

Разработка рекомендаций по повышению финансовых результатов на примере компании ПАО «Юнипро»

Р.Ч. Авшалумова
студент 4 курса бакалавриата НИЯУ МИФИ, Москва
Email: r.avshalumovaa@yandex.ru

А.К. Завалишина
к.э.н., доцент кафедры финансового менеджмента
НИЯУ МИФИ, Москва
Email: akzavalishina@mephi.ru

Аннотация: В статье представлены рекомендации по повышению финансовых результатов ПАО «Юнипро», разработанные на основе анализа публичной финансовой отчетности. Предложенные меры направлены на повышение операционной эффективности и укрепление финансового состояния компании в текущих экономических условиях.

Ключевые слова: финансовые результаты, электроэнергетика

Development of recommendations for improving financial results using the example of PJSC Unipro

R.C. Avshalumova
4th year bachelor's student at NRNU MEPHI, Moscow
Email: r.avshalumovaa@yandex.ru

A.K. Zavalishina
PhD, Associate Professor of financial management department
NRNU MEPHI, Moscow
Email: akzavalishina@mephi.ru

Abstract: The article presents recommendations for improving the financial results of PJSC Unipro, developed based on the analysis of public financial statements. The proposed measures are aimed at improving operational efficiency and strengthening the company's financial position in the current economic conditions.

Keywords: financial result, electric-power engineering

В условиях нестабильной экономической ситуации, санкционного давления и изменений на энергетическом рынке, ПАО «Юнипро», как один из крупнейших производителей электроэнергии в России, сталкивается с новыми вызовами. Компания, являясь важным участником

электроэнергетической отрасли, стремится адаптироваться к внешним изменениям и улучшать финансовые результаты за счет повышения операционной эффективности, инвестиционной активности и устойчивого развития.

Для выработки рекомендаций по повышению финансовой результативности деятельности ПАО «Юнипро» был проведён всесторонний стратегический анализ, включающий PESTEL-анализ и SWOT-анализ, результаты которых представлены ниже.

Таблица 1 – PESTEL-анализ ПАО «Юнипро»

Категория	Факторы
Политические (P)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Государственное регулирование тарифов и рынка мощности. 2. Временное управление Росимуществом. 3. Геополитическая обстановка (влияние на импорт, ВЭД, партнерства). 4. Энергетическая политика государства (приоритеты развития).
Экономические (E)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Динамика ВВП и пром. производства (влияние на спрос). 2. Цены на топливо (газ, уголь). 3. Инфляция и стоимость капитала. 4. Колебания валютных курсов (импорт запчастей). 5. Состояние финансовых рынков.
Социальные (S)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Общественное мнение (экологичность генерации). 2. Требования к ESG-прозрачности. 3. Кадровая политика и рынок труда в регионах присутствия. 4. Демографические тренды и урбанизация. 5. Уровень жизни населения.
Технологические (T)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Программа ДПМ-2 и модернизация ТЭС. 2. Развитие технологий ПГУ, ВИЭ, систем накопления. 3. Цифровизация энергетики. 4. Технологии улавливания CO₂. 5. Развитие систем предиктивной аналитики.
Экологические (E)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Климатические изменения (физические риски). 2. Регулирование выбросов (парниковый газ, загрязняющие вещества). 3. Требования к водопользованию и сбросам. 4. Управление отходами. 5. Сохранение биоразнообразия.
Правовые (L)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ФЗ "Об электроэнергетике". 2. ФЗ "Об охране окружающей среды". 3. Лицензионные требования. 4. Трудовое законодательство. 5. Налоговое законодательство. 6. Антимонопольное законодательство. 7. Законодательство о безопасности объектов ТЭК.

