

К. Е. Гречухин

## ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ АТОМНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ ФРАНЦИИ

**Аннотация.** Объектом исследования является атомный энергетический комплекс Франции. Приводится описание его актуального состояния, краткое историческое описание реформирования отрасли. Автор рассматривает процесс деятельности атомного сектора Франции на протяжении последних 15 лет в разрезе инвестиционной политики, на внутреннем и международном уровнях, дает описание конкурентоспособного уровня в мировом масштабе, описывает текущее состояние структурообразующего холдинга AREVA, указывает причины, повлекшие приведение его показателей к кризисным формам, приводит прогноз возможного выхода из создавшейся ситуации. Автором проведено исследование на основании исследовательских статей, приведенных в открытых источниках. Проведен анализ данных, сделаны выводы. Основными выводами статьи являются: отсутствие единой стратегии развития и текущей деятельности группы AREVA; внутренняя внутриотраслевая конкуренция между крупнейшими системными единицами отрасли - группы AREVA и EDF, что приводит к отрицательным результатам функционирования всего сектора в целом. Автор приводит ссылки на источники информации, как самих компаний, так и независимых.

**Ключевые слова:** атомный энергетический комплекс, AREVA, инвестиции, развитие, АЭС, кризис, стратегия, бизнес-модель, конкурентоспособность, синергия.

**Abstract.** The subject of this research is the nuclear energy system of France. The author describes its contemporary state, provides a historical glance on the reformation of the industry. The author examines the function of the French nuclear energy sector over the last 15 years from the viewpoint of investment policies on both, domestic and international levels, and describes a competitive level on global scale, provides an overview on the current state of AREVA, the "anchor" holding, and points towards the reasons that lead to its indicators approach crisis forms, and provides a prognosis for possible ways out of the current situation. The author's study is based on research articles available in open sources. This article offers data analysis and provides conclusions. The main conclusions of this article are the lack of a unified strategy for development and operation of the AREVA group, the domestic competition between the two largest system units, AREVA and EDF, leads to negative dynamics in the industry as a whole. The author provides sources that include the companies themselves, as well as independent sources.

**Keywords:** business model, strategy, the crisis, nuclear power plants, development, investments, AREVA, Nuclear energy, competitive edge, synergy.

**Данные о методике исследования.** Автором проведено исследование на основании исследовательских статей, приведенных в открытых источниках. Проведен анализ данных, сделаны выводы.

Атомная отрасль Франции, исходя из масштабов деятельности, глобальной передовой базы, ресурсов, государственной поддержки является мировым локомотивом. Однако AREVA по показателям своей деятельности является убыточной, что отражают финансовые показатели. При этом состояние группы AREVA является глубоко кризисным.

Биржевые показатели деятельности группы AREVA [1]

Наименование	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2007	2006
Рыночная стоимость 1 акции по состоянию на 31 декабря соответствующего года (евро)	9,12	19	12,82	19,09	36,17	349	350	785
Рыночная капитализация на 31 декабря соответствующего года (in million euros)	3,493	7,281	4,913	7,315	13,821	12,370	12,405	27,823
Доход на акцию, евро	-12,64	-1,30	-0,26	- 6,35	-2,49	15,59	16,62	20,95

Первое резкое падение капитализации произошло в 2006 г. А, практически десятикратное падение стоимости акции, в 2010 г. Показатели с незначительным ростом в 2013 г. оставались низкими. Международные скандалы и снижение капитализации стали формировать негативный образ AREVA, который лишь усилил кризисный процесс, а отрицательные явления уже нельзя было скрыть. Общий долг рос заметными темпами. В период 2011-2014 гг. бизнес группы AREVA несет огромные убытки.

Таблица 2

Убытки группы AREVA [2]

Наименование	2011	2012	2013	2014
Чистый убыток	-2,503	-99	-494	-4,834

В 2011 г. впервые убыток группы составил максимальное значение за весь период жизни компании - 2,503 млрд. евро.

Назначение нового директора Л. Урселя в 2011 г. не сильно изменило положение. Предложенный им антикризисный план - Action 2016 ненамного улучшил ситуацию: многие проекты группы пришлось заморозить, а часть активов продать. По показателям выручки компания демонстрировала сравнительно небольшой рост - в 2013 году она составила 9,2 млрд. евро. Но, вместе с тем, чистый долг вырос с 4,31 млрд. евро в 2012 г. до 4,42 млрд. евро на конец 2013 года.

За заметным улучшением показателей в 2013 г. последовал новый значительный спад, а в 2014 г. показатель оказался рекордным. Он вырос в 9,8 раза до 4,8 млрд. Показатель EBITDA сократился на 25,8%, до 735 млн евро. Выручка AREVA за отчетный период снизилась на 8%, до - 8,3 млрд евро, в том числе выручка от ядерных операций составила 8,2 млрд евро (-7,3%). Операционные убытки составили в 2014 году 2,6 млрд. евро по сравнению с 34 млн. евро операционной прибыли в 2013 г. Компания заранее, в конце февраля, предупреждала о рекордных убытках за минувший год.

