

Разработка метода грейдирования в целях материального стимулирования в сбытовых энергетических компаниях

А.М. Карякин, А.А. Гребенщиков, А.С. Тарасова
ФГБОУВО «Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина»,
г. Иваново, Российская Федерация
E-mail: karyakin@economic.ispu.ru, tarasova_as@eiop.ispu.ru, Gr_aa@tns-e.ru

Авторское резюме

Состояние вопроса: Современные методики материального стимулирования носят общеотраслевой характер и не учитывают специфические особенности деятельности современных энергокомпаний в постреформенный период. Практика управления кадровой политикой энергокомпаний выработала комплекс показателей и диапазонов значений, оценивающих эффективность деятельности сотрудников энергокомпаний. После коренной реструктуризации энергетической отрасли требуется определение состава показателей, позволяющих проводить объективную сравнительную оценку деятельности персонала субъектов электроэнергетической отрасли. Существующие системы оплаты труда в энергосбытовых компаниях во многом являются следствием советской системы формирования оплаты труда. В региональных компаниях существенны различия в числе и наименованиях должностей, размере окладов. Поэтому актуальным вопросом является разработка унифицированной системы оплаты труда и премиальных вознаграждений в энергосбытовых компаниях.

Материалы и методы: Исследование проведено с использованием следующих подходов к организации системы заработной платы: различных вариантов тарифной системы, метода Hay Group, метода Watson Wyatt, системы Скэнлона, системы Раккера, системы Импрошейр. Также использована методика оценки ключевых показателей эффективности, разработанная РАО «ЕЭС» в рамках реформирования электроэнергетической отрасли.

Результаты: В качестве ключевой идеологии начисления базовой заработной платы предлагается использовать новый метод грейдирования, основанный на комбинации метода Hay Group и метода Watson Wyatt, отличающийся оценкой должностей по критериям и использованием перекрывающихся диапазонов заработной платы для различных уровней. Предложена новая система КПЭ для премирования сотрудников энергосбытовых компаний.

Выводы: Разработанный метод грейдирования способствует лучшей прогнозируемости фонда оплаты труда энергокомпаний, ликвидации бессистемных доплат и надбавок. Применение единого подхода для всех региональных компаний холдинга способствует рыночной сбалансированности заработной платы, заинтересованности работников в повышении своего профессионального уровня, повышению карьерных перспектив для сотрудников. Новый метод в настоящее время внедряется в РАО «ТНС Энерго», что предполагает утверждение нового штатного расписания, корректировку должностных инструкций, перевод ряда сотрудников на соответствующие должности.

Ключевые слова: энергетическая компания, тарифная система, грейды, ключевые показатели эффективности, рентабельность, метод грейдирования.

Development of the graduation method for material stimulation in utility companies

A.M. Karyakin, A.A. Grebenschikov, A.S. Tarasova
Ivanovo State Power Engineering University, Ivanovo, Russian Federation
E-mail: karyakin@economic.ispu.ru, tarasova_as@eiop.ispu.ru, Gr_aa@tns-e.ru

Abstract

Background: Modern methods of material incentives are sector-wide and do not take into account the specific features of the activities of modern energy companies in the post-reform period. The practice of managing the personnel policy of energy companies has led to the development of a set of indicators and value ranges that assess the efficiency of employees of energy companies. After the radical restructuring of the energy industry, it is important to determine the composition of indicators that allow an objective comparative assessment of the activities of personnel in the electric power industry. The existing wage systems in the utility companies have largely inherited the features of the Soviet system of wage formation. In regional companies, there are significant differences in the number and names of posts, and salary values. Therefore, an urgent issue is to develop a unified system of remuneration and bonuses in utility companies.

Materials and methods: The study was conducted on the basis of the following approaches to the organization of the wage system: various variants of the tariff system, the Hay Group method, the Watson Wyatt method, the Scanlon system, the Rucker system, and the Impromser system. We also used the key performance indicators assessment methodology developed by RAO «The Unified Energy System» as part of the electric power industry program.

Results: A combination of the Hay Group method and the Watson Wyatt method is proposed as the key ideology for calculating basic wages, based on the evaluation of posts by criteria and the use of overlapping wage ranges for different levels. A new KPI system is proposed for rewarding employees of utility companies.

Conclusions: The developed method of grading makes the payroll system of a power company more predictable, eliminating unsystematic surcharges and bonuses. The application of a single approach to all the regional companies of the holding contri-

butes to the market balance of wages, interest of the employees in raising their professional level, opening career prospects for employees. The new method is currently being implemented by PAO «TNS Energo», which involves the approval of a new staffing table, correction of job descriptions, transfer of a number of employees to the relevant posts.

Key words: energy company, tariff system, grades, key performance indicators, profitability, grading method.

DOI: 10.17588/2072-2672.2018.1.065-075

Введение. Существующие системы материального стимулирования в сбытовых энергетических компаниях являются, как правило, порождением советской экономики и представляют собой различные варианты тарифной системы.

В пределах традиционного тарифного подхода та или иная должность принадлежит к соответствующим разрядам тарифной сетки и схемы должностных окладов устанавливаются на основании квалификационных характеристик профессий работников. Действующие квалификационные характеристики являются типовыми, они не учитывают специфику организации, ее размеры, количество уровней управления, взаимосвязь с внешней средой и ценность должностей для региональной компании.