- Политические факторы (P): Деятельность ПАО «Юнипро» существенно зависит от государственного регулирования тарифов на электроэнергию и мощность, правил функционирования ОРЭМ. Энергетическая политика государства определяет приоритеты развития отрасли (например, поддержка модернизации). Особым фактором является временное управление пакетом акций (83,73%), принадлежащим Uniper SE, со стороны Росимущества согласно Указу Президента РФ №302 [2], что может вносить неопределенность в долгосрочную стратегию. Геополитическая напряженность влияет на возможность импорта оборудования, международные партнерства и экспортный потенциал (хотя компания в основном ориентирована на внутренний рынок).
- Экономические факторы (E): Спрос на электроэнергию напрямую связан с состоянием экономики России. Волатильность цен на основное топливо (газ, уголь), составляющее значительную долю себестоимости, остается ключевым риском. Инфляция влияет на рост операционных затрат. Колебания валютных курсов важны при закупке импортного оборудования и запчастей. Общая экономическая стабильность и доступность финансирования влияют на реализацию инвестиционных программ.
- Социальные факторы (S): Растет внимание общества и инвесторов к экологическим аспектам производства энергии, особенно при использовании угля (Березовская ГРЭС). Требования к раскрытию информации по ESG (Environmental, Social, Governance) становятся нормой. ПАО «Юнипро» является важным работодателем, влияющим на социальную обстановку в регионах присутствия. Долгосрочные демографические тенденции могут изменять структуру энергопотребления.
- Технологические факторы (T): Продолжающаяся программа модернизации тепловой генерации (ДПМ-2) является ключевым драйвером обновления мощностей [3]. Развитие технологий парогазовых установок (ПГУ), ВИЭ и систем накопления энергии меняет технологический ландшафт отрасли. Цифровизация открывает пути для снижения издержек (например, за счет предиктивного обслуживания) и повышения надежности. Развитие технологий улавливания и хранения углерода может стать актуальным в будущем.
- Экологические факторы (E): Компания подвержена рискам, связанным с изменением климата (например, влияние на водные ресурсы, необходимые для охлаждения). Действующее и потенциально ужесточающееся законодательство регулирует выбросы загрязняющих веществ и парниковых газов [1]. Особое внимание уделяется управлению отходами, особенно золошлаковыми материалами от угольных станций (Березовская ГРЭС) [4]. Требования к водопользованию и сохранению биоразнообразия в районах расположения станций также важны.

- **Правовые факторы (L):** Деятельность ПАО «Юнипро» регулируется большим количеством нормативно-правовых актов, включая базовые законы, такие как ФЗ «Об электроэнергетике» и ФЗ «Об охране окружающей среды». Компания должна соблюдать лицензионные требования, трудовое, налоговое, антимонопольное законодательство, а также нормы, касающиеся промышленной безопасности и безопасности объектов топливно-энергетического комплекса. Изменения в любом из этих правовых полей могут оказать влияние на деятельность и затраты компании.

SWOT-анализ позволяет сопоставить внутренние сильные и слабые стороны компании с внешними возможностями и угрозами, выявленными в том числе PESTEL-анализом.

Таблица 2 – SWOT-анализ ПАО «Юнипро»

Внутренние факторы \ Внешние факторы	Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
	<p>S1. Значительная установленная мощность.</p> <p>S2. Географическая диверсификация активов.</p> <p>S3. Опыт и участие в программе модернизации (ДПМ).</p> <p>S4. Сильные финансовые показатели (рост прибыли).</p> <p>S5. Низкая долговая нагрузка.</p> <p>S6. Наличие инжинирингового подразделения.</p>	<p>W1. Рост себестоимости опережает рост выручки.</p> <p>W2. Высокая зависимость от цен на ископаемое топливо.</p> <p>W3. Значительная дебиторская задолженность и резервы.</p> <p>W4. Неполное самофинансирование инвестиций.</p> <p>W5. Неопределенность из-за внешнего управления акциями.</p> <p>W6. Стареющие активы (несмотря на модернизацию).</p>
Возможности (Opportunities)	<p>O1. Дальнейшее участие в ДПМ-2 / новые инвестпроекты.</p> <p>O2. Рост спроса на энергию.</p> <p>O3. Развитие рынка системных услуг.</p> <p>O4. Внедрение цифровых технологий.</p> <p>O5. Потенциал для ВИЭ / ESG-проектов.</p> <p>O6. Развитие инжиниринговых услуг.</p>	<p>Поле S-O:</p> <p>Использовать фин. устойчивость (S4, S5) и опыт (S3) для участия в новых проектах (O1).</p> <p>Использовать мощности (S1) для удовлетворения растущего спроса (O2) и развития системных услуг (O3).</p> <p>Применять цифровизацию (O4) для оптимизации работы диверсифицированных активов (S2).</p> <p>Развивать инжиниринг (S6) как отдельное направление (O6).</p>

Угрозы (Threats)	T1. Волатильность цен на топливо. T2. Усиление конкуренции (новые мощности, ВИЭ). T3. Ужесточение экологического/климатического регулирования. T4. Экономическая нестабильность / снижение спроса. T5. Регуляторные и правовые изменения. T6. Геополитические риски (поставки, санкции).	Поле (S-T): Использовать финансовую устойчивость (S4, S5) для хеджирования топливных рисков (T1). Использовать опыт модернизации (S3) для соответствия эко-стандартам (T3). Диверсификация активов (S2) помогает снизить регуляторные риски (T5) в отдельных регионах.
-------------------------	---	---

