Министерство Образования Российской Федерации

Казанский Государственный Энергетический Университет

Кафедра Инженерного Менеджмента

Дипломная работа на тему:

Макроанализ реструктуризации ОАО РАО "ЕЭС России" в рамках концепции стратегии на 2003 – 2008 гг. «5+5»

Научный руководитель: Миронов С.П.

Студент: Мухарямов Т.Ш.

Группа МЭ -1- 98

Казань 2004 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1.ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАО «ЕЭС РОССИИ»

1.1. Миссия и цели РАО «ЕЭС России»

1.2. Состав и структура собственности РАО «ЕЭС России»

1.3. Основные успехи и неудачи менеджмента РАО «ЕЭС России»

1.4. Организация управления РАО «ЕЭС России»

1.5. Главные управленческие успехи корпорации

1.6. Критика управления РАО «ЕЭС России»

ГЛАВА 2. МАКРО АНАЛИЗ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИИ НА 2003 – 2008 гг. «5+5»

2.1. Основные цели и задачи реструктуризации РАО "ЕЭС России"

2.2. Законодательная база

2.3. Переходный период

2.4. Целевая структура отрасли электроэнергетики к 2008 г

2.4.1. Организация по управлению Единой национальной электрической сетью

2.4.2. Системный оператор

2.4.3. Межрегиональные распределительные сетевые компании (МРСК)

2.4.4. Оптовые генерирующие компании (ОГК), созданные на базе РАО "ЕЭС России"

2.4.5. Территориальные генерирующие компании (ТГК), созданные на базе компаний РАО "ЕЭС России"

2.4.6. Независимые генерирующие компании

2.4.7. Холдинг Гарантирующих поставщиков, изолированных АО-энерго

2.4.8. Конкурентные сбытовые компании

2.5. Принципы формирования конкурентных рынков электроэнергии

2.5.1. Конкурентный оптовый рынок электроэнергии (целевая модель)

2.5.2. Конкурентный розничный рынок

2.5.3. Гарантирующий поставщик

2.5.4. Этапы формирования конкурентных рынков электроэнергии

2.6. Функционирование сетевого бизнеса и регулирование в отрасли

2.7. Базовые принципы реструктуризации холдинга ОАО РАО "ЕЭС России"

2.8. Реорганизация материнской компании холдинга РАО "ЕЭС России" и его дочерних обществ (АО-энерго)

2.9. Система управления изменениями холдинга РАО "ЕЭС России" в период реформирования

2.10. Создание системы контроля за ходом преобразований со стороны акционеров, их участие в системе принятия решений по вопросам, касающимся защиты их интересов и прав

2.11. Управление реформой на уровне государства

2.12. Повышение эффективности менеджмента, бизнес-процессов и корпоративного управления в холдинге РАО "ЕЭС России"

ГЛАВА 3. ПУТИ К РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ В ПРИВОЛЖСКОМ ФЕДЕРАЛЬНОМ ОКРУГЕ

3.1. Задачи региональной энергетической политики

3.2. Краткая характеристика ТЭК Приволжского Федерального округа

3.3. Энергетика в Республике Татарстан

3.3.1.ОАО «Диспетчерский центр»

3.3.2.ОАО «Генерирующая компания»

3.3.3.ОАО «Сетевая компания»

3.4. Реформирование энергетики в приволжском федеральном округе

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Этапы развития оптового рынка на территории Росиии

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Сводный план реформы и реструктуризации. Основные этапы

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Структура открытого акционерного общества «Татэнерго»

ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Сруктура РАО «ЕЭС РОССИИ»

ВВЕДЕНИЕ

Девятого октября 2002г. нижняя палата российского парламента дала зеленый свет беспрецедентному эксперименту в масштабах целой отрасли. Был принят пакет энергетических законопроектов. Правительственный пакет состоит из шести законов: базового закона «Об электроэнергетике», поправок во вторую часть Гражданского кодекса, законов «О государственном регулировании тарифов», «Об энергосбережении», «О конкуренции» и «О естественных монополиях».[[1]](#footnote-1)

Ожесточенные споры вокруг реформы энергетики не утихают уже третий год. 11 июля 2001г. было подписано Постановление правительства № 526 «О реформировании электроэнергетики Российской Федерации». Советом директоров ОАО РАО «ЕЭС России» в этом году утверждена Концепция Стратегии ОАО РАО «ЕЭС России» на 2003 – 2008 гг. «5+5». Масштабность реформы энергетики России поставила много задач и проблем требующих быстрого решения.

Цель данной работы в процессе макроанализа выявить положительные и отрицательные моменты реформы и предложить новые пути решения спорных вопросов. Также задачей дипломной работы ставится вопрос о применимости схемы реформирования для ОАО Татэнерго, и рассмотрение альтернативных путей развития в Республике Татарстан и в Приволжском федеральном округе в целом. Концепция Стратегии ОАО РАО «ЕЭС России» на 2003 – 2008 гг. «5+5» в моей работе выступает в качестве базового плана реструктуризации и ставится на первое место при рассмотрении реформы в Приволжском федеральном округе. Факт принятия пакета энергетических законов делает реформу необратимой и задает тон будущим правилам игры в реформированной отрасли, поэтому на сегодня многие актуальные вопросы ждут своего решения.

Национальным достоянием России являются ее природные, в первую очередь, топливно-энергетические ресурсы и интеллектуально-производственный потенциал, сосредоточенный, главным образом, в военно-промышленном и топливно-энергетическом комплексах.

От того как мы сумеем распорядиться нашим колоссальным богатством, зависит не только настоящее, но и будущее России, а распорядиться этим богатством с наибольшей пользой можно и нужно, имея долгосрочную научно обоснованную и общественно воспринятую государственную энергетическую политику.[[2]](#footnote-2)

Главная управленческая проблема на сегодня, и это признают все, - необходимость привлечь инвестиции в обновление основных фондов РАО «ЕЭС России». По существующим оценкам, сейчас они изношены на 50-60%. На протяжении многих лет электроэнергетика была донором всей экономики и постоянно попадала в «ножницы» - опережающий рост цен на первичные энергоносители и хронические неплатежи на розничном рынке вследствие «неотключаемости» многочисленных групп потребителей. За счет энергетики решались и макроэкономические задачи – сдерживалась инфляция.

Вторая уже давно назревшая проблема российской энергетики – крайняя ее неэффективность. Практически все российские энергоустановки построены по паротурбинному циклу. При производстве электроэнергии их коэффициент полезного действия равен 38-39%, а при совместном производстве тепла и электроэнергии – 42-46%. Современные технологии получения электроэнергии, построенные на парогазовом цикле, позволяют увеличить КПД при производстве только электроэнергии до 53-55%, а при совместном производстве до 65-75%. Еще один острый вопрос: во многих энергосистемах нет современных систем коммерческого учета электроэнергии, что приводит к высоким коммерческим потерям.

Третья проблема - в отрасли крайне не эффективная система регулирования цен на электроэнергию, сам этот процесс чрезмерно зависит от решений региональных властей, а недостатки системы регулирования на федеральном уровне приводит к тарифному не балансу на ФОРЭМ. В результате тарифы устанавливаются из субъективных соображений. Система регулирования не стимулирует энергосбережение и тормозит структурную перестройку экономики.[[3]](#footnote-3)

Предлагалось множество вариантов решения этих проблем, но все-таки остановились на самом радикальном: была признана необходимость реструктуризации холдинга РАО «ЕЭС России» и либерализация рынка электроэнергии. Поэтому актуальность вопросов реструктуризации на сегодня получило широкую огласку в СМИ, и породила много альтернативных мнений.

**ГЛАВА 1.ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАО «ЕЭС РОССИИ»**

1.1. Миссия и цели РАО «ЕЭС России»

За 5 лет (1998-2003 гг.) была подготовлена база для реформирования компании. Стратегия предполагает, что на процесс реформирования компаний холдинга РАО "ЕЭС России" потребуется 3 года, и к 2006 году из РАО "ЕЭС России" будут выделены все основные субъекты отрасли. После этого потребуется еще 2 года на их доформирование и завершение корпоративных процедур. В результате этого через 5 лет (в 2008 году) будет сформирована целевая структура отрасли. Эти соображения отражены в подзаголовке настоящего документа – «5+5».

Представленная концепция стратегии представляет собой предложения и предпочтения компании. Окончательное решение по большинству вопросов, связанных с реструктуризацией отрасли и РАО «ЕЭС России» будет принято Правительством РФ, к компетенции которого это отнесено в соответствии с законодательством об электроэнергетике.

После принятия решений Правительством РФ, они будут оформляться согласно корпоративным процедурам РАО "ЕЭС России", включая принятие решений Советом директоров РАО "ЕЭС России".

РАО «ЕЭС России» в интересах своих акционеров стремится к долгосрочному росту ценности своих акций и акций компаний, которые будут образованы в процессе реструктуризации, путем успешного осуществления реформы и повышения эффективности и прозрачности своей деятельности и деятельности компаний, созданных в процессе реструктуризации.

Основными элементами стратегии для достижения этой цели являются:

- первоочередное внимание менеджмента компании к реформе и конкретным шагам по ее осуществлению;

- защита прав всех миноритарных акционеров при проведении корпоративных преобразований;

- особое внимание к разработке и внедрению справедливой и прозрачной системы регулирования сетевых активов;

- совершенствование принципов корпоративного управления и их приведение к передовым стандартам российских и зарубежных компаний;

- сохранение и развитие позиций компании на рынках тепла и электроэнергии;

- совершенствование структуры затрат компании;

- совершенствование профессионального уровня сотрудников и социально-трудовых отношений;

- совершенствование инвестиционной политики компании.[[4]](#footnote-4)

В результате осуществления энергетической политики РАО «ЕЭС России», в соответствии с целями компании, путем введения рыночных механизмов планируется создать эффективную энергокомпанию. В результате чего электроэнергия, которая конкурентоспособна, будет продаваться. Вся прочая – выводится с рынка. Тогда потребитель не будет платить за поддержание неэффективных мощностей в работе, как это происходит сейчас. Благодаря разработке и внедрению справедливой и прозрачной системы регулирования сетевых активов планируется привлечение дополнительных инвестиций. Внедрение рыночных механизмов пропагандирует лозунг «выживет сильнейший», так как только конкурентоспособные мощности останутся в строю.

1.2. Состав и структура собственности РАО «ЕЭС России»

Имущественный комплекс РАО "ЕЭС России" включает акции акционерных обществ, принадлежащих Компании, доли (паи) в хозяйствующих субъектах, магистральные линии электропередачи и подстанции; средства оперативно-диспетчерского управления технологическим процессом производства и передачи электроэнергии; ряд гидро- и теплоэлектростанций.

РАО "ЕЭС России" на правах собственности принадлежат акции 239 акционерных обществ, в том числе 72 региональных акционерных обществ энергетики и электрификации, 36 акционерных обществ электростанций (в их числе 9 строящихся), открытого акционерного общества “Центральное диспетчерское управление ЕЭС России”, 57 акционерных обществ - научно-исследовательских и проектно-изыскательских институтов, 9 акционерных обществ - коммерческих банков, страховой акционерной компании “Энергогарант”, 64 прочих акционерных обществ, осуществляющих промышленные, строительные, снабженческие, информационные и другие виды деятельности.

Таблица 2.1.Структура собственности РАО "ЕЭС России" по состоянию на 01.01.2001 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Процент пакета акций,  принадлежащих РАО "ЕЭС России" на правах собственности  в уставном капитале АО** | **Наименование акционерных обществ,  пакеты акций которых принадлежат РАО "ЕЭС России"  на правах собственности** | **Количество АО** |
| 100% | АО-энерго | 9 |
| АО-электростанции | 10 |
| АО по оперативно-диспетчерскому управлению | 1 |
| АО научно-исследовательские и проектно-изыскательские институты | 55 |
| АО по строительству, обслуживанию энергомплекса и прочие | 18 |
| от 49 до 100% | АО-энерго | 52 |
| АО-электростанции | 18 |
| АО научно-исследовательские и проектно-изыскательские институты | 2 |
| АО по строительству, обслуживанию энергомплекса и прочие | 17 |
| от 20 до 49% | АО-энерго | 10 |
| менее 51% | АО-электростанции | 8 |
| менее 20% | АО-энерго | 1 |
| менее 49% | АО по строительству, обслуживанию энергомплекса и прочие | 38 |
|  | ***Итого*** | ***239*** |

Доля голосующих акций, принадлежащих РАО "ЕЭС России", в общем пакете голосующих акций акционерных обществ распределена следующим образом\*:

Таблица 2.2. Доля голосующих акций

\**с учетом приобретения акционерами-владельцами привилегированных акций типа “А” права голоса на общем собрании акционеров после того, как на прошедших годовых собраниях не принято решение о выплате дивидендов по привилегированным акциям*

|  |  |
| --- | --- |
| до 25% | 29 АО |
| от 25% до 51% | 54 АО |
| от 51% до 75% | 52 АО |
| от 75% до 100% | 11 АО |
| 100% | 93 АО |

РАО "ЕЭС России" является участником строительства объектов, в основном энергетических, по договорам долевого участия и совместной деятельности. По состоянию на 01.01.2001 г. вклады РАО "ЕЭС России" составляют 5 614 573,7 тыс. руб., в том числе по строительству объектов электроэнергетики – 4 999 574,2 тыс. руб. Доли в обществах с ограниченной ответственностью и других хозяйствующих субъектах составляют 18 972,4 тыс. руб. (в т.ч. вклады в “Негосударственный пенсионный фонд электроэнергетики” – 300 тыс. руб., некоммерческое партнерство “Энергоремфонд” – 15 000,0 тыс. руб., организации, осуществляющие повышение квалификации работников отрасли, ассоциации и другие некоммерческие организации).

В собственности РАО "ЕЭС России" находятся системообразующие магистральные линии электропередачи и подстанции напряжением 220 кВ и выше, формирующие Единую энергетическую систему Российской Федерации.

В состав имущества оперативно-диспетчерского управления технологическим процессом производства и передачи электроэнергии входят средства технологического управления электрическими режимами, средства связи, автоматики и информационного обеспечения.

На правах филиалов РАО "ЕЭС России" функционируют Нижегородская ГЭС, Саратовская ГЭС и Харанорская ГРЭС.

Имущество пяти электростанций (Киришской ГРЭС-19, Новосибирской ГЭС, Рефтинской ГРЭС, Средне-Уральской ГРЭС и Верхне-Тагильской ГРЭС) передано в аренду региональным акционерным обществам энергетики и электрификации.

Таблица 2.3.Структура собственности Общества[[5]](#footnote-5)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **АКЦИИ акционерного общества по оперативно-диспетчерскому управлению (ЦДУ)** | | **АКЦИИ 72 акционерных обществ– энергоснабжающих организаций (АО-энерго)** | **АКЦИИ 36 акционерных обществ электростанций,  в том числе 9  электростанций, находящихся в стадии строительства** | |
| **АКЦИИ 64 акционерных обществ, осуществля- ющих промышленные, строительные, снабженческие, информацион- ные  и другие виды  деятельности** | **АКЦИИ 57 акционерных обществ– научно- исследова- тельских и проектно- изыскатель- ских организаций** | **РАО "ЕЭС РОССИИ"** | **АКЦИИ 9 акцио- нерных обществ, коммерческих банков** | **АКЦИИ страховой компании "Энергогарант"** |
| **Системообразующие магистральные линии электропередачи и подстанции  напряжением 220 кВ и выше,  формирующие Единую энергетическую систему** **Российской Федерации** |
| **ИМУЩЕСТВО: 5 электростанций, переданных в аренду; 3 электростанции – филиалы РАО "ЕЭС России"; средства технологического управления электрическими режимами, средства связи, автоматики и  информационного обеспечения.** |



1.3. Основные успехи и неудачи менеджмента РАО «ЕЭС России»

Основные управленческие успехи:

– позиционирование компании как холдинговой структуры, действующей в рыночной среде;

– монетизация расчетов и начало реструктуризации накопленных задолженностей, хотя надо отдавать отчет, что резкое сокращение расчетов суррогатами было обусловлено масштабным улучшением платежной дисциплины бюджета – действия менеджмента совпали с общим оздоровлением системы расчетов в стране;

– формирование сети территориальных сбытовых организаций, контролируемых головной конторой холдинга.

Основные неудачи менеджмента:

– невзирая на стремительный рост монетизации, рентабельность производства не только не увеличилась, но даже несколько снизилась (с 13 до 12%);

– не удалось наладить процесс привлечения инвестиций в отрасль, как следствие – продолжается деградация основных фондов отрасли, падает надежность энергоснабжения;

– дезинтеграционные процессы, инициированные приватизацией, во многом привели к потере единого управления отраслью (РАО «ЕЭС России» имеет 100% контроль только в 9 АО-энерго, еще в 33 – пакет более 50%, а в 32 – менее 50%). При этом положительные эффекты, в частности, рыночные механизмы регулирования, не были реализованы;

– капитализация компании крайне неустойчива (большее падение после кризиса испытали лишь акции «Газпрома» и «Татэнерго»), акции сильно недооценены.

Необходимо срочно найти источники для инвестиций в обновление основных фондов РАО «ЕЭС России» (их износ составляет 50-60%). В своем нынешнем состоянии они с трудом обеспечивают энергоснабжение страны, под вопросом оказывается энергообеспечение промышленного роста.

Реальных источников инвестиций два – собственные средства и частные инвестиции. Для того чтобы задействовать первый источник, необходимо повышение тарифа. Это уже отчасти политическая задача. Для решения второй – нужно создать условия, при которых инвестор может прогнозировать эффективность своих инвестиций на длительный период, причем и во втором случае проблема упирается в тарифы (долгосрочное прогнозирование невозможно без прогноза тарифа). Существующая же тарифная практика не только не позволяет привлекать средства, но и не дает стимула к снижению издержек: регулирующий орган, Федеральная (региональные) энергетическая комиссия, как правило, реагирует на экономию соответствующим снижением тарифа.

При нынешней организации деятельности РАО решение проблемы тарифа крайне затруднено. Кардинальное изменение ситуации возможно, в частности, в результате реструктуризации компании. Таким образом, тариф, в конечном счете, является одним из ключевых факторов в предлагаемых вариантах реструктуризации РАО.

Необходимо учитывать еще два фактора. Во-первых, накопленные неплатежи. Во-вторых, необходимость создания основных фондов, чисто экономическую целесообразность которых сложно или невозможно обосновать (повышение надежности энергоснабжения, безопасности и т.д.)[[6]](#footnote-6)

Однако А. Б. Чубайс председатель правления ОАО РАО «ЕЭС России» к одним из успехов последнего времени относит полное решение проблемы бартера и неплатежей. По его словам, проблемы гигантской задолженности накопленной перед поставщиками РАО «ЕЭС России» также не существует. На сегодняшний день у компании нет неурегулированных долгов с ОАО «Газпром». Такая же обстановка с ключевым поставщиком на оптовом рынке «Росэнергоатомом».

Нет ни одного неурегулированного рубля долгов государству и в соответствии с постановлением о реструктуризации, в полном объеме выплачиваются обязательства по возврату накопленной недоимки.[[7]](#footnote-7)

Компания, безусловно, укрепляется, встает на ноги, расчищаются финансовые завалы, наводится порядок и в производстве, и в финансах.