Вместе с тем исследование ряда сбытовых энергетических компаний показало наличие большого числа наименований должностей. Так, в ПАО Группа компаний «ТНС энерго» используется более 300 наименований должностей. При этом имеется существенное различие в установленных окладах одних и тех же должностей с одинаковыми функциональными обязанностями. Различия могут достигать трех раз!

Существующая ситуация в сфере оплаты труда в региональных компаниях не соответствует принципу «равная оплата за равный труд» и вызывает иногда необоснованные переходы с одного предприятия на другое. Очевидна невысокая мотивация сотрудников вследствие отсутствия перспектив роста.

В настоящее время отечественными учеными наработан большой материал по применению различных современных подходов к материальному стимулированию работников. Так, можно выделить работы Н.А. Волгина, А. Вырковского, А.П. Егоршина, Ю. Левицева, Н.Р. Тереховой, С. Цимбалюк и др. [1–8]. Однако их работы носят общеотраслевой характер и не ориентированы на применение в электроэнергетике. Специфика этой отрасли состоит в уникальности природы электрической энергии, низкой конкурентности среды, высоких требованиях к квалификации персонала и др., что накладывает дополнительные требования и ограничения по применению различных систем материального стимулирования.

Целью исследования, проведенного в 2017 г., являлась разработка нового подхода к организации материального стимулирования в

энергетических сбытовых компаниях (на примере ПАО Группа компаний «ТНС энерго»).

Материалы и методы. В рамках исследования были проанализированы следующие подходы к организации системы заработной платы:

- различные варианты тарифной системы;
- система плавающих окладов;
- метод Hay Group¹;
- метод Watson Wyatt;
- система Скэнлона;
- система Раккера;
- система Импрошейр.

В качестве ключевой идеологии начисления базовой заработной платы предлагается использовать комбинацию метода Hay Group и метода Watson Wyatt, в основе которых лежит оценка должностей по критериям и использование грейдинга диапазонов заработной платы для различных уровней (рис. 1).

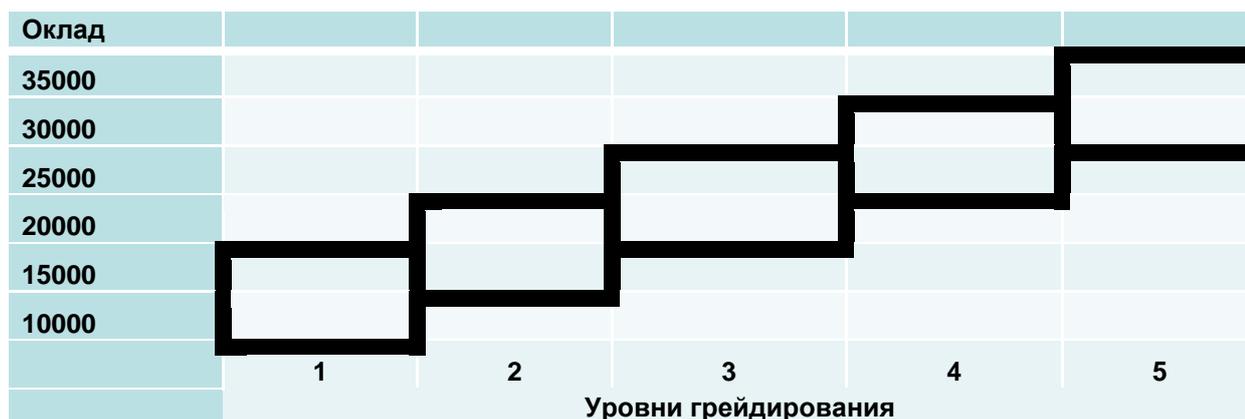
Внедрение предложенного ниже подхода к оцениванию должностей и оплате труда дает возможность решить следующие задачи:

- определение относительной ценности для региональной компании существующих должностей с точки зрения стратегии предприятия;
- оптимизация системы оплаты труда;
- проведение оценивания – оценка работников относительно соответствия должностям, которые они занимают;
- создание дополнительных условий для карьерного роста.

При таком подходе базовая заработная плата и бонус зависят от грейда² должности, которую занимает работник.

¹ Hay Job Evaluation, Foundations and Applications. Hay Group Working Paper: http://www.haygroup.com/Downloads/it/misc/wp-Job_Evaluation.pdf

² Термины «грейд», «грейдинг» происходят от английского слова *grading*, что переводится как классификация, сортировка, упорядочение.



Грейдование диапазонов заработной платы

Суть предлагаемого подхода заключается в том, что каждая должность оценивается по определенному перечню критериев. В соответствии с этой оценкой каждой должности присваивается определенное количество баллов. Основные составляющие (группы) критериев следующие:

1. *Знания, умения и навыки* (уровень технических, управленческих и прочих специальных знаний, требуемых для качественного выполнения должностных обязанностей (ограниченные профессиональные, базовые профессиональные, широкие профессиональные, экспертные).

2. *Влияние* (уровень влияния – исполнительский, оперативный, тактический, стратегический; степень вклада в достижение целей организации – ограниченная, непосредственная, существенная, ключевая).

3. *Коммуникации* (характер коммуникации – передача, адаптация и обмен, влияние на содержание, проведение переговоров; уровень коммуникационных процессов – внутренние или внешние).