Основные выводы из PESTEL и SWOT анализа:

ПАО «Юнипро» функционирует в сложной среде, характеризующейся жестким государственным и правовым регулированием, экономической волатильностью и растущим вниманием к экологическим вопросам. Компания обладает производственными и финансовыми сильными сторонами, но сталкивается с проблемами роста затрат, управления оборотным капиталом и необходимостью адаптации к долгосрочным технологическим и экологическим трендам. Внешнее управление основным акционером добавляет слой стратегической неопределенности.

Возможности для роста связаны с модернизацией, цифровизацией и развитием смежных услуг. Угрозы включают ценовую волатильность, усиление конкуренции, ужесточение экологических и правовых норм.

Таблица 3 – Матрица SWOT-анализа ПАО «Юнипро»

	Возможности (O1-O6)	Угрозы (T1-T6)
Сильные стороны (S1-S6)	Стратегии S-O: 1. Инвестировать в ДПМ-2 и цифровизацию, используя финансовые ресурсы и опыт. 2. Нарастивать долю на рынке системных услуг. 3. Развивать инжиниринговый бизнес.	Стратегии S-T: 1. Снижение топливных рисков. 2. Инвестировать в экологическую модернизацию. 3. Использовать диверсификацию активов для снижения рег. рисков.
Слабые стороны (W1-W6)	Стратегии W-O: 1. Использовать цифровизацию для контроля себестоимости. 2. Привлекать ESG-финансирование под новые проекты. 3. Диверсифицировать услуги через инжиниринг.	Стратегии W-T: 1. Фокус на снижении операционных затрат. 2. Ужесточение кредитной политики. 3. Разработка планов по импортозамещению комплектующих (T6).

На основе проведенного PESTEL и SWOT-анализа, выделены следующие рекомендации для ПАО «Юнипро»:

1. Усиление контроля над операционными затратами:

- Рекомендация: Внедрить комплексную программу повышения операционной эффективности, направленную на снижение удельных затрат на топливо, ремонты и постоянные издержки.
- Обоснование: Опережающий рост себестоимости и негативное влияние производственных расходов на прибыль. Волатильность цен на топливо усугубляет проблему.
- Мероприятия: Завершение и эффективная эксплуатация модернизированных блоков, внедрение систем предиктивной аналитики для оптимизации ремонтов, оптимизация логистики и условий закупки топлива, повышение производительности труда.
- Ожидаемый эффект: Снижение темпов роста себестоимости, повышение операционной прибыли, повышение конкурентоспособности.

2. Оптимизация управления дебиторской задолженностью:

- Рекомендация: Пересмотреть кредитную политику и усилить работу по взысканию просроченной задолженности.
- Обоснование: Значительный объем дебиторской задолженности и резервов ухудшает качество прибыли и отвлекает оборотные средства, особенно в условиях экономической нестабильности.
- Мероприятия: Сегментация потребителей, дифференциация кредитных лимитов, внедрение КРІ по оборачиваемости ДЗ, активизация юридической работы.
- Ожидаемый эффект: Ускорение оборачиваемости ДЗ, снижение резервов, улучшение качества прибыли, высвобождение денежных средств.

3. Развитие инжиниринговых и сервисных услуг:

- Рекомендация: Активнее развивать внешние услуги через дочернюю компанию ООО «Юнипро Инжиниринг».
- Обоснование: Наличие сильной компетенции и возможность диверсификации доходов, снижающей зависимость от основного бизнеса.
- Мероприятия: Расширение портфеля услуг, активное продвижение на рынке.
- Ожидаемый эффект: Получение дополнительных доходов, повышение рентабельности, диверсификация бизнеса.

Моделирование показателей финансовой отчетности

Финансовое моделирование и последующий анализ прогнозных показателей являются ключевым элементом стратегического управления, позволяющим оценить потенциал развития ПАО «Юнипро» и идентифицировать факторы, определяющие его финансовое благополучие. Прогнозирование Отчета о финансовых результатах (ОФР) и Бухгалтерского баланса дает возможность сформировать комплексное видение будущей

структуры доходов, расходов, активов и источников их финансирования, а также спланировать соответствующую финансовую и инвестиционную стратегию.