1.4. Организация управления РАО «ЕЭС России»

В 1992 году создано Российское акционерное общество энергетики и электрификации (РАО «ЕЭС России») на основе передачи в его собственность значительной части крупных электростанций, линий электропередач, предприятий инфраструктуры отрасли, а также Центрального диспетчерского управления (ЦДУ). На базе сохранившихся в ведении региональных производственных энергетических объединений (ПЭО) энергетических мощностей организованы акционерные общества – АО-энерго, которые входят в состав РАО ЕЭС в качестве дочерних и зависимых акционерных обществ (за исключением «Татэнерго» и «Иркутскэнерго», сохранивших независимый от РАО статус). Схема существующей организации базируется на следующих основных положениях:

**–** потребители региона (зона действия АО-энерго) обеспечиваются электроэнергией от генерирующих объектов, принадлежащих АО-энерго и принятых ими в эксплуатацию (аренду) от РАО «ЕЭС России»;

– недостающую электрическую мощность и энергию региональные АО-энерго покупают на оптовом рынке, контролируемом РАО «ЕЭС России»;

– оптовый рынок электроэнергии РАО «ЕЭС России» формирует за счет приобретения энергии от АЭС, находящихся в ведении ГП «Росэнергоатом», от ГЭС и ГРЭС, принадлежащих РАО «ЕЭС России», а также от АО-энерго, если у них есть избытки энергии.

Схема поставки электроэнергии предполагает сохранение жесткого централизованного диспетчерско-технологического управления режимами работы субъектов рынка в ЕЭС РФ (АО-энерго и параллельно работающих с ними блок-станций, АЭС, электростанций и электрических сетей, контролируемых РАО ЕЭС). Диспетчерско-технологическое управление осуществляется по традиционной иерархической схеме "ЦДУ–ОДУ–энергосистемы".

Государственное регулирование тарифов осуществляется органами исполнительной власти: Федеральной и региональными энергетическими комиссиями [[8]](#footnote-8)(ФЭК и РЭК – см. таблицу 4.1.).

Таблица 4.1.Принятая схема регулирования тарифов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Поставщики электроэнергии** | **Получатели электроэнергии** | **Кто устанавливает тариф** |
| АО-энерго | Потребители | РЭК |
| Перепродавцы | Потребители | РЭК |
| Блок-станции на территории АО | Потребители АО-энерго | РЭК |
| АО-энерго | РАО ЕЭС (ФОРЭМ) | РЭК (договорная цена) |
| АЭС, ГЭС и ГРЭС РАО ЕЭС | РАО ЕЭС (ФОРЭМ) | ФЭК |
| ГЭС и ГРЭС РАО, расположенные на территории региона (АО-энерго) | АО-энерго | ФЭК |
| РАО ЕЭС (ФОРЭМ) | АО-энерго | ФЭК |

Реализованной схеме организации энергоснабжения свойственен ряд существенных недостатков, основные из которых можно свести к следующим:

**1.** При коммерциализации субъектов созданного оптового рынка электроэнергии и мощности (ФОРЭМ) юридическое и экономическое подчинение Центрального диспетчерского управления (ЦДУ) холдингу РАО «ЕЭС России» приводит к нарушениям рационального распределения загрузки мощностей станций, не входящих в РАО ЕЭС. Особенно остро это проявлялось по отношению к АЭС, входящих в ГП «Росэнергоатом», мощности которых в отдельные периоды использовались менее чем на 50%, несмотря на их предпочтительные экономические характеристики.

**2.** Предоставление исключительных прав РАО ЕЭС в регулировании оптового рынка (ФОРЭМ) усложняет, а иногда препятствует допуску к сетям независимых производителей энергии (НПЭ). Это порождает неизбежный конфликт интересов с атомными электростанциями, НПЭ, не входящими в состав РАО (например, энергогенерирующие мощности «Иркутскэнерго», «Татэнерго»), и ограничивает создание новых НПЭ (особенно малой и средней мощности), снижая тем самым возможности общего развития энергетики.

**3.** Принятая схема регулирования ФОРЭМ не предусматривает развитые процедуры заключения прямых договорных соглашений между крупными потребителями электроэнергии и отдельными ее поставщиками. Существующие сложности заключения взаимовыгодных прямых договорных соглашений (например, ни потребитель не вправе выбирать поставщика, ни поставщик не может выбирать потребителей, выбор осуществляет ЦДУ исходя из собственных предпочтений) снижают возможности усиления контроля со стороны потребителей за надежностью и качеством энергоснабжения, одновременно ограничивают возможности расширения предоставляемых услуг со стороны энергоснабжающих компаний.

**4.** Недостатки организации розничного рынка электроэнергии выражаются, прежде всего, в непоследовательности отношений между РАО ЕЭС и АО-энерго, когда последние не заинтересованы замещать низкоэффективное производство электроэнергии на собственных станциях АО-энерго дешевой энергией оптового рынка. В результате получила широкое распространение ситуация недозагрузки мощностей высокоэффективных станций, принадлежащих РАО ЕЭС, при максимальном использовании низкорентабельных станций АО-энерго. Следствием лишь этого обстоятельства по оценкам экспертов является завышение общих затрат на энергоснабжение и соответствующих тарифов на 15-20%.

Недостатки существующей организации энергоснабжения, усугубленные нерациональной тарифной политикой, обуславливают неудовлетворительное финансовое положение энергетических компаний и, как следствие, их низкую инвестиционную привлекательность.

Предпринимались различные попытки исправить положение в энергетике, но ни одна из них так и не была реализована. Не был выполнен и указ президента, намечавший расширение ФОРЭМ за счет вывода на него электростанций, принадлежащих АО-энерго. Главной причиной невыполнения этого указа явилось сопротивление региональных администраций, опасавшихся снижения надежности энергоснабжения их регионов, которое могло стать результатом намечавшегося ослабления регулирующих функций соответствующих АО-энерго и РЭК.[[9]](#footnote-9)

РАО "ЕЭС России" является составной частью Отрасли электроэнергетики России. В составе РАО "ЕЭС России" выделяются:

Общество – головная (материнская) компания РАО "ЕЭС России", включая филиалы и представительства.

Холдинг – Общество и его дочерние и зависимые общества АО-энерго и АО-электростанции, в том числе АО "Новосибирскэнерго".

Группа – Холдинг и все остальные дочерние и зависимые общества, включая научно-исследовательские, проектно-конструкторские организации, строительные, обслуживающие и непрофильные организации. (см. приложение Структура РАО "ЕЭС России")

1.5. Главные управленческие успехи корпорации

Невзирая на то что РАО ЕЭС было акционировано и приватизировано в 1992 году и в то же время была юридически оформлена структура компании фактически в современном ее виде, в течение многих лет она по существу не являлась компанией. Руководство продолжало относиться к компании как к министерству, по-прежнему воспринимая в качестве объекта контроля и управления всю электроэнергетическую отрасль. Так, буквально до 1999 года не было четко определено, что является холдингом, не было единого мнения, сколько у РАО дочерних компаний (даже на уровне АО-энерго и федеральных электростанций мнение различных департаментов РАО о количестве «своих» расходилось на десяток единиц!).

При этом основное внимание было сосредоточено на технологических аспектах функционирования ЕЭС, а экономические либо не принимались во внимание, либо рассматривались как второстепенные.

Как следствие – в РАО практически не было системы сбыта, отсутствовал должный контроль над финансовыми потоками, не было инвестиционной политики и т. д. Даже те энергокомпании, которые номинально принадлежали РАО «ЕЭС России», по факту управлялись региональными властями.

В 1999-2000 годах были созданы специализированные сбытовые подразделения во всех дочерних компаниях РАО ЕЭС (около 100 энергетических компаний). До этого в большинстве компаний сбытовых подразделений не было. Сбытом либо факультативно занимались сетевые подразделения, которые по роду своей деятельности контактировали с потребителями, либо сбыт был отдан на откуп внешним (для РАО) структурам. В меньшей части компаний сбытовые подразделения были, но выполняли исключительно технические функции.

Создание единой сбытовой структуры (типа «Межрегионгаза» в системе «Газпрома») было признано нецелесообразным: из-за крайне большого числа потребителей (несколько миллионов): она могла стать неэффективной, или того хуже – неуправляемой. Поэтому были поставлены и решены задачи создания сбытовых подразделений в энергетических компаниях, внедрении в них единого стандарта деятельности, подготовки кадров для этих подразделений. Руководитель энергосбыта имеет ранг заместителя генерального директора (в ряде компаний – первого заместителя).

Для координации работы сбытовых подразделений создана система контролинга, которая основывается на регулярно собираемых данных (в том числе по базе наиболее крупных и опасных, с точки зрения влияния на энергосистему, потребителей). Создана также система энергосбытового аудита, направленная на выявление и предупреждение злоупотреблений. Стандарт, разработанный РАО «ЕЭС России», жестко определяет круг финансовых инструментов, которые могут приниматься в платеж. Нарушение заданных стандартов рассматривается как злоупотребление и может послужить основанием для прекращения контракта с директором или руководителем сбыта.

Со сбытовыми подразделениями энергокомпаний работают семь представительств РАО, которые совпадают с объединенными энергетическими системами. Менеджеры РАО в настоящее время уже работают в основном со сбытовыми подразделениями в представительствах.

Внедрение вышеперечисленных мер контроля, направленных на соблюдение прав и интересов акционеров, позволило менеджменту РАО договариваться со сторонними акционерами (понятный и прозрачный механизм сбыта, как правило, выгоден всем, и уж во всяком случае крайне сложно обосновывать причины отказа от него) и решить неразрешимую ранее задачу контроля над теми компаниями, в которых у РАО нет контрольного пакета.

К 1997 году по многим системам денежные расчеты не превышали 10%, не покрывались даже затраты на заработную плату. Бартер стал питательной средой для криминальных структур, процветало воровство.

С целью расшивки неплатежей в 1998-1999 годах была предпринята попытка создания энергоугольных и энергометаллургических компаний. Цель – не столько экспансия в смежные отрасли, сколько выстраивание более или менее контролируемых цепочек передела продукции и повышение, таким образом, платежной дисциплины. Попытка не увенчалась успехом. Во-первых, не удалось преодолеть конфликт интересов с собственниками металлургического и угольного бизнеса. Во-вторых, у РАО не было достаточных ресурсов для реальной экспансии[[10]](#footnote-10).

По мере создания сбытовой системы приоритет сменился. Экспансия в неэнергетические отрасли была признана нецелесообразной, и был поставлен вопрос о монетизации расчетов. В системе РАО к 2001 году бартер практически изжит, он остался только в части расчетов с местными бюджетами (когда местные власти говорят, что денег нет, но готовы поставлять уголь, приходится идти на компромисс). По итогам 2000 года в целом 89% платежей – это денежные расчеты. При этом надо понимать, что резкое сокращение расчетов суррогатами было обусловлено масштабным улучшением платежной дисциплины бюджета. Бюджет начал платить живыми деньгами – и монетизация финансов РАО пошла сама собой.

Справедливости ради необходимо отметить, что уровень монетизации вырос не только в РАО, но и в других энергокомпаниях (например, в «Татэнерго» доля денег в расчетах поднялась с 5% до 80%), и даже в компаниях других отраслей. Действия менеджмента РАО ЕЭС совпали с общим оздоровлением системы расчетов в стране.[[11]](#footnote-11)

Уход от бартера позволил поставить вопрос о введении системы бюджетирования на всех уровнях – от дочерних компаний до центрального офиса.

Основным документом, определяющим волю собственника, на сегодня является бизнес-план, фиксирующий приоритеты материнской компании. Пока принятый горизонт планирования – год. Неотъемлемая часть плана – подробнейший бюджет (с детализацией на 800 строк). На сегодняшний день все расходы в РАО осуществляются исключительно соответственно бюджету. Для этого создана система исполнения бюджета с точки зрения управленческой конструкции, разработка бюджета отделена от его исполнения и контроля. Создана система казначейств, которые исполняют бюджеты. Центральный аппарат РАО оперативно отслеживает около восьми контрольных показателей исполнения бюджета всех дочерних компаний.

Введение бюджетирования качественно повысило прозрачность компании и эффективность управления[[12]](#footnote-12).

1.6. Критика управления РАО «ЕЭС России»

*Низкая эффективность производства электроэнергии.* Себестоимость электроэнергии в России ниже ее себестоимости за рубежом в первую очередь за счет заниженных цен на топливо, и прежде всего на газ. Численность персонала сейчас превосходит доперестроечный уровень.

Причин этому несколько. Первая – крайне плохое состояние производственных фондов. Они устарели не только и даже не столько физически, сколько морально. Вторая – государственная политика в области регулирования естественных монополий. Несоразмерно низкие цены на газ никак не стимулировали применение ресурсосберегающих технологий. Но самое главное, определение тарифов по затратному принципу стимулирует не снижение, а, напротив, раздувание издержек.

*Неэффективность экспорта.* В настоящее время в качестве одной из приоритетных задач рассматривается экспорт электроэнергии (см. выше). В настоящее время он высокорентабелен и, самое главное, гарантирует не просто денежные, а валютные (минимален риск инфляции) поступления. Однако с точки зрения даже среднесрочной перспективы эффективность этой политики довольно спорна. Повышение цен на газ до рыночного уровня (примерно втрое) приведет к снижению рентабельности до нуля, а возможно, и к убыткам. В этом смысле более предпочтителен экспорт непосредственно газа. Однако здесь вмешиваются уже геополитические факторы, исходя из которых государство будет поддерживать даже неприбыльный экспорт энергии.

*РАО «ЕЭС России» не в состоянии обеспечить необходимый для поддержания бесперебойного энергоснабжения уровень запасов топлива*. Наиболее остро эта проблема проявилась в Приморье, однако она имеет место в большинстве регионов. В течение десятилетия уровень запасов неуклонно снижался. Помимо опасности перебоев в энергоснабжении это чревато и финансовыми издержками. Топливо закупается не тогда, когда в результате сезонных колебаний оно падает в цене, а в моменты пикового спроса, по максимальной цене. Отчасти это результат того, что АО-энерго не обладают необходимыми оборотными средствами. Положение пока не меняется, даже невзирая на повышение платежной дисциплины и монетизацию расчетов. Результат – теплостанции буквально работают с колес, постоянно есть угроза жизнеобеспечению. Решение этой проблемы – одна из основных задач.[[13]](#footnote-13)

**ГЛАВА 2. МАКРО АНАЛИЗ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИИ НА 2003 – 2008 гг. «5+5»**

2.1. Основные цели и задачи реструктуризации РАО «ЕЭС России»

Основными целями реформирования электроэнергетической отрасли являются:

- повышение эффективности предприятий электроэнергетики;

- создание условий для развития отрасли на основе частных инвестиций.

При этом основными задачами реформы являются следующие:

- разделение отрасли на естественно-монопольные (в основном, передача и распределение электроэнергии, диспетчеризация) и конкурентные (производство электроэнергии, сбыт) виды деятельности;

- создание системы эффективных рыночных отношений в конкурентных видах деятельности;

- обеспечение недискриминационного доступа к услугам естественных монополий;

- эффективное и справедливое государственное регулирование естественных монополий, создающее стимулы к снижению издержек и обеспечивающее инвестиционную привлекательность естественных монополий

РАО "ЕЭС России" будет стремиться к достижению указанных целей реформирования, с учетом:

- обеспечения надежного и бесперебойного энергоснабжения добросовестных потребителей электро- и теплоэнергии в кратко- и долгосрочной перспективе;

- обеспечения баланса между исполнением интересов собственников компании, государства и других заинтересованных субъектов, включая потребителей продукции и услуг, производимых в отрасли и сотрудников компании.

Реформирование отрасли задано нормативными актами и является абсолютным императивом для РАО "ЕЭС России". Компания, являющаяся одним из крупнейших и наиболее важных субъектов реформирования отрасли, займет активную позицию в содействии исполнительным органам власти в продвижении реформы, формировании конкретных моделей, механизмов её реализации.[[14]](#footnote-14)

Необходимо отметить, что РАО «ЕЭС России» начало готовиться к предстоящим преобразованиям и повышать ликвидность своих дочерних компаний задолго до утверждения концепции реструктуризации. Для начала «ЕЭС России» запретило своим «дочкам» принимать оплату за продукцию с помощью зачетов, векселей и бартерных схем. Если еще в начале 1998 года доля расчетов деньгами составляла всего 15-20%, то к концу 2000 года этот показатель составил 100%. Кроме того, менеджмент компании добился того, что кредиторска задолженность снизилась на 20%, дебиторская на 25%. Еще в 2000 году РАО впервые за всю историю получило прибыль от основной деятельности по международным стандартам финансовой отчетности в 8 млрд. руб. (против 28 млрд. убытков в 1999 году.)

Также в рамках подготовке к реструктуризации и проведения работ по выводу наиболее проблемных энергосистем РАО создает так называемые управляющие энергокомпании. Заявленная цель – объединить несколько энергосистем для антикризисного управления и подготовить их к реформированию. Но главное в том, что при создании таких управляющих компаний местные губернаторы фактически теряют контроль над ранее подконтрольными энергосистемами.[[15]](#footnote-15)

Первой ласточкой стала Средневолжская межрегиональная управляющая компания (СМУЭК). В структуру (СМУЭК) вошли «Калмэнерго», «Саратовэнерго» и «Самараэнерго». Следующим шагом было создание аналогичных управляющих компаний:

- Кавказская энергетическая управляющая компания «КВЭУК» (в составе: «Ингушэнерго», «Карачаево - Черкесэнерго», «Севкавказэнерго» и «Каббалкэнерго»);

- Северная энергетическая управляющая компания «СВУЭК» (в составе: «Архэнерго», «Костромаэнерго» и «Вологдаэнерго»);

- Дальневосточная энергетическая управляющая компания «ДВЭУК» на базе «Дальэнерго» и ЗАО ЛуТЭК;

- Управляющая компания «Волжский гидроэнергетический каскад» (ВоГЭК).[[16]](#footnote-16)

Поставленные в концепции реструктуризации РАО «ЕЭС России» цели и задачи на сегодня глубоко уходят корнями в проделанную многолетнюю работу по подготовке к реформированию. Первый опыт создания управляющих компаний уже показал свою эффективность. В соответствии с целью, обеспечения надежности и бесперебойности электро- и теплоснабжения потребителей предприятий, входящих в РАО «ЕЭС России», все проблемные энергосистемы улучшили свое финансовое состояние и повысили уровень надежности и бесперебойности электро- и теплоснабжения потребителей.

РАО «ЕЭС России» на сегодня имеет все средства и в соответствие с данными государством полномочиями реально может осуществить каждую из поставленных в концепции целей. Основной задачей менеджмента компании является продолжение многолетней работы по реформированию отрасли.

2.2. Законодательная база

Реализация реформирования электроэнергетики Российской Федерации невозможна без формирования соответствующей правовой основы. В связи с этим Правительством Российской Федерации был разработан и внесён в Государственную Думу пакет законопроектов, регламентирующий реформирование электроэнергетической отрасли и РАО «ЕЭС России», задающий основные контуры и принципы функционирования электроэнергетики в будущем в условиях конкуренции и строго регламентированного государственного вмешательства в хозяйственные отношения.