4. *Ответственность за результат* (уровень решений, принимаемых в процессе работы и их потенциальное влияние на результаты работы предприятия (свобода действий, степень влияния на финансовый результат).

5. *Инновационность* (характер инновационных процессов – внедрение, проверка, изменение, совершенствование, создание/разработка, научный/технический прорыв; сложность – ограниченная, трудная, значительная, многомерная).

6. *Условия труда* (физическая нагрузка, равномерность нагрузки, наличие неблагоприятных критериев, уровень риска).

Система материального стимулирования должна быть ориентирована не на квалификацию, полученную по диплому/аттестату, а на уровень выполняемой работы и/или ответственности при принятии решения.

Методы исследования. Метод Нау Group предполагает, что для внутрирейдового

диапазона установлены оценочные уровни работника (в зависимости от уровня квалификации, результативности труда, лидерских и инициативных качеств), каждому из которых соответствует конкретная зарплатная ставка (табл. 1).

Таблица 1. Оценочные уровни работника

С 1 по 5 грейд	с 6 по 15 грейд
База	База
Развитие	Развитие
Стандарт	Стандарт
	Опыт
	Эксперт

Отнесение должности к грейдовым и внутрирейдовым диапазонам, равно как и установка оценочных уровней для работника (а следовательно, и размера заработной платы) производится на основе решения Экспертной комиссии 1 раз в год.

Подобный подход трудно реализуем в рамках действующего в Российской Федерации трудового законодательства, так как ежегодный пересмотр трудовых договоров сотрудников (в том числе, в сторону снижения оклада) может привести к социальным конфликтам.

Предлагается снять эту проблему посредством применения минимальных окладов в рамках грейда и надбавок, которые предполагают возможность перекрытия диапазонов заработной платы по грейдам.

При разработке системы премирования [9–12] предлагается использовать следующие ключевые показатели (на уровне энергосбытовой компании показатели П1, П2, П3 являются основанием для выплаты (снижения) бонусного вознаграждения):

1. **П1 – рентабельность продаж** (отношение прибыли от продаж к выручке от продаж сбытовой компании):

$ROS = \text{Прибыль от продаж} / \text{Выручка от продаж}$.

Данные по чистой прибыли и выручке формируются в отчете о финансовых результатах.

В условиях конкурентного энергетического рынка данный показатель позволяет оценить эффективность рыночной политики сбытовых компаний [13, 14]. Он характеризует взаимосвязь производственной и коммерческой деятельности, а также отражает их итоговый результат. Снижение значения данного показателя может произойти в результате действия следующих факторов:

– роста затрат (операционная деятельность);

– падения объемов продаж при неизменном уровне затрат (коммерческая деятельность).

В первом случае следует подвергнуть тщательному анализу структуру затрат, во втором – сосредоточить внимание на рыночной конъюнктуре, условиях поставки электроэнергии.

Данный показатель характеризует, насколько прибыльна деятельность предприятия. Это важнейший индикатор финансового благополучия энергокомпании. Чем выше рентабельность продаж по сравнению с прошлым периодом (значением этого показателя конкурирующей энергокомпании, средней величиной показателя в отрасли), тем меньше выручка от продаж поглощается расходами.

Данный коэффициент является одним из основных критериев при оценке эффективности деятельности энергосбытовых компаний на конкурентном рынке, что отражено в методике Ассоциации НП Совет рынка³. Данная информация используется при проведении фундаментального анализа на фондовом рынке, что непосредственным образом влияет на капитализацию компании. Таким образом, высший менеджмент компаний должен стремиться к повышению рентабельности продаж, что в конечном счете влияет на рост стоимости компании на рынке.

Анализируя рентабельность продаж энергосбытовых компаний (табл. 2), следует отметить очень низкие значения коэффициентов, а также отрицательную динамику по всем энергосбытовым компаниям в релевантном диапазоне.

Однако в представленных расчетах учитывалась чистая прибыль по финансовой отчетности (что не совсем корректно). Предлагаемый ключевой показатель П2 включает прибыль от продаж – прибыль от операционной деятельности, которая, в отличие от чистой прибыли, не учитывает прочие доходы и расходы (в частности, резервирование по сомнительной дебиторской задолженности). Таким обра-

зом, пороговый уровень ROS энергосбытовой компании определяем в размере 15 % [14].

2. П2 – запас финансовой прочности по дебиторской задолженности – разность длительности оборачиваемости дебиторской и краткосрочной кредиторской задолженности. П2 характеризует ритмичность поступления дебиторской задолженности и расчетов по обязательствам сбытовой компании;

$$П2 = ПО_{дз} - ПО_{кз},$$

где $ПО_{дз}$ – показатель периода обращения дебиторской задолженности; $ПО_{кз}$ – показатель периода обращения кредиторской задолженности:

$$ПО_{дз} = \frac{\text{Дебиторская задолженность}}{\text{Однодневная выручка от продаж}};$$

$$ПО_{кз} = \frac{\text{Средняя кредиторская задолженность}}{\text{Однодневная выручка от продаж}}.$$

Финансовый цикл – это период полного оборота денежных средств, инвестированных в оборотные активы. Он показывает эффективность регулирования кредиторской задолженности. Продолжительность финансового цикла – это аналитический показатель, характеризующий среднюю продолжительность периода между оттоком денежных средств в связи с осуществлением операционной деятельности и их притоком как результатом производственно-финансовой деятельности.

