

УДК 658.06.81.12.

ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ ГЕНЕРИРУЮЩЕЙ КОМПАНИИ

Гайнанов И. Д.

Институт социально-экономических исследований Уфимского научного центра Российской академии наук, Уфа, Россия (450054, г. Уфа, Проспект Октября, 71), e-mail: gid.mailer@gmail.com

Электроэнергетика является базовой инфраструктурной отраслью и во многом обеспечивает развитие других отраслей. Надежное и бесперебойное электро- и теплоснабжение потребителей выступает одним из стратегических факторов, определяющих устойчивое развитие экономики и повышение уровня и качества жизни населения. В соответствии со стратегическими направлениями развития в электроэнергетике РФ проведены реструктуризация, коммерциализация и приватизация компаний энергосистемы, разделены потенциально конкурентные и монопольные секторы отрасли, создан оптовый рынок электроэнергии и мощности (ОРЭМ). В результате реформирования электроэнергетики генерирующие компании столкнулись с необходимостью формирования системы управления компанией в соответствии с современными рыночными условиями. На основе анализа существующих подходов к управлению развитием компании и специфики отрасли электроэнергетики автором предложена система управления развитием генерирующей компанией, основанная на концепции управления стоимостью компании. Разработана система поддержки принятия решений, базирующаяся на комплексе сбалансированных показателей, обеспечивающих взаимосвязь производственных и финансовых показателей и позволяющая ориентировать менеджмент на достижение стратегических целей компании.

Ключевые слова: энергетика, управление развитием энергетических компаний, конкуренция в электроэнергетике, управление стоимостью, оценка стоимости, система поддержки принятия решений, система сбалансированных показателей, ключевые показатели эффективности, грейдовая система оплаты труда.

DEVELOPING INTEGRATED VALUE BASED MANAGEMENT SYSTEM OF POWER GENERATION COMPANY

Gainanov I. D.

Institute Social and Economic Research, Ufa Scientific Center, Russian Academy of Science, Ufa, Russia (450054, Ufa, October prospect, 71), e-mail: gid.mailer@gmail.com

Power is the underlying infrastructural industry and ensures the development of other industries. Reliable and uninterrupted electricity and heat supplies to consumers is a strategic factor in sustainable economic development and improving the standard of living and quality of life of the population. In accordance with the strategic directions of development in electric power industry of RUSSIA held restructuring, commercialization and privatization of companies, potentially competitive and monopolistic sectors are separated, created a wholesale electricity market (day-ahead market). As a result of the reform of electric power generating companies are faced with the need to develop the system of management of the company in accordance with current market conditions. On the basis of existing approaches to development management and specific of electricity industry author developed a system of a cost management company. Also developed decision support system based on a set of balanced scorecard to link production and financial performance and to orient management towards achieving the strategic goals of the company.

Key words: development management, value based management, cost estimating, balanced scorecard system, economic value added, electricity company, energy industry, key performance indicators.

В соответствии со стратегическими направлениями развития электроэнергетики РФ проведена реструктуризация, коммерциализация и приватизация компаний энергосистемы, разделены потенциально конкурентные и монопольные секторы отрасли, создан оптовый рынок электроэнергии и мощности (ОРЭМ). В результате кардинального изменения принципов управления предприятиями энергетики генерирующие компании, став частными, были вынуждены перестроить систему управления для адаптации к изменяющимся условиям

рынка электроэнергии с целью увеличения инвестиционной привлекательности и роста капитализации (стоимости) компании.

Управление компанией в целях повышения ее стоимости известно, как «Концепция управления стоимостью» (ValueBasedManagement). Основные аспекты данного подхода рассматриваются в работах Коупленда Т., Коллера Т., Муррина Д., [2] Мильнера Б., Лииса Ф. [3], Модильяни Ф., Миллера М.[4], Сливотски А.[5] и др. Как отмечает Т. Коупленд, в случае, если управление компанией основано на применении концепции управления стоимостью, то все ее действия должны базироваться на стоимостном мышлении, которое, в свою очередь, обуславливается наличием двух компонентов – системы измерения стоимости и стоимостной идеологии.