После отказа AREVA опубликовать финансовые прогнозы на 2015-2016 годы, рейтинговое агентство Standard & Poor's ухудшило ее рейтинг до B, а в марте 2015 г. до BB-[3], что ставит рыночную привлекательность акций компании на самый низший уровень.

Эти результаты являются не только следствием мирового финансового кризиса 2008 г., когда произошел общий спад в атомной отрасли, но и прямым следствием стратегии деятельности компании с момента ее основания в 2001 г., когда ее возглавила А. Ловержон. Среди ее достижений: реорганизация деятельности атомной отрасли Франции, устройство новой структуры управления, расширение международного присутствия. Одновременно происходили процессы, которые стали причиной глубокого упадка компании. Основной претензией, предъявляемой к ней, является отсутствие общей стратегии развития группы с начала ее

возникновения до ухода А. Ловержон со своего поста спустя 10 лет.

Проблемы атомного энергетического комплекса Франции важно рассматривать по сегментам рынка электроэнергетики, услуг ядерно-топливного цикла и объектов атомной энергетики.

Анализируя деятельность группы AREVA в первое десятилетие XXI века, наиболее значительные усилия были осуществлены в секторе ядерного топливного цикла, куда были направлены значительные инвестиции в рамках расширения международного присутствия компании. Но именно в секторе M&A политика не имела четких очертаний. При этом Правительство Франции придерживалось мнения о всестороннем расширении компании в мировом ядерном секторе. Вкладывались средства и ресурсы в покупку активов или участие в капитале профильных компаний при стремлении создать крупный международный холдинг по всем этапам ядерного топливного цикла без тщательной проработки бизнес-моделей. В итоге, ряд купленных активов спустя некоторое время опять перепродавался. Наоборот, высокорентабельное подразделение AREVA T&D - мировой лидер в области производства оборудования и систем для передачи и распределения электроэнергии было продано альянсу Alstom и Schneider Electric при активной поддержке французского правительства.

Кульминацией неэффективных решений и последовавшей за этим остановкой инвестиционной активности стала сделка по покупке в 2007 году за 1,8 млрд. евро канадской компании UraMin, владеющей рудниками в Африке. Продажа происходила с одобрения французского правительства в предкризисный год, когда рынок находился на пике. В связи с последовавшим обвалом цен на уран действительная рыночная стоимость приобретенного актива снизилась, а в результате проведенных дополнительных геологоразведочных работ объявленные запасы месторождений перед покупкой оказались не соответствующими действительности.

Проекты, по которым идет списание убытков руководством группы замалчивается, а информация в открытых источниках отсутствует. Строительство нового обогатительного завода Comurhex II также связано с крупными затратами.

Обеспечив себе присутствие по главным направлениям развития современной электроэнергетики Франции (атомная и возобновляемая энергетика), AREVA не определила для себя вектор последовательности своих действий. Убытки по направлению альтернативной энергетики увеличивались ежегодно, и в 2014 г. группа отказалась от развития солнечной энергетики, что привело к дополнительным затратам.

Ряд непоследовательных решений констатировал тот факт, что с момента создания у AREVA отсутствует четкая стратегия деятельности. И если в борьбе за захват доли международного рынка прикладывались значительные усилия, то в секторе реакторостроения активность была низкой. На этапе глобального развития атомной энергетики каждый третий реактор в мире создавался французской отраслью, а на протяжении первого десятилетия XXI века AREVA практически не имела заказов, выиграв тендер на строительство энергоблоков на АЭС «Олкилуото» в 2003 г. и в 2007 г. на строительство в Китае двух атомных реакторов. В 2013 г. компания была выбрана для строительства АЭС «Сионоп» в Турции, но в консорциуме с японской группой Mitsubishi Heavy Industries, и установке энергоблоков с реакторами АТМЕА менее мощными, чем EPR, но более надежными.

AREVA эксплуатировала и строила реакторы II поколения, не имея опыта и технологической базы реализации проектов поколения III+. Поэтому, недоработки технической и исследовательской базы сказались на ходе строительства. Активно рекламируемый реактор ERP оказался технически не законченным, в целом не отвечающим современным характеристикам, в первую очередь требованиям безопасности, которые актуализировались после терактов в США в 2001 г. В соответствии с ними реактор должен выдерживать последствия удара от падения самолета. Системы управления и защиты также не выдержали критики.

Катастрофа на АЭС «Фукусима» обнажила общие проблемы безопасности на всех АЭС мира в результате дополнительных проверок со стороны МАГАТЭ, что потребовало финансирования на их устранение и учет в новых проектах.