Любой кризис в экономике способствует росту доли дебиторской задолженности и порождает волну неплатежей. Особенно чувствительной к данной проблеме является энергетическая отрасль, в которой дебиторская задолженность присутствует всегда, и в структуре оборотного капитала энергетических компаний имеет большую долю. Неплатежи за энергию приводят к замедлению оборачиваемости оборотного капитала энергетических компаний и замораживанию его в форме просроченной задолженности. Неплатежи потребителей вызывают дефицит денежных средств для выплаты заработной платы, оплаты услуг ремонтных компаний и, как следствие, приводят к дополнительным кредитам и займам.

Несмотря на предпринимаемые усилия в борьбе с должниками, энергетические предприятия не могут получить необходимую валовую выручку, заложенную в тарифах, из-за чего возникает дефицит инвестиционных средств. В конечном итоге неплатежи за использованные энергоресурсы приводят к повышению цен для ответственных плательщиков, что в целом вызывает замедление роста экономики во всех субъектах Российской Федерации.

³ Сбытовые компании: эффективность на рынке [http://www.ais.np-sr.ru/ratings/R210/SR_0V016893]

Таблица 2. Рентабельность продаж энергосбытовых компаний⁴

Энергосбытовые компании	Показатели						ROS, %	
	Выручка, млн руб.		Отклонение, %	Чистая прибыль, млн руб.		Отклонение, %	1 кв. 2016 г.	1 кв. 2017 г.
	1 кв. 2016 г.	1 кв. 2017 г.		1 кв. 2016 г.	1 кв. 2017 г.			
ТНС энерго НН	10 640	11367	6,8	343,4	37,0	(89,2)	3,2	0,3
Красноярскэнергосбыт	10 733	10172	(5,2)	244,9	158,6	(35,2)	2,3	1,6
Калужская СК	4 422	5 024	13,6	2,7	1,9	(28,4)	0,1	0,0
Пермэнергосбыт	9 442	10 560	11,8	23,5	81,2	в 3,45 раза	0,2	0,8
Челябэнергосбыт	10166	10 806	6,3	17,4	158,4	в 9 раз	0,2	1,5
РЭСК	2 351	2 529	7,6	38,8	18,1	(53,3)	1,7	0,7
Кубаньэнергосбыт	12 951	13 845	6,9	120,9	31,0	(74,3)	0,9	0,2
Самараэнерго	9 809	11357	15,8	56,5	94,5	67,3	0,6	0,8
ТНС энерго Ростов-на-Дону	12 218	12 532	2,6	54,8	0,0	(100,0)	0,4	0,0
ТНС энерго Ярославль	4 558	4 584	0,6	154,8	1,7	(98,9)	3,4	0,0
Ставропольэнергосбыт	4 119	4 735	15,0	(126,3)	30,3	–	-3,1	0,6

Энергосбытовые компании	Показатели						ROS, %	
	Выручка, млн руб.		Отклонение, %	Чистая прибыль, млн руб.		Отклонение, %	2015 г.	2016 г.
	2015 г.	2016 г.		2015 г.	2016 г.			
ТНС энерго НН	35 260	38 791	10,0	381,5	387,1	1,5	1,1	1,0
Красноярскэнергосбыт	32 194	34 308	6,6	628,3	339,9	(45,9)	2,0	1,0
Калужская СК	14 946	16 800	12,4	22,36	18,58	(16,9)	0,15	0,11
Пермэнергосбыт	32 143	35 040	9,0	327,1	351,8	7,5	1,02	1,00
Челябэнергосбыт	32 250	36 151	12,1	45,33	53,79	18,7	0,14	0,15
РЭСК	8 362	8 883	6,2	10,11	30,41	> 3 раза	0,12	0,34
Кубаньэнергосбыт	44 262	49 557	12,0	135,7	76,3	(43,8)	0,31	0,15
Самараэнерго	34 554	40 337	16,7	79,9	296,2	>3,7 раза	0,23	0,73
ТНС энерго Ростов-на-Дону	41802	45 393	8,6	200,0	227,6	13,8	0,48	0,50
ТНС энерго Ярославль	14 775	16 163	9,4	61,1	14,3	<4,3 раза	0,41	0,09
Ставропольэнергосбыт	13 842	16 062	16,0	(72,8)	60,0	–	(0,53)	0,37

⁴ УК Арсагера [<http://bf.arsagera.ru/data/rss/39266/>]

В нашей стране в энергетической отрасли основной моделью является оплата потребителями предоставленных услуг согласно условиям договоров с юридическими и физическими лицами, а именно:

- по авансовой схеме (установленный % от объема запланированного потребления для юридических лиц);
- по факту получения счета-фактуры (для юридических лиц);
- по факту начислений за предшествующий месяц (для населения).

В реальности нарушаются не только сроки оплаты, но и возникают фактические неоплаты, происходят разногласия по фактическим начислениям и ошибки в указании кодов абонентов, назначения платежа, а также целенаправленный уход от погашения обязательств за потребленные энергетические ресурсы отдельных групп потребителей. Общий объем дебиторской задолженности бюджетных потребителей, образующийся за счет временного лага от момента окончания до заключения нового государственного контракта, в настоящий момент является незначительным в силу более серьезного проблемного потребителя Всероссийского масштаба в данной группе – объектов Министерства обороны РФ.

