

## АНАЛИЗ ВАРИАНТОВ ОБЪЕДИНЕНИЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ И КОММУНАЛЬНОГО ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ИМУЩЕСТВА

Проведен анализ состояния электросетевого комплекса двух регионов: Оренбургской области и Республики Мордовия. Рассмотрены варианты решения создавшихся ситуаций. Предложены наиболее вероятные и приемлемые решения, отвечающие интересам всех участников электросетевого бизнеса. Определена эффективность проведения преобразований в отрасли.

В последние несколько лет в энергетическом комплексе страны проводятся интенсивные изменения его структуры. Это сделало электроэнергетику интенсивно развивающейся отраслью и вывело из состояния стагнации, в котором она находилась в девяностые годы. В результате проведенных преобразований выделились самостоятельные компании, выполняющие отдельные стадии технологического процесса. Произошло разделение региональных энергетических компаний на отдельные специализированные компании. Основой организационного проекта реформирования в Оренбургской области стало соглашение ОАО РАО «ЕЭС России», администрации Оренбургской области, ОАО «Оренбургэнерго» и регионального органа в сфере регулирования тарифов от 5.04.2004 г. об оказании поддержки и взаимодействии в ходе реформирования электроэнергетического комплекса Оренбургской области [3].

Сам проект реформирования ОАО «Оренбургэнерго» утвержден решением Совета директоров ОАО РАО «ЕЭС России» от 3.09.2004 г. и полностью соответствует подписанному ранее соглашению.

Реорганизация ОАО «Оренбургэнерго» происходила путем выделения из общества следующих компаний:

- ОАО «Оренбургская теплогенерирующая компания», включившая в себя Сакмарскую, Каргалинскую, Орскую ТЭЦ;
- ОАО «Ириклинская ГРЭС»;
- ОАО «Оренбургэнергосбыт»;
- ОАО «Оренбургские магистральные сети» на базе имущества, относящегося к единой национальной (общероссийской) электрической сети.

Остальные активы (активы электрического сетевого хозяйства) сохранились в реорганизованном обществе – ОАО «Оренбургэнер-

го», образовав региональную сетевую компанию [4].

В остальных регионах страны выделение произошло подобным образом, разделив весь технологический процесс на отдельные стадии. Естественно, и тариф на электроэнергию был поделен пропорционально затратам каждой компании на выполнение своих функций. Данное разделение тарифа имело несколько значимых последствий для энергетики в целом:

– прекратилось перераспределение затрат внутри единого холдинга между различными стадиями технологического процесса, что часто происходило при единой энергетической компании;

– фиксированная величина тарифа и ее ограничение со стороны региональных энергетических комиссий заставили выделенные компании тщательнее просчитывать затраты на осуществление своей деятельности;

– жесткое тарифообразование привело к распределению потерь электроэнергии на те компании, на технологических стадиях которых они возникают, а не на всю энергетическую компанию в целом. Это стимулировало компании либо к замене старого изношенного оборудования и проведению мероприятий по ликвидации потерь электроэнергии, либо просто к фиктивному сведению балансов и включению нелIMITированных потерь в тариф;

– выделение стимулировало деятельность региональных компаний, которые для повышения эффективности своего бизнеса стали расширять сферы деятельности [1, с. 87].

Однако в результате разделения появились и недостатки, такие, например, как значительное увеличение числа служащих и административно-управленческого персонала, так как каждой компании стал необходим директор со всеми отделами и службами, которые раньше были в одной единой компании. Вступление в

рыночные отношения тоже продиктовало свои условия, вынуждая увеличивать численность некоторых отделов. Так, например, диспетчерская служба ОАО «Оренбургэнерго» преобразована в диспетчерское управление, со значительным увеличением численности персонала. При этом численность ремонтного и обслуживающего персонала практически не изменилась, так как количество обслуживаемого оборудования практически осталось тем же в большинстве регионов страны. Кроме того, в выделенных компаниях проводится различная политика по организации труда и заработной платы, что приводит к перетоку кадров из одной компании в другую, что, естественно, не может положительно влиять на работу коллективов, так как чаще всего уходят квалифицированные кадры.