Ввиду устранения недостатков сроки ввода в эксплуатацию энергоблоков АЭС «Олкилуото»

в Финляндии и АЭС «Фламанвилль» во Франции постоянно переносились, что приводило к удорожанию конечной их стоимости, которая превышает по каждому проекту больше 8 млрд. евро, не являясь конечной. В 2015 г. объявлен очередной перенос сдачи финского проекта на 2018 г., что отличается от планируемой даты на 10 лет.[4]

На фоне испытываемых AREVA трудностей, внутренних конфликтов и все новых выявляемых недостатков предлагаемого типа реактора резко ослабили позиции группы на международном рынке.

В 2015 г. выявлены очередные недостатки конструкции реактора, связанные с качеством применяемой стали корпуса реакторов, и Великобритания поставила под сомнение вопрос о возведении двух реакторов для АЭС «Hinkley Point» и трех для АЭС «Sizewell», которые должны были строить AREVA и EDF.[5] Правительство Китая, где возводятся реакторы этого же типа, также заявило о невозможности их запуска без уверенности в полной безопасности.

В качестве еще одной из причин ослабления позиций группы на рынке реакторостроения являются предлагаемые цены на строительство. Если в первые годы XXI века высокая стоимость строительства могла обосновываться за счет обещания качества, наличия технологий, наработанных десятилетиями, то к окончанию первого десятилетия позиции игроков «третьего эшелона» как Китай и Южная Корея добились значительного преимущества в развитии своей технологической базы при умеренных ценах. В сложившихся условиях получить выгодные контракты, когда на международном рынке также присутствует «Росатом», который добился высоких результатов и имеет подтвержденный портфель заказов, для французских атомщиков практически невозможно.

Конкуренция усилилась после аварии на АЭС «Фукусима» в Японии 11 марта 2012 г. Только начавшийся «атомный ренессанс» после атомного затишья, вызванного катастрофой 1986 г. в Чернобыле, был остановлен как раз на выходе в активную фазу и атомные энергетические программы во многих странах были заморожены. Таким образом, потенциальный рынок строительства АЭС сократился, а конкуренция повысилась. Но даже в этот сложный

для атомной отрасли период в 2011 г. госкорпорация «Росатом» заключила 21 международный контракт на строительство АЭС – в Индии, Турции, Вьетнаме, Китае, Болгарии, Армении, Бангладеше, Беларуси.

Несмотря на наличие глобальных альянсов в мировой ядерной отрасли, рынок атомной энергетики – олигопольный. Если в начале развития атомной эры конкуренция развивалась между государствами, обладающими технологиями (США, Великобритания, Франция, Россия), то с течением времени страны-потребители стали развивать собственную технологическую и ресурсную базы постепенно осваивая всю цепочку ядерно-топливного цикла. Серьезные позиции смогли завоевать китайские, индийские и корейские энергетика.

Действуя на международном рынке, компании исходят из своих конкурентных преимуществ, выработанных как на внутреннем рынке, так и на внешних рынках. Но при примерно равном технологическом и ресурсном обеспечении конкурентов главным аргументом выступает цена. А этот фактор очень значительный, так как конкуренция по стоимостному признаку не может исключать в ядерной сфере потери качества, что влечет за собой катастрофические последствия потери безопасности.

И в 2009 г. AREVA проиграла тендер компании «третьего эшелона» корейской KEPCO на строительство АЭС «Барака» в ОАЭ именно по стоимости строительства. К 2015 г. французская группа не сможет выиграть уже и по причине недоработанности реактора.

В поиске возможностей для выхода из кризисного состояния руководство AREVA не могло определить для себя ключевые направления, что подтверждают слова ее Руководителя (до декабря 2014 г.) Люка Урселя о неуверенности в том, что в среднесрочной и долгосрочной перспективе атомная энергетика сможет развиваться в мире вообще[6]. Это подтверждает тот тезис, что будущее энергетического комплекса Франции не имеет устойчивого вектора развития, но говорит о его выборе в сложных условиях изменения глобального рынка энергии в целом.

Вслед за долгим периодом преимущества атомной стратегии развития национальной энергетики, в соответствии с мировыми тенденциями

по изменению структуры энергетической отрасли, предпочтение переходит к возобновляемым источникам энергии и газу, в случае удешевления его стоимости и роста технологий очистки выбросов, как конкурентному источнику получения электроэнергии по затратам.

С подобным развитием событий компания EDF столкнулась в США на фоне резкого снижения цены газа, в связи с прогрессом в освоении сланцевых месторождений. Компания была вынуждена оставить рынок электроэнергии от АЭС, продав долю в совместном предприятии CENG (Constellation Energy Nuclear Group). Это первая большая сдача позиций атомной энергетики газовой генерации. Низкие цены на газ делают практически неконкурентоспособными и нежизнеспособными долгосрочные проекты в энергетике. Так как в современных условиях мировой экономической действительности горизонт планирования не может распространяться далеко и быть объективно подтвержденным. Глава госкорпорации «Росатом» Сергей Кириенко отмечал в 2013 г., что при строительстве АЭС необходимо строить прогноз на срок ее экономической жизни - 60-80 лет, чего на этапе перехода к новой стадии развития мировой энергетики сделать нельзя [7]. А в условиях дороговизны атомных проектов и длительных сроках строительства в текущих условиях развития глобальной энергетики положительное решение принять довольно сложно.