Рост дебиторской задолженности населения чаще всего объясняется недобросовестностью исполнителей коммунальных услуг (ИКУ), заключающейся в «потере» денежных средств на пути от потребителя к поставщику тепловой энергии, а также в препятствовании переходу населения на прямые расчеты с теплоснабжающей организацией. Часто встречается практикой также является моментальная ликвидация юридических лиц в начале проведения судебного производства – к моменту вынесения судебного решения из активов должника, как правило, остается лишь то, что не имеет фактически никакой материальной ценности.

Таким образом, в качестве основных причин возникновения дебиторской задолженности, отметим следующие:

- лояльность законодательства к должникам;
- нецелевое использование потребителями денежных средств, предназначенных для оплаты тепловой энергии (в том числе, хищения);
- временные экономические трудности потребителей;
- низкая платежеспособность населения;
- недобросовестность управляющих компаний (УК) в части полного перечисления собранных денежных средств от населения за тепло (невыполнение обязательств по договорам);
- наличие неотключаемых потребителей (отсутствие возможности ограничивать таких потребителей позволяет указанным потреби-

телям бесплатно пользоваться денежными средствами компании);

- недостаточное исполнительное производство;
- банкротство потребителей.

Ритмичность поступления дебиторской задолженности должна коррелировать с выплатами сбытовой компанией задолженности контрагентам. В таком случае отсутствует необходимость в дополнительном привлечении кредитных ресурсов, что снижает затраты энергокомпаний в части выплаты дополнительных процентов по краткосрочным кредитам.

Показатель П2 прост и понятен в использовании, он особенно важен в настоящее время ввиду значительных размеров дебиторской задолженности в энергосбытовых компаниях, а также значительного удельного веса просроченной дебиторской задолженности.

Актуальность данного показателя обосновывается тем, что в существующую методику оценки эффективности энергосбытовых компаний на рынке включены следующие рэнкинги:

- уровень финансовых расчетов на оптовом рынке электроэнергии и мощности;
- уровень финансовых расчетов на розничных рынках электроэнергии.

Целью составления рэнкинга «уровень финансовых расчетов на оптовом рынке электроэнергии и мощности» является сопоставление сбытовых компаний по степени исполнения обязательств перед поставщиками. Результат расчета рэнкинга отражает своевременность и полноту оплаты сбытовой компанией купленной электроэнергии и мощности и степень надежности компании как контрагента для поставщиков и потребителей электроэнергии и мощности.

Лидирующую позицию по данному показателю занимает АО «ТНС энерго Тула».

Целью составления рэнкинга «уровень финансовых расчетов на розничных рынках электроэнергии» является сопоставление гарантирующих поставщиков (ГП) – субъектов оптового рынка электроэнергии и мощности (ОРЭ) по уровню финансовых расчетов на розничных рынках электроэнергии (РРЭ). Результат расчета рэнкинга отражает уровень финансовых расчетов ГП – субъектов ОРЭ на розничных рынках электроэнергии.

Лучшие показатели в рейтинге имеют ПАО «ТНС энерго Воронеж» и ООО «ТНС энерго Пенза».

Сравнительный анализ сбытовых компаний (табл. 3) показывает значительный рост дебиторской задолженности за первый квартал 2017 года по сравнению с первым кварталом 2016 года, что снижает финансовую устойчивость компаний.

Таблица 3. Динамика дебиторской и кредиторской задолженностей энергосбытовых компаний

Энергосбытовые компании	Балансовые показатели					Отклонение, %
	Дебиторская задолженность, млн руб.		Отклонение, %	Кредиторская задолженность, млн руб.		
	1 кв. 2016 г.	1 кв. 2017 г.		1 кв. 2016 г.	1 кв. 2017 г.	
ТНС энерго НН	8 043	12 363	53,7	4 672	9 439	102,0
Красноярскэнергосбыт	3 601	3 260	(9,5)	2 894	2 661	(8,0)
Калужская СК	2 095	2 528	20,7	2 556	1949	(23,8)
Пермэнергосбыт	3 286	3 923	19,4	2 697	3 235	20,0
Челябэнергосбыт	6 267	7 151	14,1	4 326	4 115	(4,9)
РЭСК	412	478	16,0	686	738	7,6
Кубаньэнергосбыт	7 691	8 893	15,6	4 988	7 148	43,3
Самараэнерго	4 866	4 446	(8,6)	2 690	3 197	18,8
ТНС энерго Ростов-на-Дону	10 400	11 110	6,8	4 497	6 415	42,7
ТНС энерго Ярославль	2 566	2 735	6,6	2 008	1742	(13,3)
Ставропольэнергосбыт	1 458	1 781	22,1	1 492	1 695	13,6

Отрицательная динамика по дебиторской задолженности характерна для ПАО ТНС энерго Нижний Новгород (более чем в два раза), ОАО Кубаньэнергосбыт (увеличение более чем на 15 %), ПАО ТНС энерго Ростов-на-Дону (почти на 7 %), ПАО ТНС энерго Ярославль (почти на 7 %).

В связи с этим данным компаниям пришлось прибегнуть к наращиванию кредиторской задолженности: ПАО ТНС энерго Нижний Новгород – более чем в два раза; ОАО Кубаньэнергосбыт – почти в 1,5 раза; ПАО ТНС энерго Ростов-на-Дону – более чем на 40 %. ПАО ТНС энерго Ярославль удалось сократить кредиторскую задолженность.