В пакет законопроектов вошли проекты следующих федеральных законов:

* «Об электроэнергетике»[[17]](#footnote-17),
* «О введении в действие федерального закона «Об электроэнергетике»,
* «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «О государственном регулировании тарифов на электрическую и тепловую энергию в Российской Федерации»[[18]](#footnote-18),
* «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «О естественных монополиях»[[19]](#footnote-19),
* "О внесении изменений и дополнений в часть вторую Гражданского кодекса Российской Федерации",
* "О внесении изменений в Федеральный закон "Об энергосбережении".

Государственной Думой и Советом Федерации РФ указанный пакет законопроектов был одобрен и подписан Президентом РФ.*[[20]](#footnote-20)*

В ходе дебатов о путях развития реформирования российской энергетики и сторонники, и противники нынешнего варианта реформы соглашались в одном – объективную оценку принятых решений может дать только жизнь. Но и по указанному пакету законопроектов уже можно сделать предварительные выводы по тенденциям и направлениям развития отрасли, и о ее функционировании в переходном периоде.

2.3. Переходный период

С момента вступления в силу закона «Об электроэнергетике» (то есть с момента его официального опубликования) и до вступления в силу утверждённых Правительством правил оптового рынка (которое должно состояться не ранее 1 июля 2005 года) функционирование электроэнергетики будет происходить в условиях переходного периода. Данный период необходим с целью отработки рыночных механизмов организации хозяйственных отношений в электроэнергетике и обеспечения последовательного перехода от существующей системы административной регуляции к формированию конкурентной среды[[21]](#footnote-21). В переходный период будет обеспечена подготовка электроэнергетического комплекса к работе в новых условиях, предполагающих конкурентную организацию хозяйственных отношений с сохранением необходимого уровня административного регулирования в секторах, где формирование рыночных условий невозможно. В данный период изменения в отрасли будут протекать по следующим основным направлениям:

***- Переход от вертикально – интегрированных энергокомпаний к разделению видов деятельности.***

В переходный период будет обеспечено полное разделение потенциально конкурентных и естественно–монопольных видов деятельности в электроэнергетике. Последовательность перехода от вертикально–интегрированных компаний к раздельному осуществлению видов деятельности будет достигнута за счёт поэтапного процесса разделения.

Так, до 1 января 2005 года все виды деятельности в электроэнергетике будут распределены между самостоятельными организациями. Эти организации будут создаваться путём реорганизации региональных АО–энерго. В результате будет достигнуто организационное разграничение генерации, передачи, сбыта, диспетчеризации и ремонтной деятельности, а также непрофильных видов деятельности.

Дополнительным условием, которое исключит в будущем возможность для злоупотребления ресурсами ранее существующей интегрированной структуры, является запрет на одновременное владение имуществом, используемым для осуществления естественно–монопольных и потенциально конкурентных видов деятельности.

В результате первоначально существующую структуру вертикальной интеграции на региональном уровне, в основе которой лежит организационное единство, заменит система объединения направлений хозяйственной деятельности в рамках управляющих компаний.

В дальнейшем, до момента окончания переходного периода (который состоится не ранее 1 июля 2005 года) будет достигнуто разделение видов деятельности в рамках аффилированных лиц и групп лиц (т.е. физических и юридических лиц, способных оказывать влияние на деятельность юридических и (или) физических лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность).

Вместе с тем, в ряде случаев совмещение видов деятельности в электроэнергетике будет необходимо. В связи с этим, право на одновременное осуществление монопольных и конкурентных видов деятельности будут иметь хозяйствующие субъекты, которые:

* функционируют в рамках изолированных энергосистем, при условии отсутствия или ограничения конкуренции;
* осуществляют деятельность по оперативно–диспетчерскому управлению и деятельность по передаче электроэнергии исключительно в целях удовлетворения собственных производственных нужд;
* территориальные сетевые компании, которые получили статус гарантирующего поставщика.

Непосредственно с момента вступления в силу закона «Об электроэнергетике» начнут действовать его положения, определяющие порядок оказания услуг по передаче электрической энергии и оперативно-диспетчерскому управлению.

Такие меры помогут осуществить последовательный переход от интеграции к рыночной системе отношений и станут фундаментом для последующей отмены регулирования в сфере ценообразования и развития конкурентных рынков.

***- Введение на оптовом рынке системы, сочетающей свободное ценообразование и тарифное регулирование.***

Функционирование оптового и розничных рынков электрической энергии до вступления в силу положений закона «Об электроэнергетике», регламентирующих порядок организации хозяйственных отношений на указанных рынках, будет осуществляться на основе утверждённых Правительством правил оптового рынка электроэнергии переходного периода. В этот период реализация электроэнергии на оптовом рынке будет осуществляться как по регулируемым тарифам, так и по свободным ценам. Объёмы электроэнергии, которые сможет реализовать по свободным ценам каждый поставщик – субъект оптового рынка, будут определены Правительством. Тарифное регулирование в переходный период будет осуществляться в соответствии с действующим федеральным законом «О государственном регулировании тарифов…» от 14.04.1995г. №41-ФЗ, а в части не урегулированной этим законом будут применяться положения закона «Об электроэнергетике».

В целях регулирования тарифов в этот период Правительство будет ежегодно, до принятия бюджета устанавливать предельные уровни тарифов на электрическую энергию. При этом будет обеспечена защита интересов населения посредством утверждения для нее отдельных предельных уровней цен.

***- Завершение процесса формирования новых участников хозяйственных отношений в электроэнергетике.***

В рамках переходного периода будет завершён процесс формирования организационной и имущественной структуры новых участников хозяйственных отношений в сфере электроэнергетики.

Так, до окончания переходного периода реформирования (до вступления в силу утверждённых Правительством правил оптового рынка) участие РФ в уставном капитале Организации по управлению единой национальной электрической сетью и Системном операторе (которые к настоящему моменту созданы в качестве 100% дочерних обществ РАО «ЕЭС России») должно быть обеспечено в размере не менее, чем 52%.

До обеспечения указанного размера доли участия РФ в уставном капитале Организации по управлению единой национальной электрической сетью и Системном операторе отчуждение их акций и (или) имущества (за исключением денежных средств), внесенного в оплату уставного капитала, не допускается.

В последующий период РФ увеличивает долю своего участия в уставных капиталах указанных компаний всеми законными способами до уровня не менее, чем 75% плюс одна голосующая акция. Увеличение доли может быть осуществлено в том числе за счет снижения доли участия РФ в генерирующих компаниях с учетом ограничения, что в процессе преобразования РАО "ЕЭС России" не допускается снижение доли участия РФ (если указанная доля составляет свыше 50%) в уставном капитале:

* акционерных обществ, которые владеют на праве собственности или ином предусмотренном федеральными законами основании гидроэлектростанциями, введенными в эксплуатацию до вступления в силу настоящего Федерального закона «Об электроэнергетике»;
* организаций (или их правопреемников), по отношению к которым указанные акционерные общества являются дочерними обществами.

При создании генерирующих компаний на базе электростанций, введенных в эксплуатацию до дня вступления в силу Федерального закона "Об электроэнергетике", не допускается включение в имущество любой из указанных компаний генерирующего оборудования, составляющего в совокупности 35 и более процентов установленной генерирующей мощности в границах ценовой зоны оптового рынка.

До 1 июля 2005 г. в наблюдательном совете Администратора торговой системы оптового рынка будет обеспечено равное участие поставщиков и покупателей, в координационном совете будут также работать представители органов исполнительной и законодательной власти.

***- Замена тарифного регулирования механизмами свободного ценообразования.***

С момента окончания переходного периода (т.е. с момента вступления в силу правил оптового рынка) вступают в силу положения закона «Об электроэнергетике», определяющие порядок функционирования оптового и розничных рынков.

В результате на оптовом рынке начнёт действовать механизм формирования равновесных цен в рамках ценовых зон (их границы определяются Правительством). Основой данного механизма является система подачи поставщиками и покупателями ценовых заявок (которые могут быть с нулевой ценой – то есть ценопринимающими). В результате сопоставления поданных заявок (указанных в них объемов электроэнергии и цен) определяется цена, по которой осуществляется купля-продажа электроэнергии, а также осуществляется оперативно-диспетчерское управление.

Кроме системы подачи заявок (то есть оптового рынка) будет также действовать рынок прямых договоров, сущность которого состоит в реализации электроэнергии по ценам, определяемым сторонами (вне зависимости от определённой равновесной цены) на основе двусторонних договоров. Весь механизм организации торгов будет действовать с учётом строгой очерёдности загрузки генерирующих мощностей (в первую очередь – мощности, обеспечивающие системную надёжность и АЭС в части обеспечения условий их безопасной эксплуатации; во вторую очередь – ТЭС в объеме производства электроэнергии, соответствующем их работе в теплофикационном режиме, и ГЭС в объеме производства электрической энергии, который необходимо произвести по технологическим причинам и в целях обеспечения экологической безопасности).

По окончании переходного периода продажа электроэнергии на розничных рынках будет осуществляться по ценам, складывающимся под воздействием спроса и предложения.

Тарифное регулирование в электроэнергетике будет сохранено в части регулирования деятельности субъектов естественной монополии (к которым будут отнесены Федеральная сетевая компания и Системный оператор). Государственное регулирование сохраняется по отношению к следующим объектам:

* регулирование цен (тарифов) на электрическую и тепловую энергию, поставляемую в условиях отсутствия конкуренции;
* регулирование цен (тарифов) на услуги по обеспечению системной надежности;
* регулирование цен (тарифов) на услуги администратора торговой системы;
* регулирование цен (тарифов) на тепловую энергию;
* регулирование платы за технологическое присоединение к электрическим сетям;
* регулирование сбытовых надбавок гарантирующих поставщиков.

Кроме того, при проявлении монопольных или олигопольных тенденций, требующих вмешательства государства в ценовую ситуацию на рынке, будет осуществляться регулирование предельных (максимальных и (или) минимальных) уровней цен на электрическую энергию и цен (тарифов) на располагаемую генерирующую мощность.

***- Ограничение прав собственников объектов электросетевого хозяйства.***

С момента окончания переходного периода осуществляется окончательное формирование правомочий Федеральной сетевой компании по распоряжению и управлению объектами, входящими в единую национальную электрическую сеть. В частности, вступает в действие механизм ограничения прав собственников объектов электросетевого хозяйства, которые входят в единую национальную электрическую сеть. С этого момента заключение всех договоров на передачу электроэнергии с использованием объектов, входящих в единую национальную электрическую сеть (независимо от того, в чьей собственности они находятся), осуществляется Федеральной сетевой компанией. Кроме того, собственники указанных объектов не вправе распоряжаться ими (в части вывода этих объектов из эксплуатации) без согласия данной организации, за исключением случаев нарушения Федеральной сетевой компанией определяемых Правительством Российской Федерации условий договора о порядке использования объектов, входящих в единую национальную электрическую сеть, и иных случаев, предусмотренных Правительством Российской Федерации. При этом собственникам данных объектов гарантируется компенсация в размере суммы, которую они бы получали, если бы самостоятельно эксплуатировали данное имущество, за исключением текущих расходов, которые несет организация по управлению единой национальной общероссийской электрической сетью в связи с эксплуатацией указанного имущества.

***- Формирование механизмов, обеспечивающих в условиях конкуренции надёжное энергоснабжение потребителей.***

Обеспечению прав потребителей электроэнергии на надёжное энергоснабжение будет содействовать формирование системы гарантированной поставки. Данную систему образуют организации, которым будет присвоен статус гарантирующего поставщика и функцией которых является обеспечение поставок электроэнергии любому обратившемуся лицу.

Поддержка процесса создания и развития в электроэнергетике «гарантированной поставки» будет обеспечена за счёт формирования системы договоров (срок действия которых составляет 3 года с момента окончания переходного периода) между гарантирующими поставщиками и поставщиками электроэнергии - субъектами оптового рынка. Условия этих договоров будут определяться Правительством, в том числе — начальная цена электроэнергии, поставляемой по этим договорам. С течением времени цена, по которой будет поставляться электроэнергия по этим договорам, должна будет постепенно приближаться к средней цене электроэнергии на оптовом рынке. Таким образом, в течение трех лет с момента окончания переходного периода будет гарантирована возможность обеспечения поставок электроэнергии населению не по рыночной цене, сложившейся на оптовом рынке, а по цене гарантирующего поставщика, которая будет складываться из стоимости электроэнергии, установленной Правительством, и регулируемой сбытовой надбавки. В результате цена на электроэнергию для населения не будет зависеть от возможных колебаний цены на оптовом рынке.

Кроме того, в целях обеспечения надёжного и бесперебойного энергоснабжения отдельных групп потребителей, обслуживаемых гарантирующими поставщиками (к которым будут отнесены наименее защищённые с экономической точки зрения потребители, а также потребители, обеспечение энергоснабжения которых необходимо в целях национальной безопасности), будет сформирован механизм предоставления гарантий обязательств по оплате электроэнергии за счёт бюджетных средств.

В результате реализации вышеописанных мероприятий и процессов будет обеспечено:

* снижение рисков переходного периода для всех потребителей и производителей, а для наименее защищённых с экономической точки зрения группы потребителей – сглаживание возможных резких колебаний цен на электроэнергию на оптовом рынке;
* формирование системы оперативного государственного контроля за ходом реформирования;
* последовательный переход от существующей системы хозяйствования к конкурентным отношениям в сфере оборота электроэнергии[[22]](#footnote-22).

Команда Чубайса уже через полтора месяца получила сильнейший аргумент в пользу правильности выбранного пути: свободный рынок электроэнергии в течение этого срока стабильно оправдывает обещания главы РАО «ЕЭС России» относительно того, что рынок позволит снизить тарифы.

Как это не грустно, снижение тарифов если продлится, то очень недолго. Уже к концу года на свободный рынок должны выйти около двух десятков новых участников, в основном это потребители электроэнергии. Следовательно, спрос на свободную электроэнергию возрастет, сто повлечет за собой как минимум стабилизацию цен.

Мало того, уже в ближайшее время на свободном рынке может возникнуть ситуация, когда объем заявок потребителей превысит пятнадцатипроцентной квоты продаж, установленной для производителей электроэнергии. Это может случиться, если, например, все предприятия – потребители, которые сегодня не могут выйти на ФОРЭМ (с подачи руководства РАО «ЕЭС России» процедура получения соответствующих разрешений была существенно усложнена), ринутся на свободный рынок. Впрочем, представители РАО ЕЭС считают такое развитие событий маловероятным. Однако угроза существует. В материалах, подготовленных в середине ноября 2003г. экспертами Минэкономразвития, отмечается, что если в 2004 году стоимость электроэнергии в свободном секторе не превысит уровня регулируемых тарифов на ФОРЭМ, то в 2005 году выход новых потребителей на свободный рынок может вызвать существенный рост цен в этом секторе – 15 – 20% выше уровня 2004 года. Чтобы избежать этого и «плавно выравнивать рыночные колебания цен в этом случае», МЭРТ предложило увеличить объемы электроэнергии, продаваемой по свободным ценам, до 30% и сделать такие продажи обязательными.

Еще более серьезную опасность для нового рынка может представлять предусмотренная действующим законодательством возможность заключения прямых договоров на поставку электроэнергии между производителем и потребителем. «Росэнергоатом», например, предпочтет заключать договора с самыми крупными и наиболее платежеспособными потребителями – «Газпром», МПС, нефтяными компаниями. Ни юридических, ни технических препятствий для этого не существует, а все, что может противопоставить этим тенденциям руководство РАО «ЕЭС России», - моральные увещевания.

«Мы объясняем, что сейчас настал наилучший момент для того, Чтобы научиться работать в условиях рынка, - говорит заместитель начальника департамента РАО «ЕЭС России» Марита Нагога. – На прямые договоры всегда можно перейти через год, два, три. Но это не рыночная ситуация, а сейчас правильнее учиться работать в условиях рынка»[[23]](#footnote-23).

Трудно сказать насколько убедительными эти аргументы покажутся крупным компаниям. Между тем проблема остается очень важная: если «крупняк» останется на свободном рынке до 2006 года, когда будет введена обязательная продажа и покупка электроэнергии в свободном секторе, энергетический рынок выживет. Если нет – нынешние успехи могут обернутся полным провалом реформы «по Чубайсу».

К разряду глобальных проблем также относится вопрос о надежности работы отрасли в переходный период. По словам, заместителя министра энергетики Виктора Кудрявого, «надежного энергоснабжения не будет, т.к. в проекте реформы энергетики нет ни одного решения, направленного на обеспечение надежности». В Российской энергетике заводы – изготовители не выполняют ни одного процента технического обслуживания. Вся энергетика обслуживается силами энергокомпаний. Поэтому, когда энергокомпании делятся по видам бизнеса, как предлагается, - инфраструктура повисает в воздухе.

После раздела энергосистемы старая система техобслуживания будет нарушена, а когда будет создана новая, фирменная неизвестно.[[24]](#footnote-24)

Задач перед руководством РАО «ЕЭС России» на сегодня поставлено много, но и разрешенных сложных проблем достачно. Поэтому есть основания полагать, что переходный период не будет связан с масштабными кризисами в отрасли.

2.4. Целевая структура отрасли электроэнергетики к 2008 г

Предполагается, что к 2008 году будут завершены основные процессы реструктуризации электроэнергетической отрасли и полностью либерализованы оптовый и розничный рынки электроэнергии. К этому году закончатся основные преобразования, начатые РАО "ЕЭС России" в 2006 году (выделение компаний из РАО "ЕЭС России"), включая обеспечение прямого участия акционеров РАО "ЕЭС России" в выделенных компаниях. К 2008 году должна быть обеспечена независимость большинства генерирующих компаний друг от друга путем снижения доли государственного владения.

В итоге реструктуризации холдинга РАО "ЕЭС России" и других предприятий отрасли должны сложиться следующие субъекты и структура собственности.



Рис. 2.4.1. Структура отрасли в 2008 году

ФСК – Федеральная сетевая компания (единая национальная электрическая сеть)

МРСК – межрегиональная распределительная сетевая компания

МРСК’ – компания, выделившаяся из РАО «ЕЭС России» и владеющая акциями МРСК

РСК – распределительная сетевая компания

ОГК – оптовая генерирующая компания

ТГК – территориальная генерирующая компания

РГК – региональная генерирующая компания

Основными субъектами отрасли должны стать:

1. *Инфраструктурные организации:*

2.4.1. Организация по управлению Единой национальной электрической сетью

ФСК – компания, исполняющая роль организации по управлению Единой национальной (общероссийской) электрической сетью (ЕНЭС), которая обеспечивает единство технологического управления ЕНЭС, оказывает на возмездной договорной основе услуги по передаче электрической энергии по ЕНЭС.

Основные активы ОАО "ФСК ЕЭС" – практически все магистральные сети РФ (сейчас находящиеся в собственности холдинга РАО "ЕЭС России").

Созданная в 2002 году как 100%-ная дочерняя компания РАО «ЕЭС России», к 2008 году ФСК (как организация по управлению ЕНЭС) будет являться самостоятельной компанией, выделенной из РАО «ЕЭС России», владеющей активами магистральных сетей, в настоящее время находящихся в АО-энерго, или акциями компаний, созданных на базе этих активов. В последнем случае ФСК будет стремиться к образованию единой операционной компании (путем перехода на единую акцию) при условии неснижения доли владения государства.