Такое положение дел ставит перед компаниями новые задачи по повышению эффективности своей работы. Одной из задач является расширение сфер деятельности и увеличение доли каждой компании в едином тарифе на тепловую и электрическую энергию. Вариантов такого расширения в силу специфики энергии как товара не так уж много. Поэтому руководство компаний старается реализовать все представляющиеся варианты. Для этого необходимо проанализировать данные варианты и предложить пути их решения.

Прекрасно понимая условия рынка, руководство новых компаний начало занимать параллельные секторы рынка и присоединять к себе коммунальное имущество для увеличения своей доли в тарифе и сокращения затрат на единицу электрической и тепловой энергии.

Такое расширение сферы деятельности наблюдается в любой из выделенных компаний. Так, энергосбытовые компании рассматривают жилищно-коммунальное хозяйство как одно из направлений своей деятельности. И действительно в процессе реформирования системы ЖКХ энергосбытовые компании с их разветвленной сетью отделов могут взять на себя роль управляющих компаний или заключить клиентские договоры о приеме оплаты за коммунальные услуги.

Развитие теплогенерирующей компании Оренбургской области происходит достаточ-

но быстрыми темпами, в результате чего станции ТГК вышли по выработке электроэнергии на уровень начала девяностых годов, что свидетельствует о росте потребления как со стороны бытовых потребителей, так и со стороны производства. И это при том, что некоторые потребители предпочитают не приобретать электроэнергию, а строить свои газотурбинные установки малой мощности. Такие изменения в области позволяют ТГК не только постепенно восстанавливать и обновлять старое оборудование, но и вводить новые мощности по выработке электроэнергии. Но кроме этого для повышения эффективности своей работы ТГК занялась снижением затрат на выработку и распределение тепловой энергии. Для этого Оренбургская теплогенерирующая компания занимается сокращением затрат на производство за счет внедрения новых технологий и заключила с администрацией Оренбургской области договор аренды коммунальных тепловых сетей. Таким образом, затраты на 1 Гкал энергии сократились. Но при этом персонал коммунальных тепловых сетей был принят на работу в Оренбургскую теплогенерирующую компанию, ТГК расширилась.

Для региональной сетевой компании было бы логичным также заключить с администрацией области договор об использовании коммунальных электрических сетей. Это повысит надежность и эффективность распределительных сетей и снимет постоянные конфликты между РСК и коммунальными сетями, возникающие сегодня. Однако в данном случае не так все просто и ситуация кардинально отличается от ситуации с тепловыми сетями. В зависимости от состояния имущества и грамотности управленческого персонала коммунальные сети регионов страны находятся в совершенно различных ситуациях.

В качестве примера можно привести энергетический комплекс Республики Мордовия. В настоящее время на территории Республики Мордовия из тринадцати сетевых предприятий функционирует 11 муниципальных предприятий и 1 государственное унитарное предприятие. Данные предприятия являются многопрофильными (электро- и теплоснабжение). 8 муниципальных предприятий находятся в состоянии банкротства. Права собственнос-

ти на электросетевое имущество не зарегистрированы, земельные участки не оформлены. На территории, обслуживаемой данными предприятиями, проживает около 398 тысяч жителей. Характеристика этих предприятий приведена в таблице 1.

Эксплуатация коммунальных сетей Республики Мордовия, исходя из данных таблицы, в раздробленном состоянии является неэффективной. Поэтому с 1 января 2006 г. начал действовать договор аренды электросетевого оборудования, заключенный между МУП «Ардатовэлектротеплосеть» и ОАО «Мордовэнерго». В состав арендованного имущества вошли следующие объекты: ТП 10/0,4 кВ – 25 шт., ВЛ-10 кВ - 22,5 км, ВЛ-0,4 кВ - 118 км, КЛ-0,4 кВ - 5 км (309,7 у.е.). Численность персонала МУП «Ардатовэлектротеплосеть», обслуживавшего электрические сети, составляла 18 человек. После заключения договора с ОАО «Мордовэнерго» для обслуживания данного оборудования потребовалось 6 человек. Уменьшение численности персонала объясняется более рациональной организационной структурой общества. В связи с этим уменьшаются затраты на содержание сетей и, как следствие, снижается себестоимость, что положительно скажется на величине тарифа.