Таблица 4 – Прогнозная модель ОФР

Показатель	отчетный год	1 прогнозный год	2 прогнозный год	3 прогнозный год
Выручка	134 027 215	140 128 094	146 506 683	153 175 624
Себестоимость	(92 869 395)	(97 797 490)	(102 249 203)	(106 903 556)
Коммерческие расходы	-	-	-	-
Управленческие расходы	-	-	-	-
Прибыль от продаж	41 157 820	42 330 604	44 257 481	46 272 068
% к уплате	-	-	-	(415 392)
Прочий финансовый результат без % к уплате	(2 647 072)	(2 767 566)	(2 893 545)	(3 025 258)
Прибыль до налогообложения	38 510 748	39 563 038	41 363 936	42 831 418
Текущий налог на прибыль	(8 196 614)	(9 890 760)	(10 340 984)	(10 707 855)
ЧП	30 314 134	29 672 279	31 022 952	32 123 564
Дивиденды	-	-	15 511 476	16 061 782
Нераспределенная прибыль	30 314 134	29 672 279	15 511 476	16 061 782
ЕВИТ		39 563 038	41 363 936	43 246 810
ЕВИ		29 672 279	31 022 952	32 435 108
NI		52 736 347	5 736 760	5 297 212
FCF		(23 064 068)	25 286 192	27 137 895
DIV (50%-75% FCF)		-	15 511 476	16 061 782

Прогнозная модель Отчета о финансовых результатах демонстрирует устойчивую положительную динамику ключевых показателей операционной деятельности и прибыльности ПАО «Юнипро» в течение трехлетнего прогнозного периода. Выручка компании прогнозируется с уверенным ростом, что отражает ожидаемое увеличение объемов реализации электроэнергии и мощности, а также тепловой энергии. Параллельный рост себестоимости указывает на увеличение операционных затрат, связанных с ростом производства и изменением цен на основные виды топлива. Тем не

менее, прибыль от продаж показывает опережающий рост, свидетельствуя об ожидаемом повышении операционной эффективности и благоприятном соотношении динамики цен на производимую энергию и затрат. Показатели прибыли до налогообложения и чистой прибыли также прогнозируются с положительным трендом. Рост EBIT и EBI подтверждает прогнозируемое увеличение операционной прибыльности. Прогноз свободного денежного потока (FCF), несмотря на отрицательное значение в первом прогнозном году, становится положительным и значительно возрастает далее, что является важным индикатором способности компании генерировать денежные средства для инвестиций, погашения долга и выплаты дивидендов. Прогнозируемые дивидендные выплаты, возрастающие параллельно с ростом FCF, указывают на потенциальное увеличение доходности для акционеров.

Текущая структура акционерного капитала и внешнеполитическая ситуация могут влиять на возможность вывода дивидендов, но в прогнозе есть допущение, что компания сможет выплатить их, так как акциями теперь владеет не немецкий концерн, а Федеральное агентство по управлению государственным имуществом.

Таблица 5 – Прогнозная модель бухгалтерского баланса

Показатель	отчетный год	1 прогнозный год	2 прогнозный год	3 прогнозный год
Активы				
Внеоборотные активы	101 333 998	151 525 599	154 689 155	157 387 388
Запасы, НДС, прочие оборотные активы	6 498 252	6 794 051	7 103 314	7 426 654
Дебиторская задолженность	12 695 466	11 353 797	9 863 678	8 214 373
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	89 501 238	93 575 308	97 834 828	102 288 240
АКТИВЫ	210 028 954	263 248 755	269 490 975	275 316 656
Пассивы				
Собственный вложенный капитал	192 534 443	222 206 722	237 718 198	253 779 979
Собственный накопленный капитал	66 188 793	66 188 793	66 188 793	66 188 793

Долгосрочные обязательства	126 345 650	156 017 929	171 529 405	187 591 186
Краткосрочные заемные средства	6 729 758	27 544 879	15 506 222	2 142 673
Кредиторская задолженность и прочие приравненные к ней обязательства	144 000	2 392 947	4 656 888	7 255 868
ПАССИВЫ	10 620 753	11 104 207	11 609 667	12 138 135

Прогнозная модель бухгалтерского баланса отражает ожидаемые изменения в структуре активов и пассивов ПАО «Юнипро». Существенный рост внеоборотных активов в первом прогнозном году с последующим умеренным увеличением указывает на значительные инвестиции в модернизацию, расширение или строительство новых генерирующих мощностей, что соответствует необходимости обновления основных фондов. Эти инвестиции критичны для повышения эффективности и конкурентоспособности.