Предлагаются следующие варианты консолидации магистральных сетей АО-энерго в ОАО "ФСК ЕЭС":

* ОАО "ФСК ЕЭС" выкупает активы магистральных сетей у АО-энерго (принадлежащие им акции ММСК) по рыночной цене, используя для этого заемные средства, привлекаемые с рынка капитала, либо от государства. Обслуживание заимствованных средств на рынке капитала предполагается за счет включения расходов на обслуживание в тариф на передачу энергии.
* Государство вносит денежные средства в уставный капитал ОАО "ФСК ЕЭС", которое затем выкупает активы магистральных сетей у АО-энерго (принадлежащие им акции ММСК) по рыночной цене. Данный вариант ведет к немедленному увеличению доли государства в ОАО "ФСК ЕЭС".

В то же время, происходит процесс создания семи Межрегиональных магистральных сетевых компаний (ММСК) путем внесения активов магистральных сетей АО-энерго в оплату дополнительной эмиссии ММСК до реорганизации АО-энерго.

Если ОАО "ФСК ЕЭС" не сможет выкупить активы (акции ММСК), то при реорганизации АО-энерго выделяются Магистральные сетевые компании (МСК), единственным активом которых будут являться акции ММСК. После выделения МСК ликвидируются, либо присоединяются к ММСК, в результате чего акции ММСК пропорционально распределяются среди акционеров.

После этого РАО "ЕЭС России" внесет принадлежащие ему акции ММСК в уставный капитал ОАО "ФСК ЕЭС".

Менеджмент РАО «ЕЭС России» уделяет первостепенное внимание скорейшему реформированию ОАО «ФСК ЕЭС» (включая магистральные активы АО-энерго) и его выделению из РАО «ЕЭС России» в кратчайшей перспективе. Сложность корпоративных процедур, связанных с этим вопросом, обуславливает необходимость его дальнейшего изучения и проработки. При определенных условиях и содействии правительственных и регулятивных органов не исключена возможность выделения ОАО «ФСК ЕЭС» из РАО «ЕЭС России» до реорганизации РАО «ЕЭС России» в 2006 году.

После выделения ОАО «ФСК ЕЭС» из РАО «ЕЭС России», в соответствии с законом «Об электроэнергетике» в последующем предполагается увеличение всеми законными способами доли государства в ОАО «ФСК ЕЭС» до 75% плюс одна голосующая акция, в том числе за счет продажи или обмена доли государства в генерирующих компаниях.

Основные доходы ОАО «ФСК ЕЭС» формируются за счет тарифа на передачу электроэнергии по магистральным сетям. Перспективная деятельность ОАО «ФСК ЕЭС» (строительство новых сетей, долгосрочные и сложные проекты) может финансироваться за счет заемного капитала.

Ключевым фактором экономического успеха ОАО «ФСК ЕЭС» будет являться формирование прозрачной системы регулирования и тарифообразования и определение регулирующим органом справедливой регуляторной базы капитала (РБК) и справедливой нормы возврата на вложенный капитал. Создание крупной компании ФСК обеспечит оптимальную ликвидность и способность привлекать заемные средства, что будет приводить к снижению стоимости капитала и, как следствие, сдерживанию роста тарифов[[25]](#footnote-25).

2.4.2. Системный оператор

Системный оператор осуществляет единоличное управление технологическими режимами работы Единой энергетической системы России и уполномочен на выдачу обязательных для всех субъектов оперативно-диспетчерского управления команд.

Созданное как 100%-ное дочернее общество ОАО РАО «ЕЭС России» ОАО «СО-ЦДУ ЕЭС» в 2006 году будет самостоятельной компанией, владеющей активами ЦДУ, ОДУ, а также РДУ, находящимися в настоящий момент в собственности АО-энерго.

Активы РДУ будут выкуплены ОАО «СО – ЦДУ ЕЭС» за счет привлечения заемных средств на рынке (оценивающиеся приблизительно в 1,5 млрд. рублей) – возможно, под гарантию РАО «ЕЭС России». Обслуживание займа на рынке капитала предполагается за счет включения данных расходов в тариф ОАО «СО – ЦДУ ЕЭС».

Обособление ОАО «СО – ЦДУ ЕЭС» предполагается через выделение при реорганизации РАО "ЕЭС России" в 2005 или 2006 году. Доля государства в уставном капитале ОАО "СО ЦДУ ЕЭС" составит не менее 52%. В дальнейшем государство будет увеличивать свою долю в ОАО "СО ЦДУ ЕЭС" до уровня 75% плюс 1 акция всеми законными способами (включая обмен принадлежащих государству акций ОГК и ТГК на акции ОАО «СО – ЦДУ ЕЭС»).

В случае одномоментного выделения ОАО "СО-ЦДУ ЕЭС" и ОАО "ФСК ЕЭС" из РАО "ЕЭС России" Правительство РФ может принять решение об их объединении.

2.4.3. Межрегиональные распределительные сетевые компании (МРСК)

Созданные в ходе реструктуризации АО-энерго распределительные сетевые компании на этапе их межрегиональной интеграции будут объединены в несколько (до 5) холдинговых компаний по ОЭС, имеющих достаточные величину активов и рыночную капитализацию. Тарифообразование в МРСК будет также осуществляться на основе установления справедливой РБК и справедливой нормы возврата на вложенный капитал. Предполагается, что регуляторная база капитала (РБК) каждой МРСК должна составить не менее 0,5 млрд. долларов США.

Планируется, что каждая из МРСК (100% дочернее общество РАО "ЕЭС России") примет все необходимые шаги для скорейшего перехода на единую акцию (при этом миноритарным акционерам РСК будет предложено обменять свои акции РСК на акции МРСК). В результате такого обмена доля РАО "ЕЭС России" в МРСК может снизиться до уровня не менее 49%. При этом доля МРСК в РСК увеличится до 100%.

В 2006г. предполагается обособление при реорганизации РАО "ЕЭС России" компании, владеющей принадлежащими РАО "ЕЭС России" акциями всех МРСК, доля государства в которой составит более 52%.

После завершения всех основных мероприятий по реформированию холдинга РАО «ЕЭС России» и формирования целевой структуры отрасли предполагается, что государство может принять стратегическое решение о распоряжении пакетами акций распределительных сетевых компаний исходя из целей государственной экономической политики, предусмотрев в том числе возможность приватизации принадлежащих государству пакетов акций (путем продажи либо перехода на единую акцию) при условии установления регуляторного режима, обеспечивающего недискриминационный доступ к сетям.

1. *Генерирующие компании:*

2.4.4. Оптовые генерирующие компании (ОГК), созданные на базе РАО "ЕЭС России"

ОГК (со средней установленной мощностью около 9 ГВт) являются наиболее крупными производителями электроэнергии на оптовом рынке. Предполагается создание 10 оптовых генерирующих компаний на базе крупных федеральных станций, принадлежащих РАО "ЕЭС России" и АО-энерго: 6 ОГК формируются на базе теплогенерирующих активов (ТЭС), 4 ОГК - на базе гидрогенерирующих активов (ГЭС). Перечень и состав оптовых генерирующих компаний будет утвержден соответствующим Распоряжением Правительства РФ. При этом рассматривается возможность включения в состав ОГК строящихся в настоящее время гидроэлектростанций (Бурейская ГЭС, Богучанская ГЭС). В целях ограничения монопольного влияния на оптовый конкурентный рынок электроэнергии тепловые ОГК формируются по экстерриториальному принципу, ГЭС - преимущественно по каскадам.

На первом этапе ОГК будут созданы в форме 10 холдинговых компаний (100% дочерних обществ РАО «ЕЭС России») за счет внесения в их уставный капитал пакетов акций и имущественных комплексов электростанций, принадлежащих РАО «ЕЭС России». ОГК могут начать формироваться до момента реорганизации АО-энерго на базе активов, принадлежащих материнской компании РАО «ЕЭС России», с последующим увеличением их уставного капитала за счет генерирующих активов АО-энерго, подлежащих вхождению в состав ОГК.

Альтернативный вариант создания ОГК – путём присоединения к одной из АО-станций остальных станций, предполагаемых к включению в ОГК, – не является приоритетным, поскольку данный процесс достаточно длителен (займет ориентировочно 1-2 года), и полное формирование ОГК в этом случае обеспечивается только после завершения всех мероприятий, связанных с объединением всех входящих в ОГК станций.

ОГК на базе ТЭС в перспективе будут являться интегрированными компаниями, переведенными на единую акцию. В целях перехода ОГК на базе ТЭС на единую акцию головная компания ОГК, немедленно после приобретения пакетов акций всех предполагаемых к вхождению в неё АО-станций, сделает предложение акционерам АО-станций об обмене принадлежащих им акций данных станций на акции головной компании ОГК. Обособление ОГК от РАО «ЕЭС России» возможно только после истечения срока действия предложения об обмене акций. При этом для целей перевода на единую акцию предполагается, что электростанции будут оценены на основе единой методики оценки бизнеса, утверждаемой Советом директоров РАО «ЕЭС России» и разрабатываемой в настоящий момент компанией «Делойт и Туш».

После выделения из РАО «ЕЭС России» (в 2006 году) все ОГК на базе гидрогенерации будут представлять собой производственно-финансовые холдинги, структура капитала каждой головной компании ОГК на базе гидрогенерации будет идентична структуре капитала РАО «ЕЭС России». Переход на единую акцию в гидро-ОГК возможен после выделения гидро-ОГК из РАО "ЕЭС России", в случае обеспечения доли участия государства в капитале перешедшей на единую акцию компании на уровне более 50%. [[26]](#footnote-26)

Целевой задачей является снижение доли государства в тепловых ОГК к 2008 году до нуля.

2.4.5. Территориальные генерирующие компании (ТГК), созданные на базе компаний РАО "ЕЭС России"

ТГК (территориальные генерирующие компании) – это компании, созданные на базе генерирующих активов АО-энерго (за исключением станций, вошедших в ОГК и изолированных АО-энерго), укрупненные по региональному признаку. Перечень и состав ТГК определяется решением Совета директоров РАО «ЕЭС России». В 2006 году ТГК будут обособлены от РАО «ЕЭС России». При этом выделяемые ТГК будут представлять собой как операционные компании (переведенные на единую акцию), так и, возможно, холдинговые компании, находящиеся в процессе перехода на единую акцию (после перехода на единую акцию доля государства в них составит менее 51%). Предполагается, что государство будет снижать долю своего участия в ТГК, и к 2008 году оно может не иметь в собственности акций ТГК.

ТГК будут формироваться по принципу максимального увеличения размера новых компаний при обеспечении конфигурации, не препятствующей свободному ценообразованию на оптовом рынке электроэнергии. Базовым вариантом формирования ТГК является создание холдинговой компании – 100% дочернего предприятия РАО "ЕЭС России" - в уставный капитал которой вносятся принадлежащие РАО "ЕЭС России" пакеты акций региональных генерирующих компаний (РГК). Сразу после создания ТГК предложат акционерам РГК обменять свои акции в РГК на акции ТГК (головной компании).

После этого акционеры ТГК могут в индивидуальном порядке принимать решение о присоединении РГК к головной компании ТГК либо о слиянии отдельных РГК, входящих в данную ТГК, между собой. При этом РАО «ЕЭС России» как один из акционеров данных компаний готово способствовать проведению подобных мероприятий.

Ряд ТГК помимо генерирующих станций будет также включать активы тепловых сетей и котельных. Кроме того, возможна интеграция с муниципальными предприятиями в сфере теплоснабжения. ТГК также могут впоследствии иметь в своем составе сбытовые подразделения, образуемые в порядке диверсификации бизнеса в целях финансового хеджирования при колебаниях цен на рынке электро- и теплоэнергии.

2.4.6. Независимые генерирующие компании

Помимо ОГК на базе активов организаций холдинга РАО "ЕЭС России" на рынке также будут действовать ОГК на базе атомной генерации, 100% акций которой принадлежит государству, и генерирующие компании на базе активов «независимых» АО-энерго (Иркутскэнерго, Башкирэнерго, Татэнерго, Новосибирскэнерго).

Увеличение числа независимых генерирующих компаний к 2008 году является важным приоритетом для РАО "ЕЭС России", так как именно это является залогом качественной работы либерализованного рынка электроэнергии и эффективного инвестиционного процесса.

1. *Сбытовые компании:*

2.4.7. Холдинг Гарантирующих поставщиков, изолированных АО-энерго

Гарантирующий поставщик (ГП) является регулируемым бизнесом. При этом, в отличие от конкурентной сбытовой деятельности, деятельность гарантирующего поставщика возможно совмещать с деятельностью по распределению электроэнергии (распределительные сети).

РАО "ЕЭС России" готово (после принятия соответствующих нормативных документов о гарантирующем поставщике) согласиться с тем, что ряду сбытовых компаний, выделенных из АО-энерго, будет присвоен статус Гарантирующего поставщика.

Предполагается, что к 2008 году большинство изолированных энергосистем будет реструктуризировано. Однако некоторые изолированные от Единой энергетической системы АО-энерго в 2008 году будут оставаться вертикально-интегрированными компаниями, в которых сетевой, генерирующий и сбытовой бизнесы будут выделены в 100% дочерние компании.

После реорганизации в 2006 году на месте РАО "ЕЭС России" останется холдинг, владеющий акциями изолированных АО-энерго и сбытовых компаний, выделившихся из АО-энерго и получивших статус гарантирующих поставщиков.

В данном холдинге также останется некоторое количество акций РГК, не выделенных из РАО "ЕЭС России" - пакеты акций региональных генерирующих компаний, созданных в результате реорганизации АО-энерго и не объединенных в ТГК.

РАО "ЕЭС России" будет стремиться к минимизации количества РГК, не выделенных из РАО "ЕЭС России" в 2006 году.

Структура капитала этого холдинга будет идентична структуре капитала РАО "ЕЭС России" на момент реорганизации. Основной функцией холдинга будет управление активами, а источником дохода – дивиденды дочерних компаний.

2.4.8. Конкурентные сбытовые компании

В результате реорганизации АО-энерго будут создаваться сбытовые компании, которые, как предполагается, будут исполнять функции ГП (если иное не будет решено государством). При этом основной моделью деятельности сбытовой компании, создаваемой в результате реорганизации АО-энерго, будет выполнение ею функций гарантирующего поставщика (если иное не будет решено государством) в соответствии с определяемыми Правительством правилами и требованиями к функционированию гарантирующих поставщиков. В случае неприсвоения данным компаниям статуса ГП, они будут заниматься конкурентной сбытовой деятельностью.

Конкурентные сбытовые компании будут также создаваться независимыми организациями и будут осуществлять деятельность по продаже электроэнергии конечным потребителям.

1. *Ремонтные компании*

Целевая структура электроэнергетической отрасли в сфере ремонтных видов деятельности будет сформирована уже к 2005 году. В целевой структуре будут функционировать рынок услуг, участниками которого будут являться независимые ремонтные и сервисные компании, действующие также в других отраслях (в том числе металлургии, машиностроении, нефтяной и газовой промышленности). Для этого в целях формирования участников рынка ремонтных услуг предполагается реализация одного из следующих вариантов:

А) обособление ремонтных подразделений в дочерние компании АО-энерго, АО-электростанций с последующей продажей пакета акций данных дочерних ремонтных компаний сторонним заинтересованным покупателям;

Б) по желанию миноритарных акционеров АО-энерго – создание отдельных ремонтных компаний при реорганизации АО-энерго с последующей продажей пакетов акций данных ремонтных компаний, принадлежащих РАО «ЕЭС России».[[27]](#footnote-27)

В отношении дочерних предприятий АО-энерго, специализирующихся на оказании ремонтных услуг для сетевых объектов, предполагается либо продажа пакетов их акций, либо передача данных пакетов акций на баланс создаваемой в ходе реорганизации АО-энерго распределительной сетевой компании с последующим рассмотрением вопроса о продаже.

Ремонтные услуги наряду с компаниями ремонтного профиля будут предоставлять производители энергооборудования, инжиниринговые компании широкого профиля и другие участники данного рынка.

1. *Научно-проектный комплекс*

Реформирование научно-проектного комплекса (НПК) ориентировано на создание комплексных компаний, осуществляющих инжиниринговую деятельность для генерирующих, сетевых и других компаний электроэнергетики, а также прочих отраслей (коммунальное хозяйство, крупная промышленность).

Целевая структура предполагает формирование к 2004 году семи региональных научно-технических центров (инжиниринговых компаний, предоставляющих полный комплекс услуг от диагностики и проектирования до приемки работ, включая организацию поставок оборудования, организацию выбора подрядчиков и др.), а также Инженерного центра ЕЭС, ориентированного на проекты реконструкции и нового строительства объектов «под ключ», расширения присутствия в такой роли на мировых рынках, а также захват смежных рынков.[[28]](#footnote-28)

Аргументированность и необходимость каждого подразделения, и их взаимодействие является четко проработанным планом структурной перестройки отрасли. Сочетание компаний соответствует основной идее – создания конкурентоспособных компаний работающих в условиях рыночной экономики.

2.5. Принципы формирования конкурентных рынков электроэнергии

В области создания новой модели взаимоотношений между субъектами отрасли, основываясь на лучшем мировом опыте функционирования конкурентных рынков электроэнергии и учитывая специфику российской электроэнергетики, РАО "ЕЭС России" будет поддерживать выбор модели функционирования конкурентного оптового и розничного рынков электроэнергии, имеющей следующие характеристики.

2.5.1. Конкурентный оптовый рынок электроэнергии (целевая модель)

*Единое рыночное пространство на Европейской территории России, Урале и в Сибири (за исключением изолированных энергосистем, находящихся на этих территориях)*

Оптовый рынок основан на коммерческих, свободных и конкурентных отношениях по купле-продаже электроэнергии между продавцами и покупателями электроэнергии. Необходимость принимать в качестве ограничений на рынке специфику распределения электроэнергии в энергетической системе, а также достаточно сильная взаимосвязь между различными территориями России, необходимость и эффективность централизованного ведения режимов обуславливают формирование единого, централизованного оптового рынка электроэнергии на Европейской территории России, Урале и в Сибири (за исключением изолированных энергосистем, находящихся на этих территориях). Через этот рынок торгуются все объемы электроэнергии, произведенные на указанных территориях.

*Три сектора торговли электроэнергией: сектор долго- и среднесрочных двусторонних финансовых договоров, рынок на сутки вперед, балансирующий рынок, а также рынок мощности*

Рынок торговли электроэнергией состоит из трех, разделенных по времени, но связанных по формированию окончательных (фактических) объемов производства/потребления электроэнергии, секторов: сектор долго- и среднесрочных двусторонних финансовых договоров, рынок на сутки вперед, балансирующий рынок.

В процессе купли-продажи электроэнергии на всех указанных секторах оптового рынка электроэнергии учитываются не только коммерческие предпочтения участников, но и их исполнимость при ведении режимов, а также зависимые от режимов потери электроэнергии при её передаче. Это дает наиболее точное определение ценности электроэнергии в каждой точке производства и потребления электроэнергии.

Кроме указанных трех секторов оптового рынка, в случае необходимости дополнительного стимулирования инвестиционного процесса в генерирующем секторе отрасли, а также сглаживания ценовых колебаний может вводиться рынок мощности (или плата за мощность), обеспечивающий дополнительные стабильные среднесрочные доходы производителям электроэнергии.