Конкурентные позиции атомного сектора заметно пошатнулись в связи с развитием и удешевлением технологий по всем типам энергоисточников, а дороговизна некоторых из них (новые типы угольных и газовых станций), которые позволяют минимизировать выбросы в процессе получения энергии, остается вопросом сравнительно небольшого периода времени.

Таким образом, будущее атомной энергетики зависит от складывающейся ценовой конъюнктуры мирового рынка энергоресурсов и удешевления процесса получения энергии наряду с соблюдением экологических требований от прочих источников.

Для ведущих стран, имеющих развитый энергетический сектор, вопрос выбора стратегии развития определяется, в первую очередь экономическими преимуществами, в том числе и из-за продолжающихся кризисных явлений

глобального масштаба, когда планирование ключевых показателей в долгосрочном периоде не может происходить с достаточной вероятностью. Поэтому предпочтение будет отдаваться проектам, окупаемость которых и отдача на капитал происходит на коротком промежутке времени.

Строительство АЭС имеет спрос на быстро развивающихся рынках, где присутствует дефицит энергии, а обеспеченность собственными ресурсами низкая или их не хватает для удовлетворения промышленного роста в продолжительный период времени.

Атомная энергетика используется, главным образом, для получения электричества. Поэтому, с целью повышения, как конкурентных позиций, так и достижения большего экономического эффекта, требуется модернизация или разработка новых моделей АЭС для получения теплоэнергии, опреснения воды, производства водорода, который рассматривается в качестве топлива недалекого будущего.

Таким образом, стратегия развития атомного сектора Франции при наличии уже действующих атомных мощностей имеет варианты своего развития в двух направлениях - внутреннем и международном.

Министр энергетики Франции Сеголен Рояль в 2014 г., понимая важность реформ, заявила о неизбежности перестановок в атомной сфере, как направление изменения внутренней политики отрасли. [8] По поводу внешней экспансии она призвала крупнейшие компании самоорганизоваться, переключиться на профильный бизнес, создавать связи между крупными французскими предприятиями и выигрывать тендеры на международном уровне. Тем самым обнажив часть структурных проблем, где одна из главных - отсутствие четкой организации в рамках всего атомного комплекса, что необходимо в достижении поставленных целей. И это второй источник проблем - невозможность определения, как направления развития, так и конкретных задач даже на коротком промежутке времени.

На международном атомном рынке, правила на котором стал диктовать покупатель, позиции AREVA с ее недоработанным типом реактора крайне слабы. И этот факт французской компании следует учитывать в первую очередь. А для поддержания конкурентоспособности, направ-

ление усилий надо прилагать в сфере развития технологий. Для этого требуется время и ресурсы для пересмотра проекта, его доработки, доказательств полноценности предлагаемого продукта. В ближайшие годы это сделать будет достаточно сложно в связи с серьезной конкуренцией со стороны России, Японии, Китая, Южной Кореи. При этом чтобы быть конкурентноспособным важно предлагать приемлемые в сравнении с другими участниками цены. Для этого, в первую очередь, необходима оптимизация бизнес-процессов, обеспечение устойчивой связи производственных и исследовательских единиц, консолидация усилий.

На внутреннем рынке расширения атомных энергетических мощностей ввиду политической направленности руководства Франции происходить не может. Наоборот, идет поиск путей и возможностей снижения ядерной зависимости.

Складывающаяся ситуация показывает, что имеется вариант развития только в рамках замены устаревших блоков реакторов, большая часть которых подходит к окончанию своего срока службы. И это, объективно коммерчески более близкая цель, чем экспансия в мировом формате.

Но здесь также следует учесть временной фактор развития. Во Франции пока еще существует запрет на разработку сланцевых месторождений. Но он может быть снят. В этом случае вопрос дороговизны технологий может быть устранен за несколько лет, а вероятность повторения успеха США будет довольно высокой. Таким образом, в пределах ближайших 10 лет вероятно постановка вопроса об экономической эффективности атомной энергетики и разумности замены устаревших мощностей новыми.

Поэтому, чтобы упрочить конкурентные позиции по сравнению с газовой генерацией важно строить производственный процесс в рамках политики снижения себестоимости, для реализации которой необходимо провести полную ревизию деятельности на всех участках производственного цикла, когда в него вовлечены не только крупные бизнес-единицы группы AREVA, но и сторонние компании.

Во Франции существует более 2,5 тыс. компаний, задействованных в ядерно-топливном цикле. Множество компаний атомного сектора при-

надлежат семейным финансово-промышленным группам или многонациональным компаниям. Процесс международных слияний и поглощений затрагивает также компании ядерного комплекса.[9] И данную ситуацию контролировать сложно, когда, по сути, независимые компании принимают решения в своих интересах.