Для построения эффективной системы измерения стоимости компании ключевым является выбор основного показателя результатов ее деятельности. Это позволяет внедрить концепцию создания стоимости в практическую деятельность и оценить результаты компании для акционеров за отчетный период, а именно – была ли создана дополнительная стоимость. При измерении стоимости компании, как правило, применяются три подхода: затратный, сравнительный и доходный. Основным в практике анализа стоимости бизнеса является доходный подход, так как он фокусируется на трех составляющих стоимости активов, а именно: величине будущих выгод, времени их получения и рисках, связанных с получением данных выгод. Преимущество доходного подхода основано на том, что он отражает реальные перспективы компании, учитывая ситуацию на рынке с помощью ставки дисконта и определения риска инвестиций. Кроме того, сложность применения затратного и сравнительного подходов к оценке генерирующих компаний связана с разнородностью состава оборудования компаний, а также с отсутствием сопоставимой информации о его износе и остаточной стоимости.

В рамках доходного подхода существует множество моделей оценки стоимости компаний: добавленная экономическая стоимость (EVA), добавленная рыночная стоимость (MVA), денежная рентабельность инвестиций (CFROI), добавленная акционерная стоимость (SVA), добавленная денежная стоимость (CVA), общая акционерная отдача (TSR). По оценкам большинства специалистов, наиболее универсальным стоимостным показателем эффективности бизнеса является показатель добавленной экономической стоимости EVA (EconomicValueAdded):

$$EVA = NA * (ROIC - WACC), \quad (1)$$

где: NA (NetAssets) – инвестированный капитал;

WACC (WeightedAverageCostofCapital) – средневзвешенная стоимость привлеченного капитала (акционерного и заемного);

ROIC (ReturnonInvestedCapital) – рентабельность инвестированного капитала, определяемая по формуле:

$$ROIC = \frac{NOPAT}{NA} * 100\% , \quad (2)$$

где: NOPAT (NetOperatingProfitlessAdjustedTax) – чистая операционная прибыль за вычетом налогов.

Воздействуя на факторы модели, менеджер управляет развитием компании, увеличивая ее стоимость – рост показателя EVA может быть достигнут как за счет увеличения дохода от реализации и уменьшения величины затрат, так и путем снижения затрат на капитал. Однако EVA является показателем верхнего уровня и не позволяет провести факторный анализ эффективности деятельности каждого подразделения генерирующей компании. В данном контексте наиболее целесообразным является применение системы сбалансированных показателей (BalancedScorecard, ССП). Преимущество ССП заключается в том, что данная концепция увязывает финансовые и нефинансовые показатели и отражает причинно-следственные связи между результирующими показателями и ключевыми факторами, под влиянием которых они формируются.

Для генерирующей компании автором предлагается сформировать ССП на основе четырех проекций: финансовой, рыночной, технико-технологической и организационной (рисунок 1). А внедрение показателя EVA в концепцию ССП в качестве базового результирующего показателя позволит ориентировать проекции ССП на достижение четко выраженной цели компании [1]. Система измерения стоимости формируется в виде финансовой модели, структурированной по принципу стратегической карты на основе ССП, и отражает взаимосвязь производственных, технико-экономических и финансовых показателей через систему ключевых показателей эффективности (рисунок 2).