*Инфраструктура рынка: АТС, СО и сетевые компании*

Основными инфраструктурными организациями, обеспечивающими функционирование оптового рынка, являются:

Администратор торговой системы (АТС) – в части организации централизованной площадки по купле-продаже электроэнергии и обеспечению ее функционирования;

Системный оператор (СО) и региональные диспетчерские управления, не вошедшие в состав СО – в части оперативно-диспетчерского управления;

Сетевые компании – в части передачи электроэнергии и принятия мер по снижению потерь электроэнергии, что достигается требованием оплаты сверхнормативных потерь электроэнергии за счет этих компаний.

*Участники рынка и взаимоотношения между ними*

Все поставщики электроэнергии должны участвовать в рынке и предоставлять всю рабочую мощность принадлежащих им генерирующих агрегатов. Покупателями электроэнергии на оптовом рынке являются любые конечные потребители и энергосбытовые компании, отвечающие требованиям по минимальному объему покупки электроэнергии, а также гарантирующие поставщики[[29]](#footnote-29).

2.5.2. Конкурентный розничный рынок

Конкурентный розничный рынок должен иметь следующие основные черты:

Свободно устанавливаемые нерегулируемые цены

Поскольку энергосбытовые компании и Гарантирующий поставщик будут покупать электроэнергию на оптовом рынке, цена на котором колеблется вне зависимости от их индивидуального поведения, фиксация розничной цены может привести к разорению энергосбытовых компаний и Гарантирующего поставщика в случае, когда цена оптового рынка станет выше фиксированной розничной.

Право выбора конечными потребителями любой сбытовой компании, у которой он будет покупать электроэнергию по свободным, нерегулируемым ценам.[[30]](#footnote-30)

Конкурентный рынок должен содержать механизмы хеджирования риска для потребителя по прекращению энергоснабжения из-за потери им энергосбытовой компании по различным причинам, а также хеджирования рыночного риска, связанного с нерегулируемой деятельностью энергосбытовых компаний. Одним из важнейших инструментов указанного хеджирования является создание специального института Гарантирующего Поставщика (ГП).

2.5.3. Гарантирующий поставщик

Основная “рыночная” функция ГП розничного рынка – обслуживание потребителей, которые по тем или иным причинам не выбрали для себя энергосбытовую компанию (сам не хочет рисковать, не нравятся предлагаемые условия), а также “подхват” тех потребителей, для которых не нашлось энергосбытовой компании (энергосбытовая компания не готова его обслуживать, энергосбытовая компания разорилась).

Для обеспечения эффективного исполнения Гарантирующим Поставщиком своих функций в соответствии с законодательством на переходный период вводится механизм обязательных прямых договоров между гарантирующим поставщиком и поставщиками электроэнергии (vesting contracts) на объем потребления населения и иных социально-значимых групп потребителей (только их, а не всех, кто обслуживаются). РАО "ЕЭС России" считает, что механизм обязательных договоров должен содержать следующие важнейшие компоненты:

уровень цен в таких договорах должен быть, с одной стороны, достаточно стабилен, а с другой – обеспечивать определенный уровень доходности для поставщиков электроэнергии и услуг, что ведет к необходимости «привязки» цен в договорах к уровню цен на топливо и другие компоненты затрат производителей, а также к уровню цен на конкурентном рынке электроэнергии;

условия расчетов по таким договорам для покупателей могут быть более мягкими, чем на конкурентном рынке, но при этом обеспечивать исполнение интересов поставщиков в получении оплаты своей продукции в необходимые для их эффективного функционирования сроки.

*Для всех других групп потребителей Гарантирующий Поставщик обеспечивает поставку электроэнергии по ценам конкурентного оптового рынка, устанавливая надбавку за свои услуги, уровень которой регулируется государством.*

2.5.4. Этапы формирования конкурентных рынков электроэнергии

Основным условием, необходимым для эффективного функционирования конкурентных оптового и розничного рынков, является демонополизация производства и сбыта электроэнергии. Конкуренция возможна только между субъектами, не принадлежащими (не аффилированными) одному владельцу. Если собственником является государство, то необходимо, чтобы управление их деятельностью не было централизовано.

В период до 2005-2006 гг. обеспечить выполнение данного условия на всей предполагаемой территории функционирования конкурентного рынка электроэнергии невозможно в силу того, что реструктуризация РАО "ЕЭС России" как самого большого монополиста не сможет быть закончена в более короткие сроки.

В этой связи компания считает необходимым запуск переходной модели оптового рынка электроэнергии по следующим причинам:

- реализация модели обеспечит подготовку инфраструктурных организаций и участников к работе в полном конкурентном рынке;

- будут отработаны технологии конкурентного рынка в условиях осуществления реальных финансовых расчетов (а не в имитационном режиме);

- начнется формирование рыночных ценовых сигналов инвесторам по относительной ценности генерирующих мощностей;

- можно будет выявить “белые пятна” или недоработки в модели.

*РАО "ЕЭС России" поддерживает реализацию переходной модели конкурентного оптового рынка в несколько этапов в зависимости от готовности структуры отрасли и других условий.*[[31]](#footnote-31)

Процесс формирования конкурентного рынка запланированный поэтапно является целевой моделью, а не жестким планом. Его гибкость и возможность корректировки относительно конкретного субъекта будущего рынка, направлены на детальную проработку и возможность внесения изменений по ходу реформы.

2.6. Функционирование сетевого бизнеса и регулирование в отрасли

В процессе реформирования магистральные и распределительные сети будут выделены в самостоятельные компании. Передача электроэнергии как монопольный вид деятельности будет регулироваться государством.

Целями регулирования будут являться:

- обеспечение недискриминационного доступа для участников рынка;

- повышение операционной эффективности регулируемых компаний;

- гарантия финансовой стабильности и инвестиционных потребностей компаний в целях стабильных поставок электроэнергии.

Система регулирования отрасли в условиях естественной монополии и региональных локальных монополистов коренным образом отличается от регулирования в условиях рынка. Это предъявляет требования к переходному периоду реформирования отрасли, внутри которого должно осуществляться (а) продвижение от старой к новой системе регулирования (ломка старых рычагов и установление новых), (б) текущее регулирование отраслью (в каждый момент времени должны существовать действенные рычаги регулирования).

РАО "ЕЭС России" будет выступать за:

- формирование сильного и эффективного регулятора;

- создание и внедрение эффективной и прозрачной системы тарифообразования, основанной на лучшем международном опыте регулирования, стимулирующей эффективную деятельность и снижение издержек регулируемых видов бизнеса;

- для сетевых компаний - обеспечение установления тарифа, основанного на определении Регуляторной Базы Капитала (РБК) и установлении адекватной нормы возврата на РБА, так как именно от этого зависит их способность эффективно развиваться и иметь адекватную рыночную капитализацию;

- оказание методологической помощи дочерним компаниям РАО "ЕЭС России" в установлении тарифов в ФЭК и РЭК.[[32]](#footnote-32)

Регулирование во всех аспектах деятельности энергетических компаний является важным вопросом реформы. Создание рычагов управления – одна из стратегических задач РАО «ЕЭС России». Правильное формирование регулирующих положений – стимуляция к росту и развитию компаний.

2.7. Базовые принципы реструктуризации холдинга ОАО РАО "ЕЭС России"

1. *Содержание корпоративных преобразований в холдинге РАО "ЕЭС России" планируется исходя из следующих приоритетов и ограничений:*

- исполнение всех законодательных требований к компаниям, касающихся либерализации рынка электроэнергии и отношений собственности в отрасли;

- создание эффективного рыночного пространства, максимизация прозрачности и эффективности работы рыночных механизмов;

- обеспечение экономической и технической надежности и устойчивости системы снабжения потребителей тепловой и электрической энергией;

- соблюдение прав всех акционеров и создание условий для долгосрочного роста стоимости их вложений.

1. *Реализация всех корпоративных преобразований в холдинге РАО "ЕЭС России" будет основана на следующих принципах:*

- максимально возможное укрупнение созданных компаний при условии экономической эффективности для бизнеса и акционеров и недопущения монополии / олигополии;

- по возможности – скорейший переход на единую акцию;

- максимальная защита прав акционеров;

- обеспечение прозрачности процедур реформирования;

- гарантированность права пропорционального распределения акций создаваемых компаний при принятии решения о реорганизации простым большинством голосов акционеров;

- прозрачность и справедливость оценки активов при операциях с активами;

- сохранение объема и условий погашения обязательств реорганизуемых компаний перед кредиторами;

- справедливость и равенство стартовых условий для создаваемых компаний;

- приоритет качества преобразований над скоростью;

- минимизация расходов на реструктуризацию.

1. *Механизм обособления компаний и активов от РАО «ЕЭС России».*

Базовым механизмом обособления компаний от РАО «ЕЭС России» является выделение с пропорциональным распределением акций. При этом предполагается, что некоторые ОГК будут обособлены от РАО «ЕЭС России» посредством схемы обмена акций генерирующих компаний на акции РАО «ЕЭС России» (с сохранением права акционеров на получение доли в пакете акций ОГК, принадлежащих РАО «ЕЭС России», равной их доле в самом РАО «ЕЭС России»). Совет директоров РАО «ЕЭС России» может принять решение об использовании и других механизмов обособления компаний и активов (включая конкурсную продажу) в случае со станциями, ориентированными на снабжение монопотребителя, а также в случае со станциями, расположенными в изолированных и замкнутых энергосистемах.. Перечень критериев для включения ТЭЦ в число станций, ориентированных на снабжение монопотребителя, включает следующие:

* технологические связи через общую производственную инфраструктуру ТЭЦ и потребителя;
* доля одного промышленного потребителя составляет не менее 70%в общем отпуске тепловой энергии станции;
* доля промышленного пара в общем отпуске тепловой энергии составляет не менее 70%.

Дополнительно рассматривается зависимость выработки электрической энергии от режимов выработки тепловой энергии (наличие противодавленческих турбин и т.д.)[[33]](#footnote-33).

Базовый план реструктуризации направлен на постановку задач и является своеобразным планом к действиям.

2.8. Реорганизация материнской компании холдинга РАО "ЕЭС России" и его дочерних обществ (АО-энерго)

1. *Реформирование ОАО РАО «ЕЭС России» (головной компании).*

Предполагается, что реструктуризация головной компании РАО "ЕЭС России" будет осуществляться в два этапа:

На первом этапе происходит обособление от РАО «ЕЭС России» нескольких полностью сформированных ОГК на базе теплогенерирующих активов по схеме, предусматривающей обмен акций генерирующих компаний на акции РАО «ЕЭС России».

Схема обособления генерирующих компаний от РАО «ЕЭС России» предлагается в целях:

Обеспечения увеличения доли государства в РАО «ЕЭС России» (прежде всего – в сетевых активах);

Формирование независимых ОГК и таким образом ускорение темпов либерализации оптового рынка электроэнергии;

Обеспечения для заинтересованных акционеров РАО «ЕЭС России» возможности дополнительного участия в активах генерации до момента реорганизации РАО «ЕЭС России» и до момента полного запуска рынка.

Для этого целесообразно произвести обмен акций ОАО РАО "ЕЭС России" на акции ОГК (их головных структур) с дальнейшим погашением акций ОАО РАО "ЕЭС России" и уменьшением уставного капитала ОАО РАО «ЕЭС России». Предполагается, что государство в обмене участвовать не будет, что приведет к увеличению доли государства в РАО «ЕЭС России» и, соответственно, во всех компаниях (в том числе ОАО «ФСК ЕЭС», ОАО «СО – ЦДУ ЕЭС»), выделяемых при реорганизации ОАО РАО "ЕЭС России".

В целях повышения прозрачности и использования отлаженных технических решений по организации торгов сделку по обмену акций РАО "ЕЭС России" предлагается осуществлять через специализированного агента (инвестиционный банк с международной репутацией и успешным опытом реализации подобных сделок за рубежом и/или на территории России). Привлечение инвестиционного банка осуществляется РАО "ЕЭС России" на конкурсной основе.

Предлагаемые этапы обмена акций:

1. «Пропорциональный обмен». Любой акционер РАО "ЕЭС России" будет иметь право обменять часть принадлежащих ему акций ОАО РАО "ЕЭС России" на акции обособляемой ОГК и таким образом получить долю в пакете акций ОГК, принадлежащих РАО «ЕЭС России», равную его доле в самом РАО «ЕЭС России» перед операцией обмена. Предложенный коэффициент обмена будет установлен Советом директоров РАО «ЕЭС России».
2. «Аукцион». Акции ОГК, не востребованные акционерами РАО «ЕЭС России» в рамках «Пропорционального обмена» будут выставлены на аукцион. Платежным средством на аукционе будут выступать акции РАО «ЕЭС России» (минимальным коэффициентом обмена предполагается коэффициент, установленный Советом директоров РАО «ЕЭС России» для «Пропорционального обмена»).

Совет директоров РАО «ЕЭС России» перед проведением первого обмена акций тепловых ОГК на акции РАО «ЕЭС России» утвердит план проведения сделок по обмену (включающий в том числе перечень ОГК, предполагаемых к участию в схеме обмена) и примет решения относительно конкретного порядка и процедур реализации механизма обмена акций. Утвержденный Советом директоров механизм должен быть направлен на обеспечение возможности участия всех акционеров РАО «ЕЭС России» в аукционах, независимо от количества принадлежащих им акций РАО «ЕЭС России».

*Обеспечение права акционеров ОГК выставить свои пакеты акций при «Аукционе» вместе с РАО «ЕЭС России».*

Сделки по обмену могут осуществляться после предложения миноритарным акционерам дочерних обществ ОГК (если таковые имеются) перейти на единую акцию в ОГК. Обособление ОГК от РАО «ЕЭС России» возможно только после истечения срока действия предложения об обмене акций. Те акционеры, которые согласны с переходом на единую акцию в ОГК, получают право выставить свои акции на «Аукцион».

После осуществления сделок по обмену, принимается решение о реорганизации РАО "ЕЭС России" и выделении:

Организации по управлению Единой национальной сетью, владеющей 100% акций ОАО "ФСК ЕЭС".

Возможно, некоторых других, к тому времени полностью сформированных компаний отрасли (включая ОАО «СО – ЦДУ ЕЭС», ОГК, ТГК и т.д.).

РАО «ЕЭС России» будет стремиться в наиболее сжатые сроки доформировать ОАО «ФСК ЕЭС» магистральными сетевыми активами АО-энерго и осуществить максимально быстрое выделение ОАО «ФСК ЕЭС» из РАО «ЕЭС России».

На втором этапе, ориентировочно не позднее 2 кв. 2006 г., принимается решение о реорганизации РАО "ЕЭС России" и выделении:

- организаций, владеющих акциями некоторых тепловых ОГК, оставшихся у РАО «ЕЭС России» к моменту реорганизации, (каждая компания выделяется отдельно);

- организаций, владеющих акциями ОГК, созданных на базе ГЭС (каждая компания выделяется отдельно);

- организаций, владеющих акциями полностью сформированных ТГК - независимо от перехода на единую акцию (каждая компания выделяется отдельно);

- организации, владеющей акциями всех (до 5) компаний МРСК.

- оставшийся на месте РАО «ЕЭС России» холдинг будет владеть акциями гарантирующих поставщиков, акциями изолированных АО-энерго, акциями неконсолидированных РГК и прочими непрофильными и сервисными активами ОАО РАО "ЕЭС России".

Все организации, выделяемые из РАО "ЕЭС России" и владеющие акциями профильных компаний (ОАО "ФСК ЕЭС", ОГК, ТГК) будут впоследствии присоединены либо ликвидированы и таким образом будет обеспечено прямое участие акционеров РАО "ЕЭС России" в профильных компаниях.

1. *Разделение АО-энерго по видам деятельности.*

Разделение каждого АО-энерго по видам деятельности осуществляется в два этапа:

**Этап 1**. Продажа АО-энерго магистральных сетевых активов ОАО «ФСК ЕЭС» или участие АО-энерго в ММСК, передача имущества и функций РДУ в ОАО "СО-ЦДУ ЕЭС", учреждение и продажа ремонтных, сервисных и непрофильных компаний.

**Этап 2**. Реорганизация АО-энерго путем выделения компаний по видам деятельности с пропорциональным распределением акций среди акционеров реорганизуемых АО-энерго:

- региональная генерирующая компания (на базе генерирующих активов, тепловых сетей и котельных);

- распределительная сетевая компания (на базе активов распределительных сетей);

- магистральная сетевая компания, владеющая акциями ММСК;

- сбытовая компания;

- ремонтные компании (по желанию акционеров).

В ряде АО-энерго также выделяются:

- генерирующие компании на базе станций, подлежащих включению в ОГК;

- тепловые компании (в некоторых регионах, на базе тепловых сетей и котельных).

В процессе реформирования АО-энерго будет обеспечиваться единство управления выделенными компаниями на переходном периоде (до межрегиональной интеграции). Единство управления будет обеспечено за счет создания управляющих компаний - 100%-х дочерних компаний РАО "ЕЭС России" до реорганизации АО-энерго, так и в виде выделенных из АО-энерго.

Также возможны иные варианты, обеспечивающие разделение АО-энерго по видам деятельности, в случае принятия Советом директоров ОАО РАО «ЕЭС России» решения относительно проекта реформирования в индивидуальном порядке. При этом к рассмотрению принимаются только варианты, гарантирующие каждому акционеру право получить пропорциональную долю в создаваемых в ходе преобразований компаниях. РАО «ЕЭС России» будет получать пропорциональную долю во всех создаваемых в ходе преобразования АО-энерго компаниях, равную доли РАО «ЕЭС России» в реорганизуемом АО-энерго. При подготовке проекта реформирования и в ходе принятия решений о реорганизации АО-энерго РАО «ЕЭС России» не будет принимать на себя дополнительных обязательств, связанных с последующим проведением сделок обмена акций одних компаний, образуемых в ходе реорганизации АО-энерго, на другие.

Предполагается, что процесс реорганизации АО-энерго будет происходить в три этапа:

**Этап 1**. Реорганизация пилотных АО-энерго (2 квартал 2003 года – 2 квартал 2004 года). По итогам реализации этого этапа будет проведен анализ схемы реформирования АО-энерго, и в нее могут быть внесены корректировки с целью ее оптимизации.

**Этап 2**. Реорганизация второй очереди АО-энерго (начинается в случае успешного проведения собраний акционеров пилотных АО-энерго и при наличии согласия миноритарных акционеров) – 3 квартал 2003 года – 3 квартал 2004 года.

**Этап 3**. Реорганизация остальных АО-энерго (4 квартал 2004 года – 3 квартал 2005 года). В некоторых АО-энерго реорганизация будет проведена с использованием нормы законодательства, позволяющей принимать решения о реорганизации простым большинством голосов (с пропорциональным распределением акций создаваемых компаний среди акционеров реорганизуемого АО-энерго) – вступает в силу с 1 января 2005 года.[[34]](#footnote-34)

Однако, для акционеров АО – энерго есть риск того, что постепенно их компании будут принуждены заниматься неприбыльными или сокращающимися видами деятельности, а лучшие активы региональных энергокомпаний – генерирующие мощности крупных станций – будут выведены в новые структуры без адекватного обмена акций региональных энергосистем на доли в новых генерирующих компаниях. Аналогично, для акционеров АО федеральных станций и РАО «ЕЭС России» есть опасность, что наиболее ценные активы будут реприватизированы в пользу новых игроков и стратегических инвесторов без адекватного обмена долей.