Это ведет к тому, что системно утрачивается порядок производства от разработки идеи до ее воплощения. Ввиду наличия множества друг с другом не связанных компаний в единой цепи производства происходит разрушение технологической цепочки.

Отсутствие целостности производственного процесса приводит к разобщенности действий, нарушения сроков выполнения работ, снижения качества. Контролировать подобную большую и сложную структуру как атомное хозяйство крайне тяжело. Весь комплекс, таким образом, не функционирует как единый полноценный механизм для достижения максимальной эффективности. А необеспеченность контролем всех стадий технологической цепочки от начала и распределения финансирования до готового выпуска сказывается как на качестве, так и на конечной стоимости. Утрата системности в случае функционирования высокотехнологичного и сложноустроенного механизма атомной отрасли ведет к большим рискам и существенным потерям, выраженным как в материальном, так и в репутационном отношении.

Таким образом, в рамках реформирования отрасли необходимо усилить внимание на построении иерархической, логически связанной в соответствии с особенностями и требованиями конъюнктуры производства вертикально-интегрированной структуры, установив, в первую очередь, высокие требования ко всем предприятиям, задействованным в бизнес-процессе обеспеченные жесткими нормами внутреннего контроля.

Поэтому, проблемы, проистекающие из-за отсутствия четкой стратегии деятельности группы AREVA, перетекают в плоскость тактической недоработанности внутренней структуры и деятельности единиц операционного цикла.

Процесс реформирования должен строиться исходя из текущих возможностей компаний, и разделяться на близлежащие задачи и определение порядка дальнейших действий.

Поэтому, в текущей ситуации необходимо организовать процесс сохранения группой своих позиций, выявить непрофильные активы и наименее эффективные, которые могут заменить прочие бизнес-единицы. При этом продажу этого имущества важно провести в короткие сроки с целью обеспечения высокой степени ликвидности. Подготовка плана по использованию максимальных возможностей от эксплуатации текущих активов послужит грамотному распределению ресурсов, более слаженному и полноценному построению деятельности.

Но, в первую очередь, большую важность имеет организация управления текущей задолженностью в рамках ведения переговоров с кредиторами, рефинансирования долга (который составляет по итогам 2014 г. 5,809 млрд. евро), определения предельно допустимого значения долга, при возможности проводить операции по новации долгов.

Вновь назначенный Генеральный директор AREVA после смерти Люка Урселя в декабре 2014 г. Филипп Кнош, в своей стратегии первоочередной задачей поставил сокращение персонала и задолженности.

Следует пересмотреть линейку бизнес-процессов, провести оптимизацию численности персонала (согласно планам AREVA предлагается сократить 15% персонала во Франции и 18% - за рубежом, что составит до 6 000 человек)[10], организовав работу с профсоюзами. Провести мониторинг расходов с целью их сокращения, снизить долю капитальных вложений, акцентируя их на первоочередных направлениях.

Одновременно с этим должна проводиться работа по определению долгосрочной стратегии, выработке конкретных целей по блокам деятельности всей группы, определению мер по укреплению и усилению конкурентных позиций. При этом нельзя основываться на прогнозе благоприятно складывающейся конъюнктуры рынка и внешних условиях, ожидая возвращения докризисных цен на уран.

Разработка долгосрочной стратегии, должна учитывать во всей полноте сильные позиции. AREVA в сложившихся условиях необходимо сосредоточить усилия на деятельности подразделений ядерного топливного цикла, которые определяют международное лидерство, оптимизируя структуру, выявляя слабые стороны.

Серьезным фактором реформирования французского атомного комплекса является тот, что стратегия огромной структуры как государственной единицы зависит не только от усилий руководства самой компании, но и от государственных решений в сфере всего энергетического комплекса. AREVA во главе с новым руководителем приступила к обсуждению вместе с Правительством Франции мер по выходу из кризисной ситуации.

Особенностью электроэнергетической отрасли Франции является отсутствие единообразной структуры управления процессом, когда АЭС, построенные одной компанией (AREVA), находятся в управлении другой (EDF). К примеру, в России государственная корпорация «Росатом» управляет всем циклом – от создания станций до получения электроэнергии, получая при этом доход. Во Франции прибыль от генерации электричества получает EDF, так как она занимается обслуживанием всех АЭС.

Основное назначение гражданского сектора атомной отрасли – генерация электроэнергии. В свою очередь изменения на этом рынке отражаются на промышленном секторе. Во Франции взаимная связь процессов отсутствует, и сказывается это в первую очередь на группе AREVA.

Еще одним существенным фактом является то, что на мировом атомном рынке распространено правило того, что обслуживанием построенной АЭС занимается та же компания, что ее строила. AREVA данной услуги предложить не может.

Напротив EDF начала освоение реакторных технологий и участвует в строительстве энергоблока АЭС «Фламанвилль», но у нее нет при этом собственных ресурсов по производству и переработке ядерного топлива, и захоронению отработанных ядерных материалов.

Таким образом, выявляется слабость структуры французского атомного комплекса, когда невозможно предложить потребителю весь комплекс услуг от строительства до оперативного управления в рамках одной компании.