Предлагаемый показатель П2 обобщает данные по расчетам энергосбытовых компаний на оптовом и розничном конкурентных рынках, а также отражает способность компании своевременно погашать краткосрочные обязательства [14].

Показатель П2 должен быть больше 0 – это пороговый уровень. Положительное значение продолжительности финансового цикла свидетельствует о том, что у энергосбытовой компании имеются в наличии финансовые ресурсы для своевременной оплаты всех обязательств, отсутствуют кассовые разрывы. Таким образом, компания может не прибегать к агрессивной заемной политике, что существенно снижает финансовые риски.

Данный показатель стимулирует платежную дисциплину компании и мотивирует менеджмент предприятия к снижению краткосрочной кредиторской задолженности, что, в свою очередь, снижает процентные выплаты и повышает прибыльность энергосбытовой компании в целом.

В этих условиях гарантирующим поставщикам нужно устанавливать длительные договорные отношения с потребителями с положительной кредитной историей, имеющими на своем балансе ликвидное имущество в достаточном объеме, позволяющем обеспечить

исполнение обязательств по договору энергоснабжения (поставки). В договор необходимо включать условия, направленные на возникновение у потребителя заинтересованности в длительном сотрудничестве с гарантирующим поставщиком, в том числе экономической. К данным условиям можно отнести и улучшение системы расчетов, и более прозрачную схему ценообразования, и проведение энергообследований, и предоставление различных сервисов: замена средств измерений, консультирование по более рациональному использованию энергии и мощности, снижение сбытовой надбавки при использовании предоплаты, оказание помощи при заключении договоров на технологическое присоединение энергопринимающих устройств к электрическим сетям.

Механизм управления снижением дебиторской задолженности включает:

- снижение нормы текущей задолженности;
- сокращение просроченной дебиторской задолженности;
- перезаключение договоров реструктуризации и погашения абонентской задолженности;
- мониторинг текущей оплаты и изменения абонентской задолженности;
- организацию персональной работы сбытовой компании с проблемными группами потребителей;
- реализацию мер по ограничению и отключению потребителей-неплательщиков.

Реально действенный набор принимаемых мер по возврату дебиторской задолженности достаточно стандартен у всех энергетических компаний и включает в себя взыскание задолженности в судебном порядке, урегулирование вопросов оплаты при помощи властей, ограничение/отключение потребителей. Наряду с вышеописанными мероприятиями применяются и нестандартные подходы к работе с должниками, такие как проведение масштабных PR-мероприятий, создание на

сайтах компании и публикация в СМИ списка «злостных должников», рефинансирование дебиторской задолженности. Однако активное проведение вышеописанных мер по возврату проблемной дебиторской задолженности не может полностью свести к нулю данный показатель. Это объясняется не столько неэффективностью проводимой энергетическими компаниями работы, сколько системными проблемами возврата дебиторской задолженности, сложившимися на рынке энергии.

3. ПЗ – затратоемкость по EBITDA:

$PЗ = EBITDA / \text{Себестоимость продаж}$.

Управление затратами является важной составляющей управленческой деятельности, поскольку именно соотношение между доходами и расходами предприятия определяет в конечном счете его финансовое состояние, прибыльность и перспективы развития. Рентабельность затрат можно рассматривать, с одной стороны, как финансовый результат операционной деятельности, а с другой – как фактор, определяющий конечные финансовые результаты.

Затраты по тому или иному виду деятельности часто зависят от ее масштабов. Эффект экономии масштабов имеет место, когда предприятие может выполнить ту или иную деятельность более эффективно в больших объемах или когда оно может распределить свои расходы по созданию нематериальных активов (например, реклама, НИОКР и др.) на больший объем продаваемой продукции.

Эффект экономии масштабов обусловлен следующими причинами:

- по мере роста размеров предприятия возрастает возможность использования преимуществ специализации деятельности;
- на больших предприятиях появляется возможность для диверсификации деятельности, развития комплекса дополнительных услуг.

Однако с ростом масштаба деятельности может наблюдаться и противоположный эффект: увеличение сложности деятельности и расходов на управление может привести к росту затрат. Отрицательный эффект масштаба возникает вследствие следующих причин:

- с ростом размера предприятия увеличиваются затраты на передачу и обработку информации, замедляется скорость принятия решений, что приводит к снижению быстроты

реагирования в условиях рынка на изменение спроса;

- снижается эффективность взаимодействия между отдельными подразделениями, теряется ее гибкость, что в рыночных условиях может отрицательно сказаться на финансовом положении предприятия;

- в отдельных подразделениях возникают локальные интересы, противоречащие интересам предприятия в целом.

Эффект масштаба проявляется в отдельных отраслях по-разному. Существуют отрасли, где средние издержки достигают минимума при очень большом объеме выпускаемой продукции (естественные монополии), а в некоторых отраслях наблюдается иная картина: средние издержки в начале резко снижаются с ростом объемов производства, а затем почти не изменяются с увеличением выпуска продукции.

Несомненно, энергосбытовая компания должна контролировать уровень расходов. Управление затратами в энергокомпании может контролировать Совет Директоров путем лимитирования затрат по периодам.

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – величина прибыли до вычета амортизации, финансовых расходов и расходов по налогу на прибыль (данные в отчете о финансовых результатах).