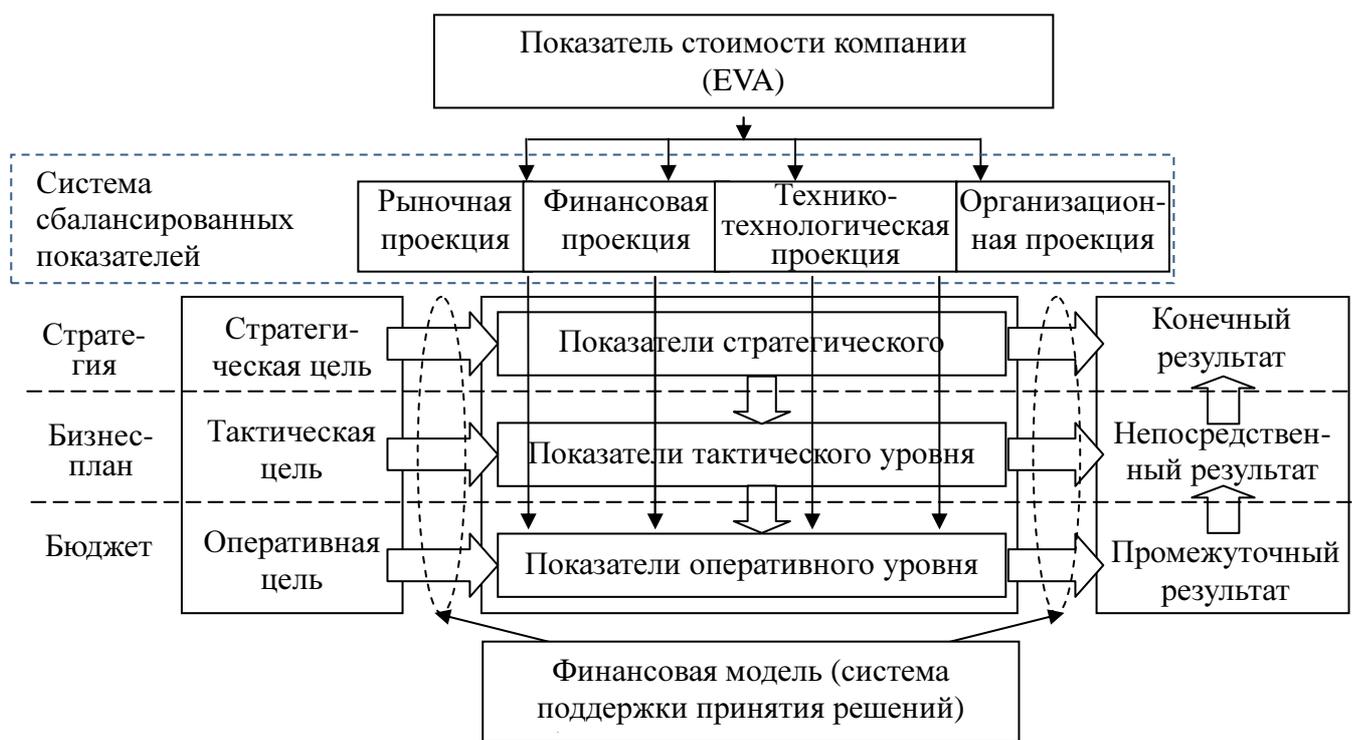


Рисунок 1. Структура управления развитием генерирующей компании

Кроме того, финансовая модель осуществляет функции системы поддержки принятия решений (СППР), целью которой является обеспечение полного и объективного анализа предметной деятельности при принятии решений. В общем виде цикл управления стоимостью компании (EVA-based management) с использованием финансовой модели представлен на рисунке 1. Данная концепция управления направлена на качественное улучшение стратегических и оперативных решений за счет концентрации усилий менеджмента на ключевых факторах стоимости. Финансовая модель ориентирована на анализ значительных объемов разнородной информации, собираемой из различных источников. В таблице 1 представлена взаимосвязь проекций ССП, заложенных в финансовую модель, со стратегическими целями, ключевыми факторами успеха (КФУ) и ключевыми показателями эффективности (КПЭ). Важнейшей целью данной финансовой модели является поиск наиболее рациональных вариантов развития компании, роста ее стоимости с учетом влияния различных внешних и внутренних факторов. Как было отмечено ранее, стоимостное мышление базируется на системе измерения стоимости и стоимостной идеологии. Для развития стоимостной идеологии в компании необходимо обеспечить вовлечение персонала в процесс управления и влияния на развитие организации на основе применения так называемого поведенческого контроля, который осуществляется путем установления непосредственной связи между результатами деятельности менеджмента компании и его финансовым вознаграждением. Для детализации ключевых показателей

эффективности до уровня каждого подразделения компании и оценки деятельности персонала автором предлагается внедрить грейдовую систему оплаты труда.



Рисунок 2. Структура финансовой модели генерирующей компании

В рамках грейдовой системы каскадирование (декомпозиция) КПЭ осуществляется в соответствии с организационной структурой и грейдом должности. Должности и профессии объединяются в систему грейдов по принципу сложности решаемых вопросов и ответственности за выполняемую работу. Для определения места должности и профессий в системе грейдов используется балльно-факторный метод оценки должностей. Каждый грейд имеет свой уровень и диапазон оплаты, которые определяются путем анализа рынка труда в регионе присутствия компании и зависят от уровня оплаты на рынке труда должностей, позиционированных в грейд.