Впрочем, реформой предусматривается «зеркальное» распределение акций при реорганизации холдинга, поэтому есть надежда, что опасения миноритарных акционеров окажутся напрасными.

2.9. Система управления изменениями холдинга РАО "ЕЭС России" в период реформирования

Система управления изменениями на уровне РАО «ЕЭС России» обеспечивает содержательную, методологическую поддержку подготавливаемых и принимаемых решений Правительством РФ. Принятие пакета законопроектов по электроэнергетике ставит перед системой управления реформированием новые задачи:

- концентрация усилий и ресурсов на проработке корпоративных, юридических схем трансформации собственности и управления ею;

- синхронизация отражения проблем и подходов РАО "ЕЭС России" и Правительства РФ в дальнейшей реализации реформы;

- совмещение процессов реформирования с процессами текущего функционирования;

- реорганизация системы управления с целью обеспечения реформирования холдинга РАО «ЕЭС России» и развития существующего и новых бизнесов.

РАО «ЕЭС России» осуществляет процессы проектирования, трансформации и организации функционирования субъектов конкурентных отношений в электроэнергетике. Управление реформой осуществляется в проектном режиме с назначением менеджеров проектов, планированием, организацией и контролем прохождения проекта при его рассмотрении в РАО "ЕЭС России". [[35]](#footnote-35)

Проекты реформирования организаций холдинга РАО "ЕЭС России" утверждаются Советом директоров РАО "ЕЭС России" с предварительным рассмотрением на Комитете по вопросам реформирования при Совете директоров РАО "ЕЭС России", на Рабочей группе по рассмотрению проектов реформирования при Комиссии Правительства РФ по реформированию электроэнергетики. Системные вопросы реформирования выносятся на рассмотрение Комиссии по вопросам реформирования РАО «ЕЭС России».

Для подготовки материалов РАО "ЕЭС России" привлекаются авторитетные международные консалтинговые компании. На реализацию крупных сделок, связанных с перемещением активов организаций холдинга РАО "ЕЭС России", планируется привлечение крупных инвестиционных банков.

Преобразования в электроэнергетической области планируется осуществлять поэтапно с учетом опыта реализации «пилотных» проектов реформирования АО-энерго.

С целью обеспечения прозрачной и справедливой оценки при операциях с активами холдинга РАО «ЕЭС России» для их оценки будут привлечены аккредитованные при РАО «ЕЭС России» оценочные организации, использующие разработанную с привлечением консалтинговой компании «Делойт и Туш» методику оценки активов, использующую в том числе метод прогноза дисконтированных денежных потоков после либерализации рынка электроэнергии.

Актуальной задачей для менеджмента РАО «ЕЭС России» является повышение капитализации организаций холдинга РАО "ЕЭС России" (управление стоимостью), для чего планируется разработать методологию повышения эффективности и прозрачности организаций холдинга РАО "ЕЭС России".

Основные элементы управления изменениями холдинга РАО «ЕЭС России»:

1. *Разработка и использование прозрачных корпоративных механизмов в процессе реструктуризации дочерних и зависимых обществ РАО «ЕЭС России»*

Разделение по видам бизнеса в АО-энерго будет осуществлено с соблюдением интересов акционеров компаний и, при поддержке миноритарных акционеров, будет проводиться путем реорганизации в форме выделения бизнесов с пропорциональным распределением акций создаваемых компаний среди акционеров АО-энерго.

1. *Переход внутри холдинга РАО "ЕЭС России" с административной на корпоративную систему управления.*

Корпоративная система управления дочерними и зависимыми обществами РАО "ЕЭС России" позволит повысить самостоятельность последних в принятии оперативных решений и сократить оперативные и административные функции в подразделениях исполнительного аппарата РАО "ЕЭС России".

1. *Изменение системы управления в части делегирования полномочий менеджмента дочерних и зависимых обществ*

Предполагается делегирование полномочий на уровень руководителей структурных подразделений обеспечивающих реформирование электроэнергетики и расширение полномочий заместителей Председателя по функциям развития и реформирования в части принятия стратегических и инвестиционных решений.

1. *Управление переходом на рыночные механизмы в текущей деятельности РАО «ЕЭС России» и методологическое содействие реформированию дочерних и зависимых акционерных обществ*

В целях повышения эффективности текущей деятельности РАО «ЕЭС России», создания условий для работы компании в рыночных условиях необходимо внедрить легальные рыночные механизмы в процессы распределения всех видов топлива (сверхлимитного газа) внутри общества, путем создания внутрикорпоративной топливной биржи. Аналогичные принципы необходимо внедрить в сфере организации ремонтов, проектных и научных работ.[[36]](#footnote-36)

В целом, нельзя не отметить упор делаемый РАО «ЕЭС России» на гласность процесса реформирования и участие в процессе большого числа привлеченных экспертов по разным областям.

2.10. Создание системы контроля за ходом преобразований со стороны акционеров, их участие в системе принятия решений по вопросам, касающимся защиты их интересов и прав

За прошедшие годы в компаниях холдинга РАО "ЕЭС России" значительно усилилась роль миноритарных акционеров. Представители миноритарных акционеров входят в Совет Директоров РАО "ЕЭС России" и многих дочерних обществ. Постоянно увеличивается количество независимых директоров в советах директоров дочерних обществ холдинга. При Совете Директоров РАО "ЕЭС России" уже создан ряд комитетов и рабочих групп, куда входят представители акционеров:

* постоянно действующий Комитет по оценке (основные задачи: утверждение порядка отбора оценщиков, управление процессом разработки Методики проведения оценки активов и бизнеса в электроэнергетике в процессе реформирования, аккредитация оценочных организаций при РАО "ЕЭС России", рассмотрение и утверждение отчетов оценщиков в ходе реформы компаний Холдинга РАО "ЕЭС России");
* комитет по вопросам реформирования, который рассматривает все проекты и программы реформирования РАО "ЕЭС России" и его дочерних обществ;
* рабочая группа при Совете директоров РАО "ЕЭС России" по доработке стратегии.

Планируется создание ряда дополнительных комитетов при Совете Директоров:

* комитет по аудиту;
* комитет по компенсациям.

В компаниях холдинга планируется создание комитетов по персоналу, которые будут рассматривать и утверждать кандидатуры на руководящие должности во всех создаваемых в процессе реформы компаниях. В состав этих комитетов будут входить представители миноритарных акционеров.

Необходимо отметить, что в системе управления компаниями холдинга РАО "ЕЭС России" значительную роль играют Советы директоров компаний, поскольку основным методом управления дочерними предприятиями холдинга является корпоративный – все основные решения принимаются Советами директоров (как РАО "ЕЭС России", так и ДЗО).

Менеджмент РАО "ЕЭС России" считает, что залогом успешного и бесконфликтного прохождения процессов реформирования является максимальная открытость. Во II половине 2002 года менеджментом был объявлен «мораторий» на продажу профильных активов холдинга РАО «ЕЭС России» до момента принятия Советом директоров РАО «ЕЭС России» Методики проведения оценки активов и бизнеса в электроэнергетике в процессе реформирования. В обеспечение этого по инициативе менеджмента РАО «ЕЭС России» Советом директоров РАО «ЕЭС России» было принято решение о составлении списка профильных активов холдинга РАО «ЕЭС России», не подлежащих продаже. Утвержденный решением Совета директоров РАО «ЕЭС России» список таких активов включает магистральные сетевые активы, находящиеся в собственности ОАО «ФСК ЕЭС», а также активы, предполагаемые к включению в оптовые генерирующие компании (с учётом возможных изменений в соответствии с решением Правительства РФ о перечне и составе создаваемых генерирующих компаний оптового рынка).

Совершенствование информационной политики, усиление роли корпоративных методов управления и участия представителей миноритарных акционеров в принятии ключевых решений являются абсолютными приоритетами для менеджмента РАО "ЕЭС России" и его дочерних и зависимых обществ.[[37]](#footnote-37)

Для осуществления эффективного контроля менеджментом РАО «ЕЭС России» предложена система прохождения решения через ряд комитетов и согласование с советом директоров, что предполагает высокую степень защиты от необдуманных решений. Такой подход формирует уверенность в достижение результата путем детализации и согласования во всех инстанциях.

2.11. Управление реформой на уровне государства

В соответствии Федеральным Законом «Об электроэнергетике» Правительство РФ является ответственным за принятие решений по ключевым аспектам реформирования электроэнергетики.

С целью рассмотрения системных вопросов реформирования энергетики была образована Комиссия Правительства РФ по реформированию электроэнергетики, Экспертный Совет, а при Комиссии Правительства РФ по реформированию электроэнергетики создана Рабочая группа по рассмотрению проектов реформирования акционерных обществ энергетики и электрификации.

Законодательные акты РФ, указы Президента РФ, решения Правительства РФ, Комиссии Правительства РФ по реформированию электроэнергетики, решения федерального органа исполнительной власти по регулированию естественных монополий по отнесённым к их полномочиям вопросам реформирования отрасли после вступления их в силу будут находить отражение в Стратегии РАО «ЕЭС России» и оформляться в соответствии с действующими в РАО «ЕЭС России» корпоративными процедурами.

Одним из эффективных механизмов обеспечения бескризисного реформирования электроэнергетической отрасли является создание Совета по надежности с участием представителей Правительства РФ, РАО «ЕЭС России», НП «АТС», Системного оператора, Федеральной сетевой компании, АО-энерго, и иных участников реформирования отрасли, является. Совет по надежности станет эффективным способом решения возникающих конфликтов интересов между увеличивающимся количеством субъектов рынка. Основной задачей Совета является эффективная координация субъектов, участвующих в реформировании отрасли, мониторинг и контроль процесса реформирования холдинга РАО "ЕЭС России", обеспечение соблюдения интересов государства в процессе реформирования электроэнергетики Российский Федерации.

Система управления реформой энергетики на государственном уровне позволяет координировать реформу электроэнергетики с реформами ЖКХ, газовой отрасли, административной и бюджетной реформами и предполагает внедрение:

- четких механизмов взаимодействия и координации системы управления реформированием с системой управления государственной собственностью;

- механизмов минимизации рисков, связанных с реформой.[[38]](#footnote-38)

Государственный контроль также осуществляется созданием дополнительных комитетов по повышению эффективной работы будущих компаний и разработке входе реформы механизмов по взаимодействию и координации системы управления.

2.12. Повышение эффективности менеджмента, бизнес-процессов и корпоративного управления в холдинге РАО "ЕЭС России"

2.12.1. Программа сокращения издержек организаций холдинга ОАО РАО "ЕЭС России" и выход из непрофильных видов деятельности

Планомерное снижение издержек организаций холдинга РАО «ЕЭС России» является приоритетным направлением стратегии компании. До конца 2003 года планируется разработать и принять новую Программу управления издержками, предусматривающей существенное снижение затрат в 2004 - 2006 году.

*Мероприятия по сокращению издержек, проводимые в рамках комплексной Программы управления издержками. Основные пути снижения затрат:*

- мероприятия по снижению затрат на топливо: совершенствование политики в области закупок топлива (в том числе путем подписания рамочных контрактов от имени материнской компании), внутренняя биржа энергоресурсов (лимитный газ, уголь), хеджирование ценовых колебаний с помощью финансовых инструментов;

- формирование конкурентного рынка основных ремонтных и сервисных услуг: выделение ремонтных и сервисных видов деятельности холдинга, снижение затрат на ремонты, сокращение численности ремонтного и обслуживающего персонала, расширение практики закупок на тендерной основе;

- повышение уровня производительности труда: оптимизация численности персонала; внедрение новых технологий и оборудования;

- концентрация на основном производстве и избавление от непрофильных активов (на максимально выгодных условиях).

Работа РАО "ЕЭС России" и АО-энерго по снижению издержек будет координироваться во взаимодействии с регулятором, направленным на использование сэкономленных ресурсов на развитие компаний.

РАО "ЕЭС России" планирует дважды в год отчитываться перед акционерами о ходе реализации программы снижения издержек.

*Совершенствование системы финансового управления, прежде всего:*

- повышение эффективности управления дебиторской и кредиторской задолженностью: рационализация пользования собственными и заемными ресурсами (более активное использование дешевых кредитных ресурсов для прибыльных проектов), списание безнадежной дебиторской задолженности.

2.12.2. Меры по снижению потерь при производстве, передаче, распределении и конечной реализации электро- и теплоэнергии

Расчет потерь и работа над ними возможны, когда (1) существует возможность их точного учета и контроля на всех этапах, (2) определены сферы ответственности на каждом этапе.

Основными мерами по снижению технических потерь являются: проведение технического аудита, предупредительных ремонтов, внедрение современного высокотехнологичного оборудования.

Основными мерами по снижению коммерческих потерь являются: своевременная ревизионная работа, контрольные проверки конечных потребителей, совершенствование систем учета, автоматизация и внедрение информационных технологий.

Одной из основных мер по повышению эффективности работы с потерями в холдинге (является условием эффективного функционирования рынка электроэнергии) является внедрение современных средств учета электро- и теплоэнергии.

Системы коммерческого и технологического учета (АСКУЭ и АСТУЭ):

* позволят выявлять источники потерь;
* обеспечат единообразие учётных принципов;
* повысят скорость получения учётных данных;
* будут способствовать разграничению ответственности за отпущенную/потреблённую электроэнергию.

Принципы применения средств учета:

* для определения потерь на участках с разграниченной ответственностью субъектов отрасли – между создаваемыми субъектами и по энергосистеме в целом;
* для составления и мониторинга баланса мощности и энергии по отдельным узлам.

2.12.3. Инвестиционная политика холдинга РАО "ЕЭС России"

Необходимо отметить, что в предыдущие годы инвестиционная политика компаний холдинга РАО "ЕЭС России" полностью контролировалась государством и в основной своей массе была направлена на удовлетворение технических требований, а не на исполнение бизнес целей. Основным источником финансирования проектов были финансовые средства, напрямую вложенные в тариф компаний холдинга.

Инвестиционная политика ОАО РАО «ЕЭС России» направлена, прежде всего, на максимизацию эффективности собственных инвестиций холдинга и на обеспечение достаточности мощностей в российской электроэнергетике на переходный период за счет привлечения средств внешних инвесторов.

В области собственных инвестиций необходимо отметить, что во многом эта политика диктуется необходимостью достройки ряда объектов, строительство которых началось государством еще в 80-е годы и финансирование которых проводилось в объеме, недостаточном для их ввода в установленные сроки. Средства на строительство таких объектов выделяются в абонентской плате и утверждаются государственными органами.

Для всех объектов инвестиций рассчитываются экономические показатели (норма доходности, срок окупаемости) при различных сценариях развития цены на электроэнергию. Кроме этого, введена жесткая система финансового контроля и планирования объемов инвестиций.

К сожалению, введение всех строящихся мощностей, возможно, не решает проблем баланса мощности на ближайшую перспективу. Даже с учетом некоторого текущего избытка мощностей и планируемых вводов мощностей в ближайшие 3 - 5 лет, прогнозируемый вывод устаревающих мощностей ставит вопрос о необходимости обеспечить вводы новых мощностей до 2007 - 2008 годов. По оптимистичному сценарию продления ресурса в единой энергосистеме России (ОЭС Северо-Запада, Центра, Средней Волги, Северного Кавказа и Урала) к 2007 году общий дефицит может достигнуть 7-8 тысяч МВт.

Таким образом, уже сегодня необходимо начать работу по инвестиционным проектам для обеспечения необходимых вводов мощности в указанные сроки. Для финансирования достройки определенных Правительством Российской Федерации объектов электроэнергетики до окончания переходного периода реформирования электроэнергетики предполагается использовать средства абонентной платы РАО "ЕЭС России".

РАО "ЕЭС России" для всех новых проектов (которые начинают реализовываться в настоящее время) создает систему бизнес-показателей (доходность, срок окупаемости, норма прибыли и т.д.), по которым будут оцениваться все предлагаемые проекты. Данные показатели будут отражать бизнес предпочтения компании и будут известны акционерам компании.

РАО "ЕЭС России" планирует также более широкое использование заемных ресурсов для реализации инвестиционных проектов, чтобы достичь оптимального соотношения собственного и заемного капитала.

Часть инвестиционных проектов («старые» стройки) в период до 2006 года будут финансироваться за счет средств, включаемых напрямую в тариф, и, очевидно, могут не соответствовать бизнес-критериям компании.

Переход на полностью рыночные механизмы инвестиций и привлечение частных инвестиций в электроэнергетику будут происходить постепенно.

Возможно также введение рынка мощности как одного из инструментов стимулирования инвестиций и сглаживания рыночных циклов, поскольку сроки строительства новых объектов и окупаемости инвестиций в энергетике существенно больше, чем в других отраслях.

2.12.4. Повышение профессионального уровня сотрудников и качества управления холдинга РАО "ЕЭС России"

*Постановка новых задач предъявляет дополнительные требования к персоналу, а также к системе управления персоналом в переходный период функционирования отрасли.*

РАО «ЕЭС России» стремится к формированию высококвалифицированных управленческих команд, профессионально занимающихся текущим управлением компаниями, привносящих зарубежный опыт в деятельность и непосредственным образом мотивированных на достижение поставленных перед ними целей.

Одним из основных элементов политики повышения качества менеджмента в холдинге РАО "ЕЭС России" будет являться привлечение в компании менеджеров с опытом работы в зарубежных энергетических компаниях.

Предполагается активное использование программ адаптации к изменениям в переходный период: обмен опытом, стажировки на успешных объектах отрасли, профессиональные аттестации, программы управления компетенциями персонала.

С целью поддержания профессионального уровня менеджмента организаций холдинга РАО "ЕЭС России" будет осуществляться обучение сотрудников, планируется создание подготовки управленческих команд на базе корпоративного образовательно-научного центра.

РАО «ЕЭС России» уже активно использует схемы мотивации высшего руководства дочерних предприятий, направленные на повышение эффективности производства, повышения рентабельности и управляемости этих предприятий. В дальнейшем, эти схемы будут совершенствоваться.

*Направления совершенствования социально-трудовых отношений в холдинге РАО «ЕЭС России»*

РАО «ЕЭС России» адекватно оценивает важность для акционеров компании, потребителей и государства существования продуктивных, взаимовыгодных и ответственных отношений между организациями холдинга РАО «ЕЭС России» и их работниками.

РАО «ЕЭС России» выступает:

* за дальнейшее развитие социального партнерства в сфере труда;
* за достойную оценку и справедливое вознаграждение (в том числе посредством внедрения специальной Мотивационной программы) вклада каждого сотрудника организаций холдинга РАО «ЕЭС России», уважение его индивидуального достоинства;
* за объединение усилий работодателей в рамках Общероссийского отраслевого объединения работодателей электроэнергетики.

2.12.5. Депозитарные расписки на акции компаний Холдинга в ходе реформы

РАО «ЕЭС России» в полной мере осознает необходимость выпуска программ депозитарных расписок для крупных компаний, образуемых в результате реструктуризации ОАО РАО "ЕЭС России", с учетом законодательно определенных механизмов реорганизации Общества. В целях обеспечения ликвидности рынка акций созданных в ходе реструктуризации крупных компаний (ФСК, МРСК, ОГК, ТГК, холдинга ГП и изолированных АО-энерго) их акции (а также депозитарные расписки на их акции) будут выводиться на отечественные и зарубежные организованные рынки при условии обеспечения соответствия компаний требованиям листинга соответствующих биржевых площадок.