Рентабельность по EBITDA характеризует прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации. Коэффициент показывает финансовый результат организации, исключая влияние структуры капитала (процентов, уплаченных по кредитам), налогов и начисленной амортизации. EBITDA позволяет оценить денежный поток без такой неденежной статьи расходов, как амортизация. Показатель полезен при сравнении предприятий одной отрасли, но имеющих различную структуру капитала. Инвесторы ориентируются на показатель EBITDA как на индикатор ожидаемого возврата своих вложений.

Пороговый уровень рентабельности затрат по EBITDA определяется ежегодно Советом Директоров компании исходя из отчетных и прогнозируемых значений данного показателя.

Рассматривая ключевые показатели эффективности по отдельным подразделениям компаний, можно предложить перечень КПЭ (табл. 4).

Таблица 4. Ключевые показатели эффективности (КПЭ) по отдельным подразделениям энергокомпаний

№ п/п	Подразделение	КПЭ	Пояснения (расчет)
1	Начальники отделений	П1 – ROS	Прибыль от продаж / Выручка от продаж
		П2 – запас финансовой прочности по дебиторской задолженности	$P2 = PO_{дз} - PO_{кз}$, где $PO_{дз}$ – показатель периода обращения дебиторской задолженности; $PO_{кз}$ – показатель периода обращения кредиторской задолженности. $PO_{дз} = \frac{\text{Дебиторская задолженность}}{\text{Однодневная выручка от продаж}}$; $PO_{кз} = \frac{\text{Средняя кредиторская задолженность}}{\text{Однодневная выручка от продаж}}$.
		П3 – рентабельность затрат по EBITDA	EBITDA/Себестоимость продаж
2	Отдел по работе с дебиторами	П2	$P2 = PO_{дз} - PO_{кз}$
		Оборачиваемость дебиторской задолженности	Дебиторская задолженность / Выручка от продаж
		Удельные пени	Пени / Чистая прибыль
3	Отдел правового обеспечения	П2	$P2 = PO_{дз} - PO_{кз}$
		Уровень конфликтности энергокомпаний	Количество судебных дел за период
4	Юридический отдел	П2	$P2 = PO_{дз} - PO_{кз}$
		Уровень конфликтности энергокомпаний	Количество судебных дел за период
5	Планово-экономический отдел	П1	Прибыль от продаж / Выручка от продаж
		П2	$P2 = PO_{дз} - PO_{кз}$
		П3	EBITDA/Себестоимость продаж
6	Финансовый отдел	П2	$P2 = PO_{дз} - PO_{кз}$
		Коэффициент финансовой зависимости энергокомпаний	Обязательства / Активы
7	Бухгалтерия	П2	$P2 = PO_{дз} - PO_{кз}$
		Штрафы / Чистая прибыль	Штрафы за несвоевременное предоставление бухгалтерской отчетности
8	Управление перспективного развития	Чистые активы	Рассчитываются по балансу энергокомпаний, увеличение в динамике – положительная тенденция
		ROE – рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль / Собственный капитал
		П2	$P2 = PO_{дз} - PO_{кз}$

Выводы. Диапазоны значений предлагаемых ключевых показателей эффективности определяются с помощью экспертного метода с учетом систематического проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности по отдельным компаниям, входящим в структуру энергосбытовой компании.

Предлагаемый подход позволяет повысить материальную заинтересованность сотрудников в достижении целей организации, делает систему прозрачной для каждого сотрудника, дает возможность карьерного роста сотрудников, а также позволяет учесть ситуацию на региональном рынке труда.

Список литературы

1. **Нау Е.Н.** Four Methods of Establishing Factor Scales in Factor Comparison Job Evaluation. The AMA Handbook of Wage and Salary Administration. – New York: American Management Association, 1950. – P. 56–65.
2. **Job Evaluation Manual Index.** Summary of Factors and Point Allocations. Laurentian University of Canada: <http://www.laurentian.ca/NR/rdonlyres/D979B8A9-692F-415F-BC24-E21355424115/0/emanual.htm>
3. **Волгин Н.А.** Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба (анализ, проблемы, решения). – М.: Экзамен, 2004.
4. **Егоршин А.П., Хрисанов Ю.Н.** Система оплаты труда персонала предприятия. – Н. Новгород: НИМБ, 2005.
5. **Карякин А.М.** Управление человеческими ресурсами / ФГБОУВПО «Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина». – Иваново, 2012.
6. **Цимбалюк С.** Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, методика, практика // <http://hrliga.com/index.php?id=1317&module=profession&op=view>
7. **Вырковский А.** Хэй-метод // Секрет фирмы. – 2004. – № 16 (55). – С. 64–67
8. **Левичев Ю.** Эволюция грейдинга. Новые возможности оценки должностей // Штат. – 2011. – № 9. – С. 24–27.

9. Тарасова А.С. Инвестиционная модель устойчивого развития энергокомпании // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – Иваново, 2015. – № 2.

10. Чингос Питер Т. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США. – М.: ИД «Вильямс», 2004.

11. Тимофеев А.В. Изучение и обобщение зарубежного опыта организации оплаты труда в условиях использования акционерной формы собственности. – М.: ЦОТэнерго, 1993.

12. Тимофеев А.В. Совершенствование материального стимулирования персонала энергокомпаний за экономию топлива и материалов // Менеджмент в России и за рубежом. – Изд. Финпресс, 2009. – № 6. – С. 81–92.