По МУП «Ардатовэлектротеплосеть» РЭК РМ по плану были включены затраты

на содержание в размере 3338 тыс. рублей, что после проведения аудита в данных сетях оказалось недостаточным для их надежной работы, а фактически они должны составить 10 195 тыс. рублей. Увеличение затрат произошло потому, что сети находились в очень изношенном состоянии, а по некоторым объектам износ был критический в связи с плохим обслуживанием. Персонал ОАО «Мордовэнерго» провел осмотры всех сетей, составив дефектные ведомости и сметы на восстановление сетей. За счет данного восстановления и произошло увеличение затрат.

С учетом опыта эксплуатации коммунального электросетевого комплекса Ардатовского района была проведена оценка затрат на восстановление сетевых активов всех муниципальных образований Республики Мордовия. Затраты на реконструкцию и восстановление сетей были оценены в размере 275 млн. рублей. Таких средств у коммунальных хозяйств, естественно, нет.

Ситуация с коммунальным имуществом в других областях страны подобная. Поэтому становится очевидным, что для эффективной работы электросетевого хозяйства необходимо объединение раздробленных коммунальных хозяйств в единые региональные сетевые компании. Для этого возможны два пути решения.

Таблица 1. Характеристика предприятий коммунальной энергетики Республики Мордовия

	Наименование предприятия	Кол-во у.е.	Тип собственности
1	МУП "Ардатовэлектротеплосеть"	309,7	Муниципальная собственность р-на
2	МУП "Атюрьевэлектротеплосеть"*	115,4	Муниципальная собственность р-на
3	ООО "Электротеплосеть"	1473,0	Частная собственность
4	МУП "З.Полянаэлектротеплосеть"		Муниципальная собственность р-на
5	МУП "Инсарэлектротеплосеть"*	169,7	Муниципальная собственность р-на
6	МУП "Кадошкиноэлектротеплосеть"	148,5	Муниципальная собственность р-на
7	МУП "Ковылкиноэлектротеплосеть"	552,5	Муниципальная собственность р-на
8	МУП "Краснослободскэлектротеплосеть"*	693,8	Муниципальная собственность р-на
9	Рузаевское МУЭП "Электротеплосеть"	1671,0	Собственность МО
10	МУП "Темниковэлектротеплосеть"*	272,4	Муниципальная собственность р-на
11	МУП "Торбеевоэлектротеплосеть"	314,6	Муниципальная собственность р-на
12	МУП "Чамзинкаэлектротеплосеть"	478,7	Муниципальная собственность района
13	ГУП "Мордовкоммунэнерго"	2169,0	Республиканская (государственная) собственность

\* – предприятия, не находящиеся на стадии банкротства.

Первый – это присоединение коммунальных сетевых компаний к региональным сетевым компаниям типа ОАО «Оренбургэнерго» или ОАО «Мордовэнерго».

Второй – воспользоваться услугами и заключить договор с частными энергетическими компаниями, например, с группой компаний ООО «ТЭНКОМ» [5].

И первый и второй вариант предусматривают передачу коммунального имущества в управление, но вариантов передачи имущества может быть несколько.

Даже для простого, на первый взгляд, соглашения между администрацией Оренбургской области и ОАО «Оренбургэнерго» по передаче в управление имущества ГУП «Оренбургкоммунэлектросеть» может быть несколько вариантов развития событий. Сразу необходимо уточнить, что коммунальные сети Оренбургской области являются вполне успешным и рентабельным предприятием, поэтому при реализации варианта объединения их с ОАО «Оренбургэнерго» это является одним из основных препятствий по сравнению с приведенным выше примером. В данном случае инициатором объединения компаний является региональная сетевая компания. Поэтому рассматривать будем варианты, интересующие именно инициатора объединения, и условия, которые он может предложить сегодняшнему владельцу коммунальных сетей – администрации Оренбургской области.

Первый вариант такого слияния – это передача функций управления.