Взаимосвязь показателей генерирующей компании в финансовой модели

Проекция	Цель	Ключевой фактор успеха	Ключевые показатели эффективности, ед.изм.
Финансовая	Рост стоимости и инвестиционной привлекательности компании	Увеличение чистой прибыли	<ul style="list-style-type: none"> • Чистая прибыль на 1 МВт., руб/МВт
		Снижение затрат на капитал	<ul style="list-style-type: none"> • Стоимость капитала, руб.
Рыночная	Повышение конкурентоспособности и на ОРЭМ. Увеличение доли рынка.	Увеличение объема выработки электроэнергии	<ul style="list-style-type: none"> • Объем отпуска, млн. кВт ч
		Увеличение объема выработки теплоэнергии	<ul style="list-style-type: none"> • Объем отпуска, млн. Гкал
		Увеличение доли в ОЭС по объему производства электроэнергии	<ul style="list-style-type: none"> • Доля рынка, %
Технико-технологическая	Повышение операционной эффективности	Повышение загрузки оборудования	<ul style="list-style-type: none"> • Коэффициент использования установленной мощности (электрической), % • Коэффициент использования установленной мощности (тепловой), %
		Снижение удельных затрат на топливо (переменные затраты)	<ul style="list-style-type: none"> • УРУТ (удельный расход условного топлива) на э/э, г/кВт·ч • УРУТ (удельный расход условного топлива) на т/э, кг/Гкал
		Снижение условно-постоянных затрат	<ul style="list-style-type: none"> • Условно-постоянные затраты на 1 МВт установленной мощности, млн.руб./МВт
		Снижение расхода э/э на собственные нужды	<ul style="list-style-type: none"> • Потребление электроэнергии на собственные нужды, млн.кВт·ч
Организационная	Повышение эффективности бизнес-процессов компании	Повышение компетентности и мотивированности персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Производительность труда, Мвт ч/чел
		Автоматизация бизнес-процессов (внедрение ERP-системы)	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень автоматизации, %
		Эффективность существующих бизнес-процессов	<ul style="list-style-type: none"> • Функциональные КПЭ менеджмента

Диапазоны и уровни оплаты грейдов могут быть пересмотрены в следующих случаях: изменение уровня заработной платы на рынке труда, изменение производственно-финансовых результатов компании, изменение тарифов на продукцию и услуги компании, устанавливаемых органами государственной власти.

Показатели грейдовой системы оплаты труда содержат в себе КПЭ, включенные в ССП, и разделяются на:

- 1) бюджетные (финансовая проекция ССП) – КПЭ, включаемые в бонусные планы сотрудников компании по принципу консолидированной ответственности за финансовые результаты компании;
- 2) функциональные (рыночная, технико-технологическая, организационная проекции ССП) – КПЭ, на выполнение которых сотрудник влияет своей непосредственной деятельностью.

Соотношение бюджетных и функциональных КПЭ определяется грейдом должности, то есть чем выше занимаемая должность, тем большую долю имеют бюджетные КПЭ, так как высший менеджмент компании в большей мере отвечает за ее финансовый результат.

Данный подход способствует повышению эффективности компании на основе улучшения качества принимаемых решений и увеличению адаптивности к будущим изменениям на основе интеграции индивидуальных и организационных идей и целей. Это способствует росту осведомленности работников, их участию в управлении и влиянию на развитие организации. Таким образом, персонал компании мотивирован на улучшение финансового результата компании и управляет системой, ориентируясь на значения показателей, сгруппированных по четырем взаимосвязанным проекциям ССП.

На сегодняшний день теория управления развитием компании представлена множеством различных подходов. Разнообразие подходов к управлению обусловлено широким спектром задач, возникающих перед предприятием в процессе его развития. Предложенная система управления генерирующей компанией отражает полный цикл управления: планирование (взаимосвязь целей, планов действий и ресурсов), исполнение, контроль и оценку результатов деятельности. Кроме того, данная система служит интерфейсом взаимодействия между акционерами и менеджментом компании, устанавливая четкую последовательность действий, набор регулирующих и управляющих элементов в целях поддержки принятия управленческих решений. Внедрение в практическую деятельность предложенной системы значительно повысит эффективность деятельности генерирующих компаний.

Список литературы

1. Редченко К. И. EVAлюция сбалансированной системы показателей // Корпоративный менеджмент: Информационный портал. 28.05.02. URL: <http://www.cfin.ru/management/controlling/evaluation.shtml> (дата обращения: 10.02.12)
2. Copeland T., Koller T. and Murrin. J. Valuation: measuring & managing the value of companies. М.: Olimp-Business, 2008. 576 p.
3. Milner, B., Lees, F. Management of the modern company. М.: Infra-M, 2009. 585 p.
4. Modigliani F., Miller M.H. The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. М.: Delo, 2001. 271 p.
5. Slywotzky A. Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition. М.: Mann, Ivanov and Ferber, 2006. 432 p.

Рецензенты:

Нусратуллин В. К., д.э.н., проф., главный научный сотрудник Федерального государственного бюджетного учреждения науки Института социально-экономических исследований Уфимского научного центра РАН, г.Уфа.

Гатауллин Р. Ф., д.э.н., проф., главный научный сотрудник Федерального государственного бюджетного учреждения науки Института социально-экономических исследований Уфимского научного центра РАН, г. Уфа.