Снижение дебиторской задолженности на протяжении всего прогнозного периода, свидетельствует об оптимизации процессов взыскания долгов или изменении условий расчетов с контрагентами. Это позитивно сказывается на оборачиваемости оборотного капитала и ликвидности компании. Данная динамика в прогнозном модели баланса напрямую связана с выявленной в SWOT-анализе (*Таблица 2*) слабой стороной (W3) – значительным объемом дебиторской задолженности и резервов – и обосновывает необходимость мер, предложенных в рекомендациях.

Значительный объем дебиторской задолженности, ухудшает качество прибыли, особенно в условиях экономической нестабильности. Усиление работы по взысканию просроченной задолженности является стратегией W-T (*Таблица 3*), направленной на снижение угроз в условиях неопределенности и экономической волатильности, и, согласно финансовой отчетности компании за первое полугодие 2024 года, активная работа в этом направлении уже способствует росту финансовых результатов. Таким образом, прогнозное снижение дебиторской задолженности в Таблице 5 является ожидаемым эффектом от пересмотра кредитной политики и усиления работы по взысканию просроченной задолженности, что подтверждает обоснованность данной рекомендации.

В структуре пассивов наблюдается стабильность собственного вложенного капитала и значительный рост собственного накопленного капитала, коррелирующий с прогнозируемым ростом чистой прибыли. Долгосрочные обязательства существенно возрастают в первом прогнозном году, что связано с привлечением финансирования для крупных

инвестиционных проектов, упомянутых как фактор роста внеоборотных активов, с последующим постепенным погашением долга.

Для успешного стратегического планирования и повышения конкурентоспособности предприятия необходимо тщательно анализировать факторы, формирующие его прибыль. Факторный анализ прибыли предоставляет такую возможность, выявляя ключевые драйверы, определяющие ее изменение, что позволяет разработать обоснованные и эффективные меры по ее увеличению в долгосрочной перспективе.

Проведенный анализ финансовой деятельности ПАО «Юнипро» в условиях сложной внешней среды, характеризующейся государственным регулированием, экономической волатильностью и экологическими требованиями, позволил выявить ключевые факторы, влияющие на финансовые результаты компании. PESTEL и SWOT-анализ обозначили как сильные стороны, связанные с производственными мощностями и финансовой устойчивостью, так и слабые стороны, включающие рост себестоимости, значительную дебиторскую задолженность и неопределенность, связанную с внешним управлением.

Прогнозная модель финансовой отчетности демонстрирует потенциал роста выручки и прибыли, однако анализ также подтверждает наличие вызовов, связанных с операционными затратами и управлением оборотным капиталом. Высокий уровень дебиторской задолженности снижается в прогнозном периоде, что является важным условием, для повышения финансовых результатов. Рост себестоимости, хотя и опережаемый ростом выручки в последнем отчетном периоде, подчеркивает актуальность мер по повышению операционной эффективности.

В связи с этим, обосновывается необходимость реализации стратегических рекомендаций, направленных на улучшение финансовых показателей. Пересмотр кредитной политики и усиление работы по взысканию просроченной задолженности позволят сократить отвлечение оборотных средств и повысить качество прибыли, что соответствует стратегиям снижения угроз, выявленным в SWOT-анализе. Внедрение комплексной программы повышения операционной эффективности критически важно для контроля над затратами в условиях волатильности цен на топливо и растущих производственных расходов. Эта мера направлена на повышение прибыльности и конкурентоспособности компании. Развитие инжиниринговых и сервисных услуг является дополнительным направлением для диверсификации доходов и использования имеющихся компетенций.

Реализация данных рекомендаций, подкрепленная стратегическим видением и адаптацией к внешним условиям, позволит ПАО «Юнипро» укрепить свое финансовое положение, повысить операционную эффективность и обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Список использованных источников:

1. Регулирование выбросов парниковых газов в России // Министерство экономического развития Российской Федерации : [сайт]. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/klimat/regulyatorika_v_oblasti_klimata/ (дата обращения: 17.05.2025).
2. ESG-повестка в энергетике: новые вызовы и возможности // Эксперт РА : [сайт]. – 2023. – URL: https://raexpert.ru/researches/esg/esg_energetika_2023/ (дата обращения: 17.05.2025).
3. ПАО «Юнипро» : официальный сайт. – URL: <https://unipro.energy/> (дата обращения: 17.05.2025).
4. Отчет об устойчивом развитии ПАО «Юнипро» за 2023 год // ПАО «Юнипро» : [сайт]. – URL: https://unipro.energy/shareholders/disclosure/annual_reports/ (дата обращения: 17.05.2025).