Складывается ситуация, в которой крупнейшие компании-представители атомного комплекса Франции заняты внутренней конкуренцией и конфликтами, что приводит в целом к ослаблению позиций всей отрасли, в первую очередь AREVA.

EDF и AREVA являясь государственными структурами не действуют в интересах друг друга, защищая свои собственные интересы, что привело к длительному конфликту компаний, который длится с самого основания AREVA в 2001 г., и является причиной кризисного состояния отрасли. Оба крупнейших участника энергетического рынка обеспечивают интересы разных групп политического истеблишмента, сформированных вокруг Президента и Премьер-министра.

Полемика интересов является разделением функций компаний при реализации ядерного топливного цикла.

В качестве инструмента давления EDF использовала свои возможности по закупке обогащенной урановой продукции для эксплуатации АЭС не только у AREVA, а у других крупных международных поставщиков, в первую очередь у России (в среднем 50% всего объема). Но, эксплуатируя атомные станции, EDF не имеет собственных ресурсов по переработке отработанного ядерного топлива (ОЯТ). И AREVA отказалась в 2010 г. его вывозить по причине обоснованной недостатком мощностей перерабатывающего завода, повышением цен на обслуживание и включением дополнительных услуг. Неурегулирование ситуации могло привести к более серьезным последствиям, переходящих границу нормального функционирования АЭС, а разрешение конфликтов подобного характера всегда происходило при вмешательстве руководства государством.

Данная ситуация не устраивала AREVA. Анн Ловержон в бытность свою генеральным директором предлагала планы по поглощению и слиянию с EDF, которым не суждено было сбыться. На встрече Николя Саркози ответил Анн Ловержон, что он не даст ей управление EDF только потому, что она его об этом не просила.[11]

Режим Николя Саркози подорвал авторитет и позиции группы AREVA. При его активной поддержке слияния AREVA с группой Alstom спровоцировало отказ от долгосрочного сотрудничества с Siemens вместе с которым AREVA развивала многие проекты, в том числе строительство энергоблока на АЭС в Финляндии. По словам Анн Ловержон именно действия Президента привели к экономическому падению конгломерата.[10]

Ответственность за продажу прибыльного подразделения AREVA T&D также лежит на министре экономики, финансов и промышленности Тьерри Бретоне и премьер-министре Доминике де Вильпене.

Таким образом, к 2007 г. ни о какой стратегии, по словам Анн Ловержон, не могло быть и речи, только исполнение краткосрочных клановых интересов, которые и послужили безынициативному регрессу AREVA. А противостояние закончилось увольнением Анн Ловержон.

Напротив, поддержка EDF осуществлялась практически на всех уровнях власти.

AREVA в отсутствие государственной поддержки изыскивала возможности сотрудничества с зарубежными партнерами, заключению партнерских соглашений, поиск дополнительных инвестиций, чему EDF противодействовала. Удалось воспрепятствовать осуществлению слияния AREVA с МНН (Mitsubishi heavy industry), которая должна была получить долю 15% в капитале AREVA. В этом случае EDF исключила бы японский концерн из списка своих поставщиков.

Таким образом, складывалась ситуация в которой вина за провал AREVA, главным образом, распределяется между государством и двумя противоборствующими крупнейшими структурами атомного сектора Франции.

Государство, контролируя деятельность двух крупных гигантов мировой энергетической отрасли, тем не менее, пренебрегает экономическими принципами. Отсутствие своевременной инвестиционной поддержки привело к уменьшению роста бизнеса AREVA и послужило одной из причин банкротного состояния. При этом, отрицательное воздействие конкурентной компании (EDF), которая имела воздействие на принятие мер по недопущению заключения выгодных соглашений с иностранными инвесторами поддерживалось руководством государства.

Из-за разделения функций нарушаются принципы экономической эффективности, не позволяя достигать максимума прибыли при оптимизации затрат при разных целях, стоящих у каждой из компаний.

Разделение однородных компаний атомного сектора не позволяет в нужной степени добиться эффекта синергии, который является основополагающим законом организации, в соответствии

с которым достигается более высокая продуктивность действия остальных законов.

Объединение групп поможет сформировать взаимосвязанный технологический процесс, когда управление бизнес-единицами атомного сектора основывалось бы на прочной базе единства целей, которые позволяют выстраивать стратегию деятельности от операционного взаимодействия до глобального планирования путем функционирования одного слаженного механизма.

Должным образом, при этом повысится эффект масштаба в получении дополнительных преимуществ в специализации производства и управления, увеличения возможностей в диверсификации направлений деятельности. Слияние кадрового и научного потенциала двух компаний обеспечит сильные позиции в технологической сфере, на основе обмена знаниями, опытом, НИОКР между подразделениями уже единой структуры. Оптимизация материальной базы поможет максимально использовать оборудование и производственные линии, сократить расходы, высвободить непрофильные единицы, получить дополнительные ликвидные средства от продажи, которые необходимы в период преодоления кризисных явлений.