Для реализации данного варианта необходимо создание совместно юридического лица с участием заинтересованных сторон, с передачей данному лицу части управленческо-хозяйственных функций по эксплуатации электросетевого комплекса, находящегося в настоящее время в управлении ГУП «Оренбургкоммунэлектросеть».

Однако, несмотря на то, что в законе об унитарных предприятиях не запрещается передача функций управления юридическому лицу, такая передача фактически невозможна, так как в унитарном предприятии единоличным исполнительным органом может быть только физическое лицо, состоящее с унитарным предприятием в трудовых отно-

шениях, регламентированных трудовым договором.

Поэтому при реализации данного варианта созданной управляющей компании возможна передача лишь части управленческих функций, причем только текущего хозяйственного и подготовительного характера. А функции распорядительного характера будут выполняться генеральным директором коммунальных сетей, так как имущественный комплекс в данном случае остается в ведении государственного органа – министерства природных ресурсов, земельных и имущественных отношений Оренбургской области.

При этом для исключения дублирования управленческих функций функции аппарата управления необходимо передать управляющей компании, которая обеспечит необходимые работы по функционированию ГУП как юридического лица, хозяйствующего субъекта и субъекта финансовых отношений. При этом генеральный директор ГУП, заключая договор на указанные услуги, фактически является представителем Правительства области по оперативному управлению имущественным комплексом ГУП и закрепляет предложенные управляющей компанией решения своей подписью как субъекта правовых отношений.

Основной договорно-правовой конструкцией в данном случае является заключение между ГУП «Оренбургкоммунэлектросеть» в лице генерального директора и управляющей компанией договора на оказание управленческих услуг, что не противоречит законодательству об унитарных предприятиях.

Второй вариант – это передача имущества в аренду.

Для реализации данного варианта предлагается передача имущественного комплекса от ГУП ОАО «Оренбургэнерго» в соответствии с установленным федеральным и областным законодательством порядком. В этом случае ГУП «Оренбургкоммунэлектросеть» может выполнять функции только балансодержателя областного имущества.

При этом в целях снижения непроизводительных издержек функционирования электроэнергетического комплекса (содержание аппарата ГУП) и повышения степени участия Правительства в управлении элект-

розэнергетическим комплексом необходимо будет изъять имущество ГУП в казну Оренбургской области, а сами коммунальные сети ликвидировать. Таким образом, Правительство Оренбургской области является надзорным органом за использованием отданного в аренду имущества, но при этом арендодержатель обязуется перевести персонал ГУП в структуру сетевых предприятий ОАО «Оренбургэнерго».

Третий вариант – это передача имущества в доверительное управление.

Для реализации этого варианта возможны два пути: создание Правительством Оренбургской области и ОАО «Оренбургэнерго» юридического лица, с передачей ему в доверительное управление имущества электросетевого комплекса Оренбургской области, находящегося в ведении ГУП «Оренбургкоммунэлектросеть», либо передача в доверительное управление имущественного комплекса непосредственно ОАО «Оренбургэнерго».

Однако такой вариант возможен только после ликвидации ГУП либо прекращения права хозяйственного ведения или оперативного управления имуществом, предоставленным на сегодняшний день ГУП Правительством Оренбургской области, что опять же означает его ликвидацию, так как имущество, находящееся в хозяйственном ведении, не может быть передано в доверительное управление.

В данном случае электрические сети необходимо изъять из ведения ГУП и передать в доверительное управление обществу, соучредителем и контрольным органом которого является министерство природных ресурсов, земельных и имущественных отношений Оренбургской области.

Субъектом, оказывающим услуги по передаче и тарифному регулированию, будет являться юридическое лицо, которому передано имущество в доверительное управление. Обслуживание электросетевого имущества может осуществляться по специально заключенному договору между юридическим лицом, которому передано имущество в управление, и ГУП.

Четвертый вариант – это заключение договора о совместной деятельности.

При этом между ГУП «Оренбургкоммунэлектросеть» и ОАО «Оренбургэнерго» заклю-

чается договор о совместной деятельности по эксплуатации коммунальных сетей Оренбургской области и передаче управления ими ОАО «Оренбургэнерго».