В этой связи, руководство РАО «ЕЭС России» будет активно участвовать в процессе выхода новых компаний на биржевые площадки (в России и за рубежом), включая активную работу с менеджментом этих компаний (обучение, стажировки и т.д.) и инвестиционным сообществом (встречи с аналитиками, роуд-шоу и др.).

В отношении настоящих владельцев депозитарных расписок ситуация может развиваться следующим образом:

* депозитарные расписки сохраняются как инструмент по одной из выбранных схем трансформации действующих программ депозитарных расписок. Органы управления новых компаний подписывают Депозитные соглашения с Банком Депозитарием. Владельцы депозитарных расписок получают депозитарные расписки новых компаний;
* депозитарные расписки сохраняются как инструмент по одной из выбранных схем трансформации действующих программ депозитарных расписок. Органы управления новых компаний не подписывают Депозитные соглашения с Банком Депозитарием. Банк Депозитарий выпускает депозитарные расписки без согласия компаний целиком под свою ответственность и Программа носит статус «неспонсированной». Владельцы депозитарных расписок получают депозитарные расписки новых компаний, но компании никаких обязательств в отношении этого инструмента не несут;
* депозитарные расписки аннулируются. Владельцы депозитарных расписок становятся акционерами и получают акции новых компаний через Банк Депозитарий;
* депозитарные расписки аннулируются. Банк Депозитарий продает акции новых компаний на аукционе и распределяет среди владельцев депозитарных расписок вырученные денежные средства.

Консультации, проведенные с Банками Депозитариями, показали, что с процедурно-технической точки зрения запуск Программ депозитарных расписок в новых компаниях реализуем. Вопрос сохранения Программы и выбора конкретного варианта ее преобразования будет согласован с Банками Депозитариями и владельцами депозитарных расписок каждой компании.

2.12.6.Улучшение стандартов корпоративного управления в холдинге РАО «ЕЭС России»

Повышение капитализации, обеспечение ликвидности акций создаваемых в ходе реформирования холдинга РАО «ЕЭС России» компаний невозможно без эффективного корпоративного управления (системы отношений между акционерами компании, членами Совета директоров, Правления, а также другими заинтересованным лицами – стейкхолдерами) в каждой из них.

В этих целях деятельность компаний будет осуществляться на основе выработанных международной практикой принципов корпоративного управления, отраженных, в частности, в Принципах корпоративного управления стран ОЭСР. Доработка и внедрение принципов будет находить отражение в Кодексе корпоративного управления РАО «ЕЭС России».

В процессе реформирования отрасли на смену административным методам будут приходить корпоративные, основывающиеся на ведущих российских и международных стандартах управления компаниями, акции которых котируются на ведущих фондовых биржах.

РАО «ЕЭС России» будет стремиться повышать эффективность работы коллегиальных органов управления и прежде всего Советов директоров компаний холдинга (содействие в рамках головной компании и обеспечение в ДЗО) посредством:

1. *Создания эффективной системы распределения полномочий между органами управления обществами – общим собранием акционеров, Советом директоров, Генеральными директорами и коллегиальными исполнительными органами управления.*

Совет директоров рассматривается как коллегиальный орган управления, направленный на стратегическое управление обществом. Генеральные директора и менеджмент обществ осуществляют эффективное руководство текущей деятельностью.

1. *Развития института профессиональных членов Советов директоров.*

Профессиональные члены Советов директоров будут на постоянной основе заниматься вопросами обществ по направлениям, требующим участия представителя общества с высоким статусом. Развитие данного института будет предусматривать в том числе расширение полномочий членов Советов директоров.

1. *Увеличения количества независимых директоров в составах Советов директоров.*

Практика корпоративного управления по привлечению независимых директоров в составы Советов директоров свидетельствует об улучшении управляемости компаний, а также росте доверия потенциальных инвесторов к компании.

1. *Создания при Советах директоров совещательных и рабочих органов – Комитетов, Рабочих групп, и иных.*

Данные коллегиальные органы (наряду с уже существующими Комитетом по вопросами реформирования и Комитетом по оценке при Совете директоров ОАО РАО «ЕЭС России») предполагается создавать с целью организации и координации работы по наиболее комплексным задачам и проектам, относящимся к полномочиям и требующих последующего рассмотрения на Советах директоров. Руководство образуемыми при Советах директоров органами целесообразно поручать профессиональным и независимым членам Совета директоров. Также предполагается создать Комитет по аудиту (с целью, помимо прочего, мониторинга и контроля исполнения Основных принципов совершения членами Совета директоров и Правления РАО "ЕЭС России" операций с ценными бумагами) и Комитет по компенсациям (одной из первоочередных функций которого будет являться разработка Мотивационной программы для менеджмента компаний холдинга РАО «ЕЭС России»).

1. *Регламентации информационной политики в рамках общества.*
   * Подотчётность менеджмента Совету директоров реализуется посредством периодической отчётности о результатах текущей деятельности, осуществляемой в рамках системы полномочий между органами управления;
   * РАО «ЕЭС России» продолжит практику раскрытия информации в соответствии с российским законодательством, а также подготовку отчётности в соответствии с МСФО.
   * Информационная политика будет предусматривать регламентацию информационного взаимодействия членов Совета директоров и представителей менеджмента с публичным сообществом;
   * Информационная политика будет предусматривать ответственность членов Совета директоров и представителей менеджмента за нанесение ущерба обществу (в том числе ущерба репутации), за разглашение служебной, коммерческой и государственной тайны.[[39]](#footnote-39)

Повышение эффективности менеджмента, бизнес-процессов и корпоративного управления в холдинге РАО "ЕЭС России" по пути глобального переустройства в сфере: стандартизации, кадровой и инвестиционной политики, снижения потерь и внедрения новых технологий. Планы реформации настолько широки, что не все вписываются в отведенные пять лет. Но даже то, что такие изменения предполагается осуществлять, уже задает темп для развития других отраслей. Фактически масштабность предстоящих изменений может привести к формированию мощного стимула для дальнейшего реформирования экономики страны. Создание работающей системы рыночных отношений – пример для всех отраслей народного хозяйства страны.

Одним из определяющих процессов развития социально – экономических процессов на сегодня стала глобализация. Этому явлению в последнее время уделяется огромное внимание и со стороны исследователей, и со стороны политиков, и со стороны деловых кругов. Но одновременно и параллельно с ней все большую силу набирает и другой, на первый взгляд прямо противоположный, процесс – процесс регионализации.[[40]](#footnote-40)

Поэтому процесс рассмотрения вопросов региональной энергетической политики один из приоритетных вопросов моей работы. А именно, рассмотрение вопросов по реформе в Приволжском федеральном округе.

**ГЛАВА 3. ПУТИ К РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ В ПРИВОЛЖСКОМ ФЕДЕРАЛЬНОМ ОКРУГЕ**

3.1. Задачи региональной энергетической политики

С развитием регионализации особое внимание стало уделяться региональным аспектам экономики, социальных отношений, демографических процессов, других общественно – экономических явлений. С регионализацией связано и становление целого ряда научных дисциплин, в частности – региональной энергетической политики.

Особенно важно понимание объективных процессов регионализации для России – крупнейшего в мире по территории государства. При этом стоит подчеркнуть, что отдельные регионы России традиционно находились далеко не в одинаковых условиях не только с точки зрения их обеспеченности природными ресурсами, но и по составу властных полномочий, масштабам социально – экономического развития, уровню жизни населения и другим важнейшим показателям. Естественно, что на этом этапе, когда старая государственная административная система была уже сломлена, а новая еще не создана, возникло и начало набирать силу стремление отдельных регионов (особенно республик) решать свои проблемы максимально самостоятельно с перетягиванием в свою пользу властных функций, прежде принадлежавших центру.

Топливно-энергетический комплекс, или энергетика в широком смысле слова, - важнейший инфраструктурный сектор экономики, характеризующийся прежде всего системностью и масштабностью. Именно эти особенности ТЭК обуславливают необходимость достачно жесткого отраслевого принципа управления его функционированием. И эти же особенности предопределяют необходимость дополнения отраслевого принципа управления комплекса территориальным.[[41]](#footnote-41)

Тем не менее, нельзя рассматривать региональную энергетическую политику отдельно от общей политики провозглашенной государством. Формирование основ такой политики целенаправленно ведется с 1992 г. В сентябре 1992 г. Правительство Российской Федерации одобрило основные положения Концепции энергетической политики в новых экономических условиях. В мае 1995 г. Указом Президента России (№ 472 от 07.05.95 г.) утверждены **"Основные направления энергетической политики Российской Федерации на период до 2010 года"**, а несколько позже постановлением Правительства (№ 1006 от 13.10.95г.) одобрены **основные положения Энергетической стратегии России**. В 1997 г. утверждены Указом Президента России (№426 от 28.04.97 г.) «Основные положения структурной реформы в сфере естественных монополий», а постановлением Правительства (№987 от 07.08.97 г.) **«**Программа мер по структурной перестройке, приватизации и усилению контроля в сферах естественных монополий**»**. Этими документами были определены основные направления энергетической политики, цели, приоритеты и механизмы их реализации. В качестве главной задачи энергетической политики страны на этапе до 2010 года провозглашалась структурная перестройка отраслей топливно-энергетического комплекса (ТЭК) – основы энергетического сектора и всей экономики России.

Долгосрочная энергетическая политика Российской Федерации, определяя условия для конструктивного взаимодействия федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, предприятий, организаций и предпринимателей в энергетическом секторе экономики нацелена на:

* устойчивое обеспечение населения и экономики страны энергоносителями;
* повышение эффективности использования топливно-энергетических ресурсов и создание необходимых условий для перевода экономики страны на энергосберегающий путь развития;
* создание надежной сырьевой базы и обеспечение устойчивого развития топливно-энергетического комплекса в условиях формирования рыночных отношений;
* уменьшение негативного воздействия ТЭК на окружающую среду;
* поддержание экспортного потенциала ТЭК и расширение экспорта его продукции;
* сохранение энергетической независимости России, обеспечение энергетической безопасности Российской Федерации.

Энергетическая стратегия России, как государственный документ, отражающий основную суть, квинтэссенцию энергетической политики, предусматривает формирование среды и условий, обеспечивающих достижение указанных целей[[42]](#footnote-42).

Сочетание региональной и государственной энергетической политики позволяет сделать следующие выводы:

- производить и потреблять ресурсов нужно больше, поскольку энерговооруженность определяет уровень развития государства;

- одновременно необходимо резко повысить эффективность использования топлива и энергии;

- между различными территориями сложилась огромная разница по основным энергоэкономическим показателям;

- отсутствие региональной энергетической политики привело к сокращению регионов – доноров и росту числа регионов – реципиентов, а также к гипертрофированной концентрации финансовых потоков и капитала всего в одном – двух субъектах Федерации;

- большинство территорий характеризуются слаборазвитой энергетикой и существенно зависит от внешних связей;

- ряд территорий не имеет причин для возникновения кризисных ситуаций, хотя такие ситуации там тем не менее возникают, и определяющим фактором являются провалы в организационном и административном управлении.

3.2. Краткая характеристика ТЭК Приволжского Федерального округа

Приволжский федеральный округ обладает достачно мощным топливно-энергетическим комплексом. По производству основных нефтепродуктов округ занимает первое место в стране, по добыче нефти и газа - второе, по производству электроэнергии – третье место.

Несмотря на наличие собственных топливно-энергетических ресурсов федеральный округ традиционно является дефицитным по углю, нефти, природному газу и электроэнергии. Но в последние годы из-за снижения потребления нефти и электроэнергии округ из дефицитного стал избыточным.

Основными направлениями развития энергетического сектора Приволжского федерального округа на перспективу являются следующие:

* техническое перевооружение объектов электро- и теплоэнергетики с увеличением мощности, сохранение оптимальных пропорций между различными типами генерирующих мощностей;
* интеграция территориальных электроэнергетических систем Приволжского и Уральского федеральных округов по режимам производства и распределения электроэнергии;
* стабилизация добычи нефти и газа на базе использования новейших технологий;
* реконструкция и модернизация мощностей в нефтеперерабатывающей промышленности региона;
* обеспечение транзита через территорию региона энергоресурсов из восточных районов в западные районы страны и на экспорт;
* повышение эффективности использования топлива и электроэнергии;
* преодоление тяжелой экологической обстановке связанной с высокой концентрацией энергопроизводства и энергопотребления в промышленных узлах.[[43]](#footnote-43)

3.3. Энергетика в Республике Татарстан

Энергетическая отрасль в республике представлена открытым акционерным обществом "Татэнерго", которое является вертикально-интегрированной компанией, занимающейся производством, передачей, распределением и сбытом электрической и тепловой энергии на территории Республики Татарстан.

Технологический комплекс энергетических объектов, входящих в ОАО "Татэнерго", в совокупности с энергетическими объектами, находящимися в собственности государства и объединенных единой системой диспетчерского и производственно-хозяйственного управления, образуют энергосистему Республики Татарстан. Энергосистема Республики Татарстан работает с Единой энергетической системой России на основе единого технологического процесса и единых принципов диспетчерского управления.

ОАО "Татэнерго" - один из ведущих в России электроэнергетических комплексов. В состав Татэнерго входит 30 филиалов, в том числе 9 действующих тепловых электрических станций, гидроэлектростанция на реке Кама, 9 электросетевых предприятий, предприятие тепловых сетей, предприятие "Энергосбыт", а также предприятия и организации, осуществляющие транспортные перевозки, ремонтное обслуживание и наладку энергооборудования, производство строительных материалов, научно-техническое, инженерное и проектно-конструкторское обеспечение, обучение персонала и ряд других функций.

Установленная электрическая мощность электростанций объединения на 01.01.2003 года составляет 6986 МВт, тепловая мощность - 15203 Гкал/ч.

Протяженность воздушных и кабельных линий электропередачи с напряжением 0,4-500 кВ составляет более 57 тысяч километров, в том числе линий 35-500 кВ - более 10 тысяч километров. Объединение обеспечивает электрической и тепловой энергией Республику Татарстан - крупный индустриальный и сельскохозяйственный регион площадью 68000 квадратных километров и может выдавать дополнительно сверх потребностей республики 1000-1500 МВт электрической мощности.

ОАО "Татэнерго" является энергосбалансированной системой. Учитывая существенный резерв мощности ОАО "Татэнерго" имеет потенциальную возможность увеличения экспорта энергии в другие энергосистемы. Ежегодно энергосистема вырабатывает около 23 миллиардов кВт/ч электрической энергии и отпускает более 30 миллионов Гкал тепловой энергии, в зависимости от имеющегося спроса на энергию и от загрузки мощностей. Численность промышленного производственного персонала объединения в 2002 году составила около 20 тысяч человек (всего - 21,9 тысяч человек).

По объему реализации продукции, балансовой прибыли и численности персонала ОАО "Татэнерго" входит в число крупнейших энергетических предприятий Российской Федерации. ОАО "Татэнерго" является энергетической базой расположенных в республике крупных объектов нефтедобывающей, нефтеперерабатывающей, нефтехимической, резинотехнической и автомобилестроительной промышленностей. Основная часть потребителей ОАО "Татэнерго" сосредоточена на территории Республики Татарстан, и перспективы его развития в среднесрочном и долгосрочном плане связаны с экономическим оживлением и подъемом в Татарстане.

Имея первостепенное значение для экономического развития Республики Татарстан, ОАО "Татэнерго" несет также значительную социальную нагрузку. Ряд предприятий ОАО "Татэнерго" имеет градообразующую функцию.

В настоящее время ОАО "Татэнерго" проводится активная работа с Правительствами Республики Башкортостан и Удмуртской Республики по принятию оптимального режима эксплуатации водохранилища Нижнекамской ГЭС, а также созданию и реализации приемлемой для сторон модели взаимоотношений на оптовом региональном рынке.

Проводится разработка инвестиционной программы по реконструкции и замене ряда физически-изношенных мощностей, с расчетом на привлечение внешнего финансирования и потенциальных стратегических инвесторов, в числе которых крупнейшие республиканские предприятия.

В ближайшем будущем планируется приступить к реализации важного для республики проекта строительства ВЛ-500кВ Киндери-Казань-Кама, ПС Казань-500 и ПС Кама 500 кВ. Ввод в работу этих объектов позволит более экономично перераспределить нагрузки как энергосистемы, так и ОЭС Средней Волги в целом и обеспечить надежное электроснабжение потребителей Казанского региона.

В конце 2001 года Правительством РФ была принята федеральная целевая программа "Энергоэффективная экономика на 2002-2005 годы и на перспективу до 2010 года", куда вошли мероприятия, предложенные ОАО "Татэнерго", на реализацию которых предусмотрены средства федерального бюджета.

Исходя из основных направлений реформирования электроэнергетики, принятых Правительством РФ, планируется серьезнейшая структурная перестройка отрасли. ОАО "Татэнерго", как и всем предприятий отрасли, необходимо будет пройти через разделение по видам деятельности и качественно изменить систему управления предприятием. Эти меры должны привести к повышению эффективности функционирования отрасли, привлечению внешних инвестиций в развитие электроэнергетики. Для достижения этих целей проводится коммерциализация, акционирование и приватизация энергосистемы.

Стратегия реформирования и развития ОАО "Татэнерго" направлена на создание устойчивой системы энергообеспечения Республики Татарстан, путем формирования инвестиционно привлекательной компании (в виде энергетического холдинга), управляемой через корпоративные механизмы, конкурентоспособной как на российском оптовом электроэнергетическом рынке, так и на региональном рынке электроэнергии и тепла.[[44]](#footnote-44)

В соответствии с общими тенденциями развития отрасли, предполагается разделение компании по видам деятельности. Так, в настоящее время учреждены ОАО "Генерирующая компания", ОАО "Сетевая компания" и ОАО "Диспетчерский центр". В ближайшем будущем предполагается сформировать на базе данных предприятий полноценные бизнес - единицы с полным контуром управления соответствующими видами деятельности.

На уровне материнской компании предполагается оставить функции стратегического планирования, корпоративного управления, центра инвестиций и иные стратегические функции. Разделение по видам деятельности в совокупности с внедрением рыночных отношений в отрасли будет способствовать повышению рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности предприятия и как следствие - росту инвестиций в компании. Технологическими целями инвестиций в будущем будет являться замена существующего изношенного основного генерирующего и передающего оборудования на новое высокопроизводительное оборудование, в частности, внедрение газотурбинных и парогазовых генерирующих мощностей, формирование автоматизированной системы коммерческого учета энергии для большинства потребителей, своевременное обновление передающего оборудования сетей и т. д.

Конечной целью преобразований должно являться формирование на базе ОАО "Татэнерго" совокупности конкурентоспособных рыночных субъектов, обеспечивающих надежное и бесперебойное снабжение потребителей электрической и тепловой энергией.

3.3.1. ОАО «Диспетчерский центр»

ОАО «Диспетчерский центр» создано в соответствии с Основными направлениями реформирования электроэнергетики Российской Федерации, утвержденными постановлением Правительства Российской федерации от 11.07.01г. №526 «О реформировании электроэнергетики Российской Федерации», во исполнение Указа Президента Республики Татарстан от 8.08.01 г. №УП-673 «О дальнейших мерах по реформированию электроэнергетики Республики Татарстан».