В целом, существование единой структуры позволит объединить процесс всего цикла от добычи урана до получения электроэнергии, что отсутствует во французской отрасли: прибыль от электроэнергии получает одна компания, при этом зависит от строительства реакторов и переработки отработанных ядерных материалов другой, закупая более 50% топлива за рубежом, оставляя своего внутреннего конкурента (AREVA) без прибыли.

Но процесс создания единого атомного хозяйства во Франции зависит от выраженной государственной воли. Американский экономист Джозеф Стиглица отмечал, что государственное управление является одним из наиболее важных общественных товаров. Но это выражение применимо именно к достижению «общественных целей». При этом государство не выступает как коммерческий субъект, когда главной целью является достижение прибыли. Экономически роль данного рода управления является низкоэффективной.

В то же время атомный комплекс не может быть полностью частным. Его особенность заключается в управлении потенциально опасными объектами и материалами, которые несут риск неправильного или неконтролируемого их применения, что создает возможность возникновения катастрофических последствий, угрожающих не только населению отдельно взятой страны, но и всего мира. Но при этом, нельзя отрицать роль эффективности решений государственных органов касающихся экономических процессов. Во Франции этот факт пренебрегается: под контролем Правительства находятся взаимосвязанные компании одного сектора, что порождает конфликт интересов за реализацию бизнес-процессов, растет борьба влиятельных политических сил и аффилированных с ними бизнес – групп, при этом падает эффективность одного из крупных глобальных игроков атомного рынка.

Проблема реформирования французской атомной отрасли назрела не под конец первого десятилетия XXI века. Момент создания новой структурообразующей единицы AREVA был первой попыткой серьезных сдвигов в пору снижения доверия к позициям «мирного атома» после Чернобыльской катастрофы. В период следующей за этим эпохой «ядерного ренессанса» продолжавшейся до аварии в Японии, не были использованы все появившиеся возможности при достаточно сильной базе национального гиганта.

Огромные отрицательные показатели прибыли в 2014 г. и существенная величина долга ознаменовали собой важный этап, после которого должны последовать радикальные перемены. Потому что при неустойчивых позициях мировой атомной отрасли в рамках изменяющейся глобальной энергетической политики уже не будет времени для экспериментов и ошибок.

Поэтому, главной ролью государства в сложившейся ситуации должно стать антикризисное регулирование всего комплекса. Но его участие важно рассматривать как фрагментарное, имеющее своей целью обозначить направление усилий, а комплексную реализацию должны разрабатывать и проводить сами компании.

И первым шагом начала реформ стало решение о приобретении концерном EDF реакторостроительного подразделения группы AREVA, ко-

торое является наиболее проблемным. Процесс слияния не будет быстрым. Это объясняется и наличием портфеля заказов и управлением структурой долга. Таким образом, EDF обозначит свое присутствие в двух третях секторов атомного комплекса –электроэнергетическом и атомных объектов. За ядерный топливный цикл будет отвечать AREVA.

Последующих планов ни Правительство, ни сами компании не обнародовали, но возможно предусмотреть два варианта развития преобразований.

Согласно первого, процесс слияния одним только подразделением реакторостроения не

ограничится, и отрасль ждет длительный путь структурных реформ с целью появления единой структуры.

Во втором случае продолжают существование две компании, обеспечивая деятельность в своей зоне ответственности.

Экономически более благоприятным развитием событий было бы полное объединение двух компаний. Это позволило бы создать более крепкую атомную систему, которая могла бы противостоять перед лицом новых вызовов, которые возникают в эпоху неустойчивых экономических процессов в глобальном мире.

