь в своём составе небольшой ИТ-отдел, занимающийся текущим обеспечением деятельности, а вопросы разработки и внедрения программного обеспечения, выполнения различных ИТ-проектов следует передать аутсорсеру.

Отметим, что в научных публикациях почти нет сведений о распространении ИТ-аутсорсинга

(впрочем, как и любого другого вида аутсорсинга) в отрасли энергетики, поэтому для оценки эффективности его использования необходимо анализировать деятельность каждого предприятия. С этой целью нами выбраны самые крупные российские энергокомпании: ОАО «Россети» (передача и распределение электроэнергии), ОАО «РусГидро» (производство и сбыт электроэнергии и теплоэнергии), ГК «Росатом» (атомная энергетика), ЗАО «Комплексные энергетические системы» (производство и сбыт электроэнергии и теплоэнергии), ОАО «Мосэнерго» (производство электроэнергии и теплоэнергии).

Несмотря на большое количество упоминаний о них в прессе, их участие в различных семинарах и совещаниях, посвящённых проблематике использования аутсорсинга, на официальных сайтах этих компаний (исключением является ГК «Росатом») информация об аутсорсинге либо отсутствует вовсе, либо приводятся лишь отдельные поверхностные упоминания о его применении. В основном это связано с нежеланием компаний раскрывать основные аспекты своей хозяйственной деятельности.

Единственной компанией, широко освещающей практику использования аутсорсинга, является ГК «Росатом» [6]. Примечательно, что, несмотря на высочайшую секретность и стратегическую значимость атомной промышленности, руководство корпорации доверяет такому инструменту повышения эффективности деятельности, как аутсорсинг. Подразделения корпорации выводят на аутсорсинг не только обслуживающие виды деятельности (санаторно-профилактическое лечение, общественное питание, хозяйственное обслуживание, уборка), но и процессы, к которым предъявляются повышенные требования (ремонтные и строительно-монтажные работы, радиационный контроль).

Проведённый анализ позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, модель построения энергетического бизнеса, основанная на аутсорсинге, может способствовать более эффективному использованию основных фондов, снижению производственных издержек, повышению производительности труда, улучшению финансового состояния предприятий.

Во-вторых, при передаче вспомогательного подразделения с неравномерной или сезонной загруженностью на аутсорсинг условно-постоянные затраты, необходимые для его содержания, трансформируются в условно-переменные затраты, что позволяет корректировать их уровень в зависимости от спроса на продукцию и услуги энергетической отрасли.

В-третьих, при выводе того или иного вида деятельности на аутсорсинг необходимо заключать долгосрочные контракты с добросовестными исполнителями, заинтересованными в длительном взаимовыгодном сотрудничестве.

В-четвёртых, в целом довольно сложно определить общие тенденции распространения аутсорсинга в отрасли, видимо, характер аутсорсинговых отношений будет зависеть от дальнейших преобразований в энергетике, развития рыночных отношений и степени государственного воздействия.

Литература

1. Семенова К.О. Формирование стратегии развития топливно-энергетического комплекса России: от энергосырьевой до инновационной модели развития // Теория и практика общественного развития, 2012. №8. URL: <http://www.teoriapractica.ru/-8-2012/economics/semenova.pdf> (дата обращения: 12.10.2013 г.).
2. Рубановская С.Г. Организационно-управленческие резервы повышения эффективности и оптимизации структуры энергетического производства // Региональная экономика: теория и практика. 2008. № 23. С. 68–74.
3. Георгиев В.О. Аутсорсинг электроремонтного цеха // Территория НефтеГаз. 2008. № 11. С. 52–55.
4. Некрасова Е.М. Проблемы адаптации концепции «бережливого производства» в современной энергокомпании // Актуальные проблемы развития экономики современного предпринимательства: сб. докладов по итогам Всерос. науч.-практич. конф., Москва, 10–19 марта 2010 г. / под общей ред. проф. О.Н. Мельникова. М.: Издательство «Креативная экономика», 2010. С. 108–109.
5. Проблемы автоматизации и IT-технологии в энергетике и их решение // Автоматизация и IT в энергетике. 2010. № 10. С. 75–79.
6. Официальный сайт государственной корпорации по атомной энергии «Рос-атом». URL: <http://www.rosatom.ru/about-corporation/search?qstring=аутсорсинг&sname=1&sortBy=2&indexname=&x=-1121&y=-10> (дата обращения: 24.10.2013 г.).