13. Тарасова А.С. Разработка оптимальных диапазонов значений финансово-экономических показателей оптовых генерирующих компаний России // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – Иваново, 2016. – № 1(45).

14. Тарасова А.С. Вопросы разработки сравнительных показателей эффективности функционирования и развития современных энергокомпаний // Вестник ИГЭУ. – 2016. – Вып. 1. – С. 69–76; doi: 10.17588/2072-2672.2016.1.069-076.

References

1. Hay, E.N. Four Methods of Establishing Factor Scales in Factor Comparison Job Evaluation. The AMA Handbook of Wage and Salary Administration. New York: American Management Association, 1950, pp. 56–65.

2. Job Evaluation Manual Index. Summary of Factors and Point Allocations. Laurentian University of Canada: <http://www.laurentian.ca/NR/rdonlyres/D979B8A9-692F-415F-BC24-E21355424115/0/emanual.htm>

3. Volgin, N.A. *Oplata truda: proizvodstvo, sotsial'naya sfera, gosudarstvennaya sluzhba (Analiz, problema, resheniya)* [Labor remuneration: production, welfare sphere, public service (Analysis, problems, solutions)]. Moscow, Ekzamen, 2004.

4. Egorshin, A.P., Khrisanov, Yu.N. *Sistema oplaty truda personala predpriyatiya* [The system of the personnel's labour remuneration of an enterprise]. N. Novgorod, NIMB, 2005.

5. Karyakin, A.M. *Upravlenie chelovecheskimi resursami* [Human Resource Management]. Ivanovo, 2012.

6. Tsimbalyuk, S. *Greydovaya sistema otsenivaniya dolzhnostey i oplaty truda: metodologiya, metodika, praktika* [A grading system of evaluation of posts and remuneration: methods, techniques, practice]. Available at: <http://hrliga.comindex.php?id=1317&module=profession&op=view>

7. Vyrkovsky, A. *Khey-metod* [Hay-method]. *Se-kret firmy*, 2004, no. 16(55), pp. 64–67.

8. Levichev, Yu. *Evolutsiya greydinga. Noveye vozmozhnosti otsenki dolzhnostey* [The evolution of grading. New opportunities for job evaluation]. *Shtat*, 2011, no. 9, pp. 24–27.

9. Tarasova, A.S. *Investitsionnaya model' ustoychivogo razvitiya energokompanii* [An investment model of sustainable development of a power company]. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii. Regional'noe prilozhenie* [Modern high technology. A regional supplement]. Ivanovo, 2015, no. 2.

10. Chingos, Piter T. *Oplata po rezul'tatu. Iz opyta oplaty truda personala v SShA* [Performance-based payment. Based on personnel remuneration experience in the USA]. Moscow, ID «Vil'yams», 2004.

11. Timofeev, A.V. *Izuchenie i obobshchenie zarubezhnogo opyta organizatsii oplaty truda v usloviyakh ispol'zovaniya aktsionerной formy sobstvennosti* [A study and generalization of foreign experience of organizing labour remuneration in conditions of corporate ownership]. Moscow, TsOTenergo, 1993.

12. Timofeyev, A.V. *Sovershenstvovanie material'nogo stimulirovaniya personala energokompaniy za ekonomiyu topliva i materialov* [Improving material incentives of the personnel at power companies for fuel and material economy]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, 2009, no. 6, pp. 81–92.

13. Tarasova, A.S. *Razrabotka optimal'nykh diapazonov znacheniy finansovo-ekonomicheskikh pokazateley optovykh generiruyushchikh kompaniy Rossii* [Development of optimal ranges of financial and economic indicators of wholesale generating companies of Russia]. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii. Regional'noe prilozhenie* [Modern knowledge-intensive technologies. A regional supplement]. Ivanovo, 2016, no. 1(45).

14. Tarasova, A.S. *Voprosy razrabotki sravnitel'nykh pokazateley effektivnosti funktsionirovaniya i razvitiya sovremennykh energokompaniy* [Problems of developing comparative indicators of modern energy companies' performance and development effectiveness]. *Vestnik IGEU*, 2016, issue 1, pp. 69–76; doi: 10.17588/2072-2672.2016.1.069-076.

Карякин Александр Михайлович,

ФГБОУВО «Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина»,
декан ФЭУ, доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга,
e-mail: karyakin@economic.ispu.ru

Karyakin Aleksandr Mikhailovich,

Ivanovo State Power Engineering University,

Dean of the Economics Faculty, Doctor of Economics (Post-Doctoral Degree), Professor of the Management and Marketing Department,

e-mail: karyakin@economic.ispu.ru

Гребенщиков Александр Александрович,

ПАО Группа компаний «ТНС энерго»,

генеральный директор,

e-mail: info@tns-e.ru

Grebenshchikov Aleksandr Aleksandrovich,
Group of Companies PAO «TNS Energo»,
Director-General,
e-mail: info@tns-e.ru

Тарасова Анна Сергеевна,
ФГБОУВО «Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина»,
зам. декана ФЭУ, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и организации предприятия,
e-mail: tarasova-as@mail.ru
Tarasova Anna Sergeyevna,
Ivanovo State Power Engineering University,
Vice-Dean of the Economics Faculty, Candidate of Economics (PhD), Associate Professor of the Economics and Business Organization,
e-mail: tarasova-as@mail.ru