### Библиография:

1. Отчет о стоимости акций группы AREVA. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.AREVA.com/EN/finance-1165/share-guide-of-the-world-leader-in-nuclear-energy-and-renewable-energies.html>
2. Отчет о прибыли группы AREVA. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.AREVA.com/EN/group-3878/groupkeydata2014-net-income-attributable-to-owners-of-the-parent.html>
3. Кредитный рейтинг Standard & Poor's: эмитент - группа AREVA. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.standardandpoors.com/ru\\_RU/web/guest/ratings/entity/-/org-details/sectorCode/CORP/entityId/366096](http://www.standardandpoors.com/ru_RU/web/guest/ratings/entity/-/org-details/sectorCode/CORP/entityId/366096)
4. Убытки TVO из-за переноса строительства АЭС «Олкилуото-3» возросли до более 2,5 млрд евро. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://peretok.ru/news/trading/ubytki-tvo-iz-za-perenosa-stroitelstva-aes-olkiluoto-3-vozsrosli-do-bolee-2-5-mlrd-evro.html>
5. Строительство реакторов для британской АЭС Hinkley Point может быть отложено. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tass.ru/ekonomika/1913506>
6. Татьяна Данилова, Екатерина Трипотень. История AREVA: до и после//Атомный эксперт.- 2014-, №5-6 (26-27).-С.71
7. Сеголен Руаяль представила проект «энергетической перестройки» Франции. [Электронный ресурс]. – Режим: <http://ru.rfi.fr/frantsiya/20140618-segolen-ruayal-predstavila-proekt-energeticheskoi-perestroiki-frantsii>
8. Атомный киловатт рвется в лидеры. [Электронный ресурс]. – Режим: <http://www.rosatom.ru/journalist/atomicsphere/c6abad8044665e8b880da8e920d36ab1>
9. Чьи руки лучше?// Атомный эксперт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: -<http://atomicexpert.com/content/%D1%87%D1%8C%D0%B8-%D1%80%D1%83%D0%BA%D0%B8-%D0%BB%D1%83%D1%87%D1%88%D0%B5>
10. Areva хочет уволить более 5 тысяч сотрудников для сокращения расходов// РИА Новости. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ria.ru/atomtec/20150507/1063216178.html#ixzz3gHGwVIR9>
11. Керделлант Кристин Саркози, Пролио, атомная энергетика...Говорит Анн Ловержон// Л'Экспресс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/sarkozy-proglio-nucleaire-anne-lauvergeon-dit-tout\\_1102901.html](http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/sarkozy-proglio-nucleaire-anne-lauvergeon-dit-tout_1102901.html)

12. Р.А. Курбанов Снабжение энергоносителями предприятий атомной энергетики и инвестиции в атомную энергетику как отдельные аспекты права ЕС в сфере атомной энергетики // Политика и Общество. - 2012. - 12. - С. 30 - 34.
13. Чу Л. Этапы развития и перспективы сотрудничества между КНР и РФ в сфере энергетики // Политика и Общество. - 2014. - 12. - С. 1577 - 1583. DOI: 10.7256/1812-8696.2014.12.13967.
14. Гамбаров Н.Ф. К вопросу о создании единого энергетического рынка ЕС на основе возобновляемых источников энергии // Национальная безопасность / nota bene. - 2014. - 6. - С. 915 - 921. DOI: 10.7256/2073-8560.2014.6.13607.

**References (transliterated)**

1. Ofitsial'nyi sait gruppy AREVA-<http://www.AREVA.com/EN/finance-1165/share-guide-of-the-world-leader-in-nuclear-energy-and-renewable-energies.html>
2. Istochnik: ofitsial'nyi sait gruppy AREVA-<http://www.AREVA.com/EN/group-3878/groupkeydata2014-net-income-attributable-to-owners-of-the-parent.html>
3. Stat'ya «Ch'i ruki luchshe?», avtor 07.04.2014, internet-portal «Atomnyi ekspert»-<http://atomicexpert.com/content/%D1%87%D1%8C%D0%B8-%D1%80%D1%83%D0%BA%D0%B8-%D0%BB%D1%83%D1%87%D1%88%D0%B5>
4. RIA Novosti <http://ria.ru/atomtec/20150507/1063216178.html#ixzz3gHGWWIR9>
5. Stat'ya «Sarkozi, Prolio, atomnaya energetika...Govorit Ann Loverzhon», izdanie «L
6. R.A. Kurbanov Snabzhenie energonositelyami predpriyatii atomnoi energetiki i investitsii v atomnyu energetiku kak otdel'nye aspekty prava ES v sfere atomnoi energetiki // Politika i Obshchestvo.-2012.-12.-С. 30-34.
7. Chu L. Etapy razvitiya i perspektivy sotrudnichestva mezhdru KNR i RF v sfere energetiki // Politika i Obshchestvo.-2014.-12.-С. 1577-1583. DOI: 10.7256/1812-8696.2014.12.13967.
8. Gambarov N.F. K voprosu o sozdanii edinogo energeticheskogo rynka ES na osnove vozobnovlyaemykh istochnikov energii // Natsional'naya bezopasnost' / nota bene.-2014.-6.-С. 915-921. DOI: 10.7256/2073-8560.2014.6.13607.
9. Manoilo A.V. Informatsionnoe protivoborstvo v usloviyakh psikhologicheskoi voyny. // Zakon i pravo.-2003.-№12. – С. 31-34.
10. M.V. Shugurov Bretton-vudskie uchrezhdeniya (Vsemirnyi bank i MVF): reformirovanie v formate post-vashingtonskogo konsensusa. // Mezhdunarodnoe pravo i mezhdunarodnye organizatsii / International Law and International Organizations. - 2011. - 4. - С. 6 - 40.
11. I. V. Surma, V. I. Anikin Sovremennaya Rossiya: metodologicheskie aspekty strategii politicheskogo i ekonomicheskogo razvitiya // Natsional'naya bezopasnost' / nota bene. - 2012. - 3. - С. 4 - 16.
12. Spiridonov V.V. K voprosu o sozdanii Banka razvitiya BRIKS: perspektivy, potentsial, preimushchestva //. - 2014. - 1. - С. 109 - 121. DOI: 10.7256/2014.1.12892.