Постановлением Кабинета Министров РТ №676 от 24.09.2001 г. определено, что основными задачами Компании является управление режимами работы энергетической системы Республики Татарстан, составление и исполнение балансов производства и потребления электроэнергии, обеспечение надежности энергосистемы Республики Татарстан и показателей качества электроэнергии.

Основными видами деятельности ОАО "Диспетчерский центр" являются разработка и ведение режимов работы электростанций, сетей, обслуживающих бесперебойность энергоснабжения потребителей и обеспечивающих экономичность работы оборудования компаний и рациональное использование энергоресурсов при соблюдении режимов потребления.

На сегодня основным видом деятельности является получение доходов от сдачи в аренду оборудования[[45]](#footnote-45).

Процесс реструктуризации в Татарстане только набирает обороты. Но уже сегодня можно говорить о целевом направлении, выбранном ОАО «Татэнерго», которое соответствует концепции реформирования РАО «ЕЭС России».

3.3.2. ОАО «Генерирующая компания»

Основным видом деятельности Компании является выработка электрической и тепловой энергии на тепло- и электростанциях, в том числе включенных в единую энергетическую систему, выдача энергии электрическим и тепловым сетям с поддержанием нормального качества отпускаемой энергии – нормируемых частоты и напряжения электрического тока, давления и температуры теплоносителей.

Основными видами деятельности ОАО "Генерирующая компания" является выработка электрической и тепловой энергии, а также сбыт электрической и тепловой энергии. На сегодня производственная деятельность не велась, оборудование также сдаютя в аренду.

ОАО "Генерирующая компания" намерено осуществлять свою производственную деятельность на энергетическом рынке Республики Татарстан.

В 2004 году планируется получение лицензий, необходимых для начала осуществления основной производственной деятельности, реконструкция и модернизация основных средств, перевод персонала из ОАО «Татэнерго», создание филиалов и начало основной производственной деятельности[[46]](#footnote-46).

3.3.3. ОАО «Сетевая компания»

Основным видом деятельности Компании является преобразование, распределение и отпуск электрической энергии. Поддержание нормального качества отпускаемой энергии – нормируемых частоты и напряжения электрического тока.

Основным видом деятельности являются транспортировка и распределение энергии по электрическим сетям.

Основным видом деятельности на сегодня является получение доходов от сдачи в аренду оборудования.

В 2004 году планируется получение лицензий необходимых для начала осуществления основной производственной деятельности, перевод персонала из ОАО «Татэнерго», создание филиалов и начало основной производственной деятельности.[[47]](#footnote-47)

Предстоит еще проделать огромную работу по обеспечению бесперебойной работы компании и по структурной интеграции в бизнес процессы.

3.4. Реформирование энергетики в приволжском федеральном округе

Энергетические компании Приволжья в деле реформы РАО «ЕЭС России» идут в первой десятке. В «Нижновэнерго», «Пензаэнерго», «Мордовэнерго», «Чувашэнерго» и «Мариэлэнерго» уже разрабатываются уставные документы предприятий, на которые в ходе реформы разделятся «триединые» сегодня АО-энерго – генерирующие, сбытовые и сетевые. Аналогичные программы разделения «Перьмэнерго», «Кировэнерго» и «Оренбургэнерго» прошли согласование на уровне совета директоров РАО. Все эти компании следуют базовому варианту по видам деятельности, а затем акции новых компаний пропорционально поделятся среди акционеров АО-энерго.

Руководство ОАО «Среневолжская межрегиональная энергетическая управляющая компания» (СМУЭК), в ведение которой находятся энергетические компании Самары, Ульяновска и Саратова, выдвинуло собственный план реформы. По этому замыслу все три компании сливаются в одну большую, а потом «распаковываются» по направлениям деятельности (то есть в порядке «с точностью до наоборот»). Плюс к этому СМУЭК помимо своей троицы предлагает присовокупить к альтернативной схеме реформы «Оренбургнерго». Но идею тормознула правительственная Комиссия по реформированию электроэнергетики под руководством вице-премьера Виктора Христенко, на заседании которой новаторам указали соблюдать не только план, но и букву постановления правительства России № 526 – базового документа энергетической реформы[[48]](#footnote-48). Поэтому план реформирования СМУЭК на сегодня остается не утвержденным.

Довольно развитое сетевое хозяйство ПФО, как и в целом по стране, сильно изношено (около 60%) и нуждается в скорейшем обновлении. Экономика Ульяновской и Саратовской областей находятся в кризисном состоянии. И если Саратову с его мощным потенциалом долг перед энергетиками (около 1 млрд. рублей) вполне по силам погасить за три года (как предусмотрено соответствующими договоренностями), то перед руководством Ульяновска задача куда более трудная. Сумма долгов перед ОАО «Ульяновэнерго» здесь достигла величины в 3,5 млрд. рублей.

Однако энергетическое хозяйство еще дышит, а суммарная мощность АО-энерго Приволжского федерального округа составляет 21803 МВт (свыше 14% от общей мощности РАО ЕЭС). Эксперты РАО ЕЭС ожидают, что крупные инвесторы соблазнятся на этот большой кусок энергетического пирога. И что особенно важно – инвесторы, рассматривающие электроэнергетику как самостоятельный вид бизнеса, а не в качестве ресурса по снижению себестоимости производства. Это характерно для регионов, где сконцентрированы нуждающиеся в дешевой электроэнергии крупные промышленные предприятия цветной металлургии или нефтяной отрасли.

Даже такая крупная энергосистема, как «Татэнерго», не может существовать изолированно, работать без резерва мощности, без перетока электроэнергии, без единой системы диспетчерского управления. Поэтому необходимая синхронность с реформами РАО «ЕЭС России», то есть выделение в составе «Татэнерго» генерирующей, сетевой, диспетчерской компаний и сервисной службы, создает условия для интеграционных процессов. Во всех процессах, которые проходят в РАО «ЕЭС России», руководство «Татэнерго», его технический и экономический дивизионы принимают непосредственное участие.[[49]](#footnote-49)

В целом необходимо отметить, что реформирование энергетики в ПФО согласуется по основным вопросам стратегии реструктуризации на 2003-2008 гг. Уже наметились положительные тенденции и процесс уже не остановить никакими административными ресурсами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главным недостатком концепции демонополизации и дерегулирования является отнюдь не полная аргументация преимуществ для нашей страны конкуренции по сравнению с регулируемой монополией как с точки зрения повышения эффективности эксплуатации и развития систем энергоснабжения, так и с точки зрения выполнения многих социальных требований (охраны окружающей среды, обеспечение невыгодного энергоснабжения депрессивных районов, реализация электрификации села и т. п.).

Ряд стран Европы (Франция, Португалия и многие другие) пока воздерживается от организации конкурентного рынка электроэнергии. В США, в Калифорнии, где реализовалась схема реструктуризации на основе введения конкуренции на оптовом и розничном рынках, разразился скандал с массовыми протестами потребителей. Либерализация рынка электроэнергии привела в Калифорнии к резкому росту тарифов. В связи с этим кризисом некоторые энергогенерирующие компании были обвинены в самом жестоком на протяжении американской истории обмане потребителей и стали ответчиками на судебных процессах, где говорилось о тайном сговоре с целью искусственного увеличения цен на электроэнергию и газ. Федеральная энергетическая комиссия США приняла меры по переводу конкурентного рынка Калифорнии в режим функционирования с регулированием тарифов. Даже в стране-родоначальнике конкуренции на рынках электроэнергии, Соединенном Королевстве, Северная Ирландия ввела конкуренцию лишь на оптовом рынке, а Шотландия продолжает использовать вертикально интегрированную монополию энергоснабжения. Некоторые эксперты особо подчеркивают опасность введения конкурентных отношений в странах с низкой рыночной культурой.

Одним из существенных недостатков предлагаемой организации конкуренции на оптовом рынке электроэнергии является ослабление (потеря) контроля со стороны государственных органов (ФЭК России) за установлением индивидуальных расчетных цен электростанций, выведенных на ФОРЭМ, и прекращение использования на нем усредненных уровней цен. Предлагаемое формирование тарифов с ориентацией их уровней на величину "равновесных цен" должно привести к резкому росту тарифов за счет их определения по стоимостным характеристикам худших электростанций, замыкающих баланс электроэнергии (цены равновесия, в отличие от средневзвешенных цен, определяются по ценам замыкающих производителей, т. е. самых дорогих из включенных в баланс электроэнергии).

С учетом факторов роста цен на электроэнергию, связанных с необходимостью модернизации основных производственных фондов, степень износа которых достигла 50-60%, а также с учетом ожидаемого роста цен на природный газ в 2-2,5 раза, тарифы на электроэнергию, ориентированные на замыкающие генерирующие источники, могут возрасти в 3 раза и более. Впрочем, сильнее всего от этого пострадает металлургическая отрасль, которая благодаря мировой конъюнктуре сейчас имеет возможность инвестиций в энергосберегающие технологии.

Намечаемая при организации конкурентного рынка реструктуризация АО-энерго с дальнейшим выделением из них генерирующих мощностей и созданием независимых сбытовых компаний резко ослабляет функции АО-энерго по энергоснабжению регионов. Прежде всего это подрывает их ответственность за соблюдение надежности энергоснабжения обслуживаемых ими территорий.

Несмотря на повышение юридического статуса системного оператора (СО), создаваемого на основе ЦДУ и ОДУ, в рассматриваемой концепции предполагается, что СО будет стопроцентно дочерней организацией РАО ЕЭС. Это на первых этапах реформы (пока генерирующие мощности не выведены из состава РАО) сохранит неравноправное положение генерирующих компаний, не входящих в РАО ЕЭС, что чревато нарушением объективности регулирования графиков нагрузки мощностей и режимов энергоснабжения, связанных с необоснованным распределением коммерческих эффектов.

На мой взгляд, перед Россией встала практическая задача смены парадигмы развития энергетики. Развитие должно идти не на изжившем себя узковедомственном отраслевом подходе и господствующей идеологии о реализации новых «грандиозных» ресурсопоглащающих проектов, а на принципе гармоничного сосуществования единой системы «энергетика — экономика — природа — общество» и критерия эффективности от воздействия слагаемых конечной энергии на технологическую структуру экономики в целом, научно-технический прогресс, здоровую среду обитания и качество жизни людей. Приоритеты смежных отраслей промышленности и социального развития должны пронизывать проблемы топливно-энергетического комплекса и способствовать большей гуманизации целей и задач энергетической политики. В центре проблемы должен стоять человек, его потребности, роль, обязанности и ответственность

Поэтому перевод энергетики на качественно новую модель развития — это объективное требование времени и беспрецедентная по масштабам, многогранности и сложности задача. Решить эту задачу необходимо и реально возможно только общими усилиями власти и общества при всемерной поддержке государства.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 11 июля 2001 г. N 526 "О реформировании электроэнергетики Российской Федерации"
2. Постановление Правительства РФ от 2 апреля 2002 г. №226 "О ценообразовании в отношении электрической и тепловой энергии"
3. Федеральный закон от 26 марта 2003 № 35-ФЗ "Об электроэнергетике"
4. Федеральный закон от 26 марта 2003 № 36-ФЗ "Об особенностях функционирования электроэнергетики в переходный период и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской
5. Федеральный закон от 14 апреля 1995 г. N 41-ФЗ "О государственном регулировании тарифов на электрическую и тепловую энергию в Российской Федерации"
6. Федеральный закон от 17 августа 1995 г. N 147-ФЗ "О естественных монополиях"
7. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 27.06.2003 г. № 865 (План мероприятий по реформированию электроэнергетики на 2003 - 2005 годы)
8. Гительман Л.Д., Ратников Б.Е. Эффективная энергокомпания: экономика, менеджмент, реформирование - М: ЗАО Олимп-Бизнес, 2002,- 544 с.
9. Мастепанов А.М., Саенко В.В.,Рыльский В.А., Шафраник Ю.К. Экономика и энергетика регионов РФ. – М.: Экономика, 2001,- 478 с.
10. Мухарямов Т. Ш. Особенности российской энергетической политики.//Вопросы социально - гуманитарных исследований. Казань, 2003. с.57-59.
11. Концепция Стратегии ОАО РАО «ЕЭС России» на 2003 – 2008 гг. «5+5» М. 2003г. С.3 – 4. http://www.rao-ees.ru/ru/investor/5+5n.htm
12. Приватизация, конкурентная среда и эффективность менеджмента (на примере отраслей ТЭК) «Эксперт» Москва, май 2001 г.С. 29-31. http://www.expert.ru/conference/mater/tek/
13. Федеральная целевая программа «Энергоэффективная экономика» на 2002 – 2005 годы на перспективу до 2010 года. Утвержденная постановление правительства РФ от 17 ноября 2001г. № 796
14. Экономика и управление в энергетике: учебное пособие для студентов/ Т. Ф. Басова, Н.Н. Кожевников, Э. Т. Леонова; под ред. Н.Н. Кожевникова. – М.: Академия, 2003, - 384 с.
15. Энергетическая стратегия России на период до 2020 года. – М.: Министерство энергетики, 2001.
16. Новая энергетическая политика России – М.: Энергоатомиздат, 1995.
17. Александров С. Ошибка № 526 Профиль – приволжье, 17 ноября 2003 г.
18. Сабирзянов Т. Не влезай, убьет! Эксперт №39, 21 октября 2002г.
19. Рыбальченко И. Современность Коммерсантъ Власть, 13 ноября 2001г.
20. Рубченко М. Свободная энергия Эксперт № 48, 22-28 декабря 2003г.
21. Рубченко М. Разделение системы – смерть для надежности Эксперт № 39, 21 октября 2002г.
22. Опыт «Татэнерго» весьма полезен Республика Татарстан, 29 марта 2003 г.
23. Основные положения Энергетической стратегии России на период до 2020 года. 2- я ред., приложение к общественно – деловому журналу «Энергетическая политика». М.: ГУ ИЭС, 2000г.
24. Чубайс А. Б. О ходе реформирования российской энергетики // Энергетическая политика № 2 2003г.
25. Состав и структура собственности РАО «ЕЭС России» http://www.rao-ees.ru/ru/info/struct/
26. О компании http://www.tatenergo.ru/about/
27. ОАО «Диспетчерский центр» Ежеквартальный отчет эмитента ценных бумаг за: III квартал 2003 г http://www.tatenergo.ru
28. ОАО «Генерирующая компания» Ежеквартальный отчет эмитента ценных бумаг за: III квартал 2003 г http://www.tatenergo.ru
29. ОАО «Сетевая компания» Ежеквартальный отчет эмитента ценных бумаг за: III квартал 2003 г http://www.tatenergo.ru

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ОПТОВОГО РЫНКА НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ

|  |  |
| --- | --- |
| **Этап / Дата запуска** | **Краткое описание** |
| Этап I / 2003 г. | **Запуск в Европейской части России и на Урале сектора свободной торговли на 5-15% объемов электроэнергии с добровольным участием покупателей**  Основное отличие первого этапа переходного оптового рынка: функционирование в Европейской части России и на Урале сектора свободной торговли (конкурентного сектора) на 5-15% объемов электроэнергии с добровольным участием покупателей. Покупатель электроэнергии может выбрать любой объем покупки в секторе свободной торговли в любой час в пределах установленных для всех покупателей ограничений на участие в этом секторе.  Основная проблема, возникающая на данном этапе, – искаженные ценовые сигналы по ценности электроэнергии и уровню цен в будущем конкурентном рынке, так как существует естественный ограничитель уровня цен – покупателям интересно покупать по цене не выше цены регулируемого сектора. В результате поставщики электроэнергии недополучат часть доходов.  В связи с этим, когда РАО "ЕЭС России" продемонстрирует не злоупотребление своей монопольной силой, поддержку конкуренции между генераторами, целесообразно перейти к модели с обязательным участием покупателей в секторе свободной торговли. |
| Этап II / 2004 г. | **Обязательное участие покупателей оптового рынка в секторе свободной торговли на 5-15% объемов электроэнергии. Расширение сектора 5-15% на территорию Сибири.**  По механизму функционирования модель рынка на данном этапе отличается от предыдущего этапа введением требования для покупателей обязательной покупки в секторе свободной торговли 15% объемов электроэнергии. Реализация этого требования значительно приблизит модель оптового рынка переходного периода в части функционирования сектора свободной торговли к целевому рынку. |
| (Возможно)  Этап III | **Расширение сектора свободной торговли оптового рынка с 5-15% до больших величин.**  Для повышения чувствительности участников к специфике конкурентного рынка (потери либо выигрыши от сектора 5-15% будут не существенны с точки зрения финансов) при успешном прохождении предыдущих этапов, можно говорить о расширении объемов, торгуемых на свободном секторе. |
| Этап IV / 2006 г. | **Введение целевой модели конкурентного оптового рынка электроэнергии на всей территории России за исключением изолированных энергосистем и Дальнего Востока**. |

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ОПТОВОГО РЫНКА В РЕГИОНАЛЬНОМ РАЗРЕЗЕ

Региональный запуск конкурентного оптового и розничного рынка по целевой модели (100% конкурентный рынок)

Параллельно с функционированием рынка 5-15% целесообразно подготовить и реализовать “небольшой”, но полностью конкурентный оптовый и розничный рынок электроэнергии в соответствии с требованиями законодательства и целевой модели.

Необходимость данного этапа обусловлена необходимостью верификации целевой модели на практике для того, чтобы:

предусмотреть и демпфировать возможные негативные моменты модели полного конкурентного рынка;

разработать и проверить на эффективность нормативную базу;

отработать технологии функционирования полностью конкурентного оптового рынка.

РАО "ЕЭС России" считает, что важным моментом при реализации данного этапа является выбор региона, в котором можно ожидать успешный запуск такого рынка. Регион должен быть достаточно маленьким, но самодостаточным, частично или полностью изолированным от ЕЭС. В данном регионе структура отрасли (основные субъекты) должны быть потенциально конкурентными.

Предлагаемая дата запуска этого этапа - 2004 год.

В случае, если структура отрасли будет к этому готова (появится достаточное число независимых, конкурирующих игроков), возможен запуск полностью конкурентного оптового рынка электроэнергии в одной или нескольких ОЭС.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. СВОДНЫЙ ПЛАН ГРАФИК РЕФОРМЫ И РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ.

***Этап I.* Начальная фаза реструктуризации – пилотные проекты (2003 – начало 2005 года)**

Запуск переходного оптового рынка электроэнергии (в 2 стадии):

1 стадия: модель с добровольным участием потребителей (2003 – 2004 гг.),

2 стадия: модель с обязательным участием потребителей (2004 г.),

Запуск небольшого полностью конкурентного регионального рынка (2004 г.);

Формирование структуры Системного оператора;

Начало создания оптовых генерирующих компаний на базе имущества РАО «ЕЭС России»;

Создание и наполнение имуществом магистральных сетей АО-энерго межрегиональных магистральных сетевых компаний (ММСК), вариант - приобретение ОАО «ФСК ЕЭС» магистральных сетевых активов АО-энерго в собственность (в случае нахождения источника средств на покупку);

Реорганизация пилотных АО-энерго в части разделения по видам деятельности;

Начало реорганизации АО-энерго второй очереди;

Обособление от РАО «ЕЭС России» ряда полностью сформированных ОГК на базе теплогенерирующих активов по схеме, предусматривающей обмен акций генерирующих компаний на акции РАО «ЕЭС России»;

возможно, выделение из РАО «ЕЭС России» ОАО «ФