

# ПОДРЯДНЫЙ МЕТОД УСТУПАЕТ МЕСТО ХОЗСПОСОБУ

С 1 сентября ОАО «МРСК Северо-Запада» восстановило исполнение функции по учету электроэнергии во всех филиалах. Согласно расчетам специалистов компании, эта мера позволит сэкономить 20 % от годовой суммы договоров на оказание услуг по формированию объемов передачи электроэнергии по сетям МРСК Северо-Запада. На первый взгляд решение продиктовано желанием минимизировать затраты в условиях экономического кризиса. И в этом есть доля истины.

**ГОЛИКОВ М.Н.**, ведущий специалист департамента по работе с органами власти и СМИ ОАО «МРСК Северо-Запада»

В соответствии с планом ремонтной программы МРСК Северо-Запада на 2009 год своими силами предполагалось выполнить 44,86 % всех работ (522 млн. руб.). Сейчас уже можно сказать, что доля хозспособа будет даже выше. Экономический кризис заставил пересмотреть параметры программы и попытаться по максимуму использовать возможности компании. В итоге в ремонтной программе МРСК Северо-Запада доля подрядных работ сократилась, компания вышла фактически на паритет между работами, выполняемыми сторонними организациями и своими силами.

Впрочем, неблагоприятную макроэкономическую ситуацию, в которой приходится сейчас работать сетевым компаниям, нельзя считать основной причиной роста доли работ, выполняемых силами специалистов МРСК Северо-Запада. Увеличение применения хозспособа – закономерный итог реализации программы эффективного управления издержками, устойчивая тенденция последних лет. Проследить ее позволяют данные, предоставленные департаментом эксплуатации и ремонта ОАО «МРСК Северо-Запада».

## ОТ ПОДРЯДА К ХОЗСПОСОБУ: УСТОЙЧИВАЯ ТЕНДЕНЦИЯ

В первые годы функционирования МРСК Северо-Запада в компаниях, входящих в зону ответственности общества, доминировал подрядный метод выполнения работ. Есть мнение, что

определенную роль здесь сыграла поддержка сетевыми компаниями своих коллег, специалистов сервисных организаций. При выделении энергосервисов в отдельные организации в качестве меры поддержки им полагалось без проведения конкурсных процедур 70 % работ по ремонтным программам. В перспективе эти компании должны были на равных участвовать в конкурсах, обеспечивая тем самым конкуренцию на рынке подрядных организаций и снижение затрат на выполнение работ.

В общей структуре затрат доля работ, выполняемых хозяйственным способом, в последние годы заметно возросла (см. табл.1). Просматривается формирование устойчивой тенденции (см. рис. 1), которая является одновременно реакцией на изменившиеся экономические условия и результатом корпоративной программы управления издержками. Другими словами, хозспособ – это не отказ от профессионального специализированного выполнения работ, не возврат в натуральное хозяйство, а часть антикризисной программы компании, причем не только сетевой. В ряде производственных отделений преимущества хозспособа при выполнении ряда работ оценили еще задолго до наступления экономического кризиса.

«Всю реконструкцию линий электропередачи, запланированную на 2009 год, мы ведем хозспособом, – рассказывают в Восточных электрических сетях Псковэнерго. – Подрядчики далеко не всегда имеют необходимую технику, соответственно, обращаются к нам. И получается, что экономически неэффективно сдавать им в аренду нашу технику, намного дешевле сделать все самим. Кроме того, поскольку речь идет о действующих линиях, при проведении работ требуется присутствие мастера, бригады, которая сама могла бы сделать эту работу. С другой стороны, масштабные работы, выполняемые

**Табл. 1.** Соотношение подрядного и хозяйственного способа в ремонтной программе МРСК Северо-Запада, в %

|                            | Подряд, % | Хозспособ, % |
|----------------------------|-----------|--------------|
| 2005                       | 59,7 %    | 40,4 %       |
| 2006                       | 66,5 %    | 33,5 %       |
| 2007                       | 63,7 %    | 36,3 %       |
| 2008                       | 57,2 %    | 42,8 %       |
| 2009 (план)                | 50,9 %    | 49,1 %       |
| 2009 (после корректировки) | 50,3 %    | 49,7 %       |

хозспособом, позволяют на практике обучать молодой персонал». В итоге, по расчетам специалистов Восточных электрических сетей, если бы выполняемые хозспособом работы были сделаны подрядным способом, расходы на них выросли бы на 40–45 %.

Предпочтение хозспособу здесь отдают уже многие годы. Те же работы, которые эффективнее выполнить силами подрядных организаций, а это прежде всего ручная расчистка просек, отдельные работы по благоустройству, выполняются подрядчиками. В целом доля хозспособа в филиале МРСК Северо-Запада «Псковэнерго» заметно преобладает, что объясняется спецификой ремонтной программы и экономическими критериями. «Расчеты показывают, что затраты на работы, выполненные подрядчиками по большинству видов ремонтов, больше затрат хозспособа в среднем на 38 %. Учитывая структуру ремонтной программы, перевод хозспособа в подряд увеличил бы стоимость работ на 32 %», – поясняют экономисты Псковэнерго.

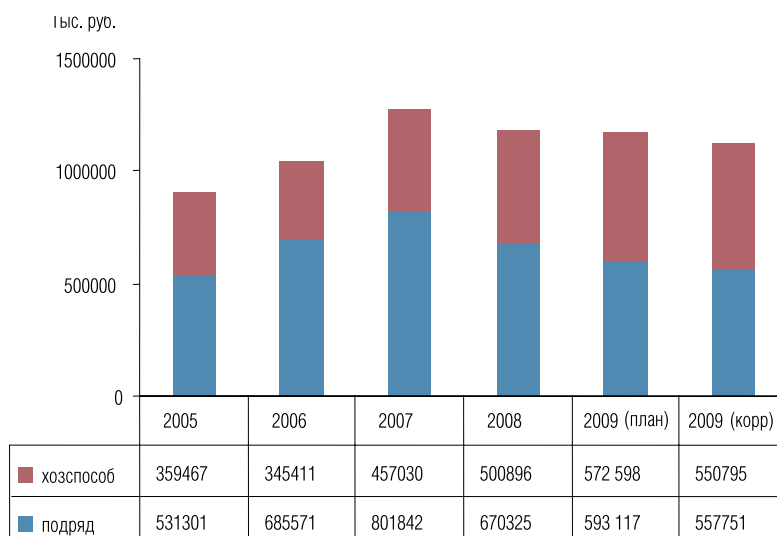
Сопоставление смет на работы по ремонту линий в различных производственных отделениях Псковэнерго показывает, что конкурентное преимущество хозспособу зачастую обеспечивают существенно меньшие затраты на эксплуатацию машин и механизмов, дешевле обходятся также и материалы. Подрядчики же имеют конкурентное преимущество при выполнении работ по расчистке просеки без использования специализированной техники, поскольку для сетевой компании неэффективно использовать высококвалифицированных электромонтеров на выполнении работ, не требующих соответствующей квалификации.

## МАСШТАБНЫЕ РЕМОНТНЫЕ ПРОГРАММЫ

Наиболее масштабные ремонтные программы, если говорить о всех филиалах ОАО «МРСК Северо-Запада», реализуются в Комизэнерго, Архэнерго и Колэнерго. На их долю приходится 2/3 всей ремонтной программы компании 2008 года (рис. 2). Исторически доля подряда в них была преобладающей.

В ремонтной программе 2006 года Комизэнерго она составляла 74,1 %, Колэнерго – 72,3 %, Архэнерго – 67,0 %. Однако в последнее время и здесь хозспособ стал набирать обороты.

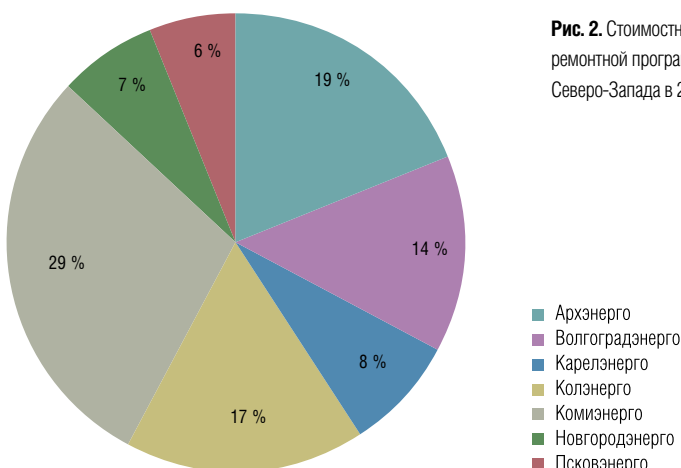
Самой большой является ремонтная программа Комизэнерго, составляющая 27,6 % всей ремонтной программы МРСК Северо-Запада в 2009 году. Интересно, что с каждым годом подряд постепенно сдает свои позиции. Если в 2007 году доля хозспособа была лишь 29 %, то в 2008 году – уже 36 %, а согласно плану на 2009 год должна дойти до 43 %. Курс на хозспособ при значительных вложениях в инвестиции и ремонт повышает качество услуги и надежность энер-



госнабжения. В регионе наблюдается существенное снижение отказов электрооборудования и отключений потребителей. Число инцидентов в 2008 году уменьшилось по сравнению с 2006 годом на 26 %.

«Увеличение доли хозяйственного способа – это одно из мероприятий программы повышения эффективности управления затратами. В 2009 году предусмотрено доведение доли хозспособа до 43 %, что на 7 % больше в сравнении с 2008 годом, – рассказывает заместитель директора по экономике и финансам филиала МРСК Северо-Запада «Комизэнерго» Галина Исакова. – Отличие затрат при осуществлении работ хозспособом и с привлечением подрядной организации заключается в накладных расходах. Накладные расходы подрядных организаций в среднем составляют 6–10 % в зависимости от стоимости работ, а иногда даже и больше. Все зависит от сложности выполняемых работ. Если бы мы все работы выполняли подрядным способом, то наши расходы на ремонтную программу этого года выросли бы на 15–20 млн. рублей. Хозспособ – это существенная экономия затрат в

**Рис. 1.** Рост доли хозспособа в ремонтной программе МРСК Северо-Запада



**Рис. 2.** Стоимостная структура ремонтной программы МРСК Северо-Запада в 2008 году



условиях кризиса. При увеличении численности, укомплектовании ее современными инструментами, приспособлениями, техникой, в том числе автотранспортом, можно еще увеличить долю работ, выполняемых хозспособом». При этом в филиале уверены, что необходимо эффективно сочетать и хозспособ, и подряд. «Не разумно и не эффективно бросаться в крайности. Крупные объекты нужно выполнять силами подрядной организации. А небольшими мобильными бригадами в отделениях и РЭСх выполнять хозспособом мелкие работы».

В филиале МРСК Северо-Запада «Колэнерго» по сравнению с прошлым годом доля выполнения работ собственными силами предприятия также увеличилась. «Действительно, в кризисные времена иногда выгодно вернуться к производству работ хозспособом, – считает начальник производственной службы линий Северных электрических сетей Колэнерго Александр Кизенков. – Вот Печенегский сетевой участок СЭС ремонты и техобслуживание производит собственными силами. Мурманский сетевой участок в основном занимается техническим обслуживанием линий, выявлением дефектов, устранением их в тех местах, которые нельзя отдать подрядчикам, проводит ремонт там, где количество дефектов невелико и их можно устранить без привлечения сторонних организаций». Специалисты филиала приводят конкретный пример экономии. «Возьмем анализ, проведенный за последние четыре года в производственном отделении «Центральные электрические сети» по капитальным ремонтным работам на выключателях, на оборудовании 110–150 кВ. В среднем в год при выполнении этих работ подрядным способом затраты составили порядка 7 млн. рублей. Расчеты показывают, что, в принципе, перейдя на хозспособ,

можно уменьшить расходы и получить реальную экономию в размере 25–35 %».

«Нынешнее соотношение подряд-хозспособ представляется близким к оптимальному, – таково мнение заместителя главного инженера филиала МРСК Северо-Запада «Колэнерго» Юрия Слепухина, – во всяком случае, с точки зрения загруженности персонала, который в настоящее время есть в Колэнерго. Ведь нашим специалистам необходимо помимо ремонтных работ заниматься еще и текущей эксплуатацией оборудования, обслуживать его, в случае необходимости устранять последствия каких-то технических инцидентов. При

этом отмечу, что сейчас хозспособом у нас выполняются все работы на оборудовании класса напряжения 6–35 кВ за исключением капитального ремонта силовых трансформаторов, на оборудовании 110–150 кВ подрядчики производят для нас капитальный ремонт силовых трансформаторов и выключателей, остальное, опять же, хозспособ».

## В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Наибольшее распространение хозспособ приобрел в регионах, которые в большей степени, чем остальные, ощутили на себе влияние экономического кризиса, т.е. там, где существенную часть энергопотребления занимают несколько крупных промышленных предприятий, существенно сокративших производство. Речь идет о Вологодской области и Республике Карелия.

«В связи с кризисом сама ремонтная программа сократилась до минимума и сохранила только самые необходимые работы, не требующие высокой квалификации, крупных материальных затрат, специфической техники», – рассказывают специалисты филиала МРСК Северо-Запада «Вологдаэнерго». Если в 2007 году при ремонтной программе в 269 162 тысячи рублей на хозспособ приходилось 49 %, то в 2008 году он занимал уже 71 %, а в 2009 году он может составить порядка 90 % ремонтной программы. Специалисты Вологдаэнерго полагают, что должна быть разработана долгосрочная комплексная программа по переводу определенного вида ремонтных работ на хозспособ с учетом региональных особенностей. Отметим, что до 2004 года в Вологдаэнерго ремонтные бригады входили в штат предприятия и многие работы выполнялись именно хозспособом.

В филиале МРСК Северо-Запада «Карелэнерго» доля хозспособа также весьма высока – поч-

ти 80 %, однако в перспективе ее планируют снизить до 66,3 %. Расчистку трасс и ремонт ЛЭП в труднодоступных местах и больших объемах, где требуется значительное увеличение трудозатрат со стороны собственного персонала и затрат на ГСМ для его доставки, а также капитальный ремонт выключателей 110 кВ. и силовых трансформаторов 35–110 кВ, выгоднее выполнять с привлечением подрядных организаций. К такому выводу пришли специалисты Карелэнерго. «Главный принцип – применение разумной достаточности, т.е. совокупность возможности выполнения работ своими силами и возможности контроля за выполнением работ подрядными организациями», – считает начальник управления по технической эксплуатации и ремонтам филиала МРСК Северо-Запада «Карелэнерго» Эдуард Королук.

Еще один немаловажный нюанс, связавший рост доли хозспособа и кризиса. Хозспособ – это возможность сохранить персонал. В условиях падения производства в России и последовавшего за ним падения энергопотребления логично было бы предположить, что вслед за сокращениями работников промышленных предприятий безработными также могут стать и занятые в сетевых компаниях. Однако этого не произошло, и не последнюю скрипку сыграло здесь возрастание применения хозспособа. Ремонтные и эксплуатационные работы стал выполнять персонал компании, обслуживающий сети. Преимущественно своими силами осуществляется ремонт выключателей, отделителей, короткозамыкателей, разъединителей, опорно-стержневых изоляторов.

Немалую долю в структуре затрат на ремонтную программу составляет расчистка трасс, которую также можно делать хозспособом. Определенной экономии можно достичь и за счет перевода на хозспособ функции коммерческого учета электроэнергии, подсчитали специалисты филиала МРСК Северо-Запада «Архэнерго». При минимальных капвложениях в 2,1 млн. руб. возможно снижение затрат на осуществление функций коммерческого учета на 20 %. В пересчет на рубли экономия составляет 22 млн. руб.

#### БЕЗ ПЕРЕГИБОВ

Распространение хозспособа, впрочем, не означает отказа от работы с подрядчиками. Очевидно, что работы по реконструкции и техпереворужению лучше делать подрядным способом, как и капитальный

ремонт трансформаторов, требующий высокой квалификации. «Важно определить, способна ли подрядная организация осуществить качественный ремонт, – акцентирует внимание начальник службы организации эксплуатации электросетевого комплекса Департамента эксплуатации и ремонта ОАО «МРСК Северо-Запада» Владимир Войлошников. – Поэтому мы интересуемся опытом работы компаний, участвующих в конкурсах. Координация в этом вопросе налажена не только с нашими филиалами, но и также другими МРСК». Данный аспект весьма актуален, если учесть, что предлагаемая в заявках компаний стоимость выполнения работ может отличаться в разы, важно знать, не стоит ли за низкой ценой подрядчика желание завоевать рынок любым способом и в ущерб качеству? Ведь для сетевой компании надежность выполненных работ играет принципиальную роль.

Среди подрядных организаций, участвующих в конкурсах, объявляемых МРСК Северо-Запада, помимо российских компаний, есть также иностранные и совместные, правда, их доля в объеме выполненных работ пока невелика. В основном иностранные компании участвуют в торгах на поставку оборудования. Среди поставщиков – лидеры рынка энергооборудования. Качественные комплектующие позволяют впоследствии минимизировать затраты на его эксплуатацию.

По словам Владимира Войлошникова, в перспективе компания может выйти на выполнение своими силами порядка 60 % всех ремонтных работ. Но при этом особо подчеркивается приоритет надежности электроснабжения и качества выполнения работ. Перевод на хозспособ в ущерб этим двум важнейшим критериям, как считают в компании, недопустим.