По договору о совместной деятельности участники обязуются соединить свои вклады и совместно действовать без образования юридического лица для извлечения прибыли. При условии передачи ведения дел по управлению совместной деятельностью ОАО «Оренбургэнерго» права исполнительного органа унитарного предприятия будут ограничены условиями договора о совместной деятельности.

Субъектами, оказывающими услуги по передаче и тарифному регулированию, будут являться либо каждый из участников, либо один из них.

Вместе с тем необходимо отметить, что форма совместной деятельности является недостаточно проработанной в российской деловой практике конструкцией, что не позволяет рассматривать данный вариант реализации в качестве основного.

Пятый вариант – это преобразование ГУП в ОАО с передачей функций управляющей компании.

Данный вариант предполагает преобразование ГУП «Оренбургкоммунэлектросеть» в ОАО со 100% государственным капиталом.

В указанном случае управляющим юридическим лицом будут выполняться управленческие функции, относящиеся по уставу к ведению единоличного исполнительного органа компании.

Данный вариант является сходным с вариантом заключения договора на оказание управленческих услуг, однако предполагает реализацию дополнительного мероприятия – преобразования ГУП в ОАО.

Вместе с тем с правовой точки зрения реализация данной правовой конструкции представляется более защищенной от возможных рисков ведения хозяйственной деятельности и повышает ответственность управляющей организации.

Шестой вариант – это передача имущества по договору на техническое обслуживание ОАО «Оренбургэнерго». Фактически это означает передачу техобслуживания, выполняемого персоналом коммунальных сетей, в

ОАО «Оренбургэнерго», которое будет осуществлять его по договору подряда. Но при этом экономически для самих сетей и для их владельцев (Правительства Оренбургской области) ничего не меняется.

Возможны и другие варианты, но они или не отражают цели основного инициатора объединения (ОАО «Оренбургэнерго»), или трудоемки и нереальны по выполнению. Например, возможно чисто теоретически проведение приватизации и организация нового юридического лица с участием ОАО «Оренбургэнерго» или, например, организация некоммерческого предприятия по управлению имуществом коммунальных сетей. Но ни то, ни другое практически не выполнимо.

Любой из предложенных вариантов, естественно, имеет свои недостатки, и в каждом случае нужно обосновать необходимость реализации их администрации области, что достаточно сложно, так как ГУП является рентабельным предприятием, но возможно.

Наиболее простыми и реалистичным, а главное, интересным для инициатора решением может быть передача имущества ГУП в аренду ОАО «Оренбургэнерго».

Есть несколько основных причин, которые позволяют убедиться в необходимости проведения таких мероприятий.

Первая причина – это снижение количества проблем, связанных с управлением ГУП, и переход от функций контроля и управления к функциям контроля за использованием имущества и стабильному получению арендной платы.

Вторая причина – это переход от арендной платы к владению ОАО коммунальными сетями области с передачей правительству акций ОАО «Оренбургэнерго» соответствующих по стоимости рыночной стоимости сетевого комплекса. В свете того, что акции энергетических предприятий являются лидерами на рынке ценных бумаг на сегодняшний день, это может быть вполне весомым аргументом.

Третья причина – это необходимость инвестиций в изношенный сетевой комплекс области, что требует вмешательства частного капитала.

Естественно, реализация данного проекта – достаточно сложное, но весьма выгод-

ное для инициатора объединения дело. В связи с тем, что фактически его доля в общем тарифе за электроэнергию вырастает, а затраты при этом на обслуживание коммунальных сетей снижаются, это ведет к положительному экономическому эффекту. Поэтому четвертой причиной, склоняющей к данному варианту, является снижение тарифа за передачу электрической энергии. Это в совокупности со снижением общей величины перекрестного субсидирования делает продукцию областных производителей более конкурентоспособной [2, с. 129].

Таково положение дел по Оренбургской области с достаточно простой ситуацией с коммунальным имуществом. В случае других областей, когда предприятия коммунального хозяйства являются практически банкротами, ситуация кардинально меняется.

В случае Республики Мордовия ситуация сама требует объединения коммунальных хозяйств под единым руководством, с сокращением затрат на содержание управленческого персонала и при этом вливания «свежей крови».

Это возможно двумя путями:

– передача в аренду коммунального энергетического хозяйства в аренду ОАО «Мордовэнерго», с последующим образованием единой сетевой компании на основе объединенного имущества. Однако данный план ограничивается финансовыми возможностями ОАО «Мордовэнерго», так как в первые годы на восстановление коммунальных сетей необходимо вложить 275 млн. рублей;

– заключение договора с независимой группой компаний, организующей энергосетевой бизнес в республике, но опять в дальнейшем объединение с ОАО «Мордовэнерго», так как основной целью в данном случае являются не интересы инвестора, а создание единого электросетевого комплекса Республики Мордовия.

При таком варианте взаимодействуют уже не две заинтересованные стороны, а три, что, естественно, усложняет процесс, но для каждого из них есть выгода.

Для Правительства Республики Мордовия:

- увеличение надежности энергоснабжения потребителей;
- увеличение стоимости сетевых активов;
- повышение прозрачности тарифообразования;

- сохранение контроля над электросетевым имущественным комплексом республики.

Для инвестора:

- расширение сферы деятельности группы компаний;

- повышение капитализации группы;

- возврат вложенных средств в течение

5-7 лет.

Для ОАО «Мордовэнерго»:

- увеличение стоимости сетевых активов;

- снижение затрат, при увеличении доли в тарифе на электроэнергию;

- контроль всего сетевого комплекса республики и соответственно повышение рейтинга компании.

Таким образом, вне зависимости от ситуации в коммунальном хозяйстве области фактически должен выиграть потребитель, так как анализ рассмотренных вариантов показывает, что в результате объединения происходит следующее:

1. Создается единая система оперативно-диспетчерского управления, которая позволяет:

- уменьшить время реагирования в нестандартных ситуациях при эксплуатации электрических сетей;

- обеспечить более быстрое принятие решений за счет исключения «лишнего» звена в системе диспетчерского управления в коммунальных сетях;

- снизить процент ошибок, происходящих по вине персонала.

2. Создается одна сетевая компания, ответственная за надежность энергоснабжения.

3. Повышается надежность энергоснабжения за счет выполнения комплексных ремонтов в единой сетевой компании. Ремонты выполняются целиком, без учета собственников и одним и тем же персоналом.

4. Формируется единая политика в области снижения потерь электрической энергии в распределительных сетях за счет применения одинаковых технических средств и технологий.

И как результат всего вышесказанного – общее снижение тарифов и формирование и проведение единой комплексной социальной политики (например, с комплексной заменой приборов учета у малоимущих слоев населения, у сельских жителей и т. д.).

#### Список использованной литературы:

1. Хлебников, В.В. Конкурентный рынок электроэнергетики в России: проблемы становления и развития / В.В. Хлебников. – М.: ЦЭМИ РАН, 2003. – 214 с.
2. Туменов, А.А. Рынок электроэнергетики: от монополии к конкуренции / А.А. Туменов. – М.: Энергоатомиздат, 2005. – 416 с.
3. Выписка из протокола №1158пр/4 заседания Правления от 23.02.2005г. [Электронный ресурс] / Российское Открытое Акционерное Общество Энергетики и Электрификации «ЕЭС РОССИИ». – Москва, – 2005 – 23 февраля. – Режим доступа: <http://www.orene.ru/map/reform/region/protocol/vosa>
4. В Оренбурге пройдет презентация ОАО «Оренбургэнерго» [Электронный ресурс] / ОАО «Межрегион. распределительная сетевая компания Урала и Волги. – Оренбург, 2005. – Режим доступа: <http://www.oren-burg.ru/news/2056/>
5. Нетребовская, Я. Гендиректор ТЭНКОМа: частное и государственное партнерство решит проблемы коммунальной энергетики [Электронный ресурс] / Яна Нетребовская // Вслух.ру: Тюменская региональная интернет-газета. – 2007. – 13 февр. – Режим доступа: <http://www.vsluh.ru/news/oilgas/102575.html>

Статья рекомендована к публикации 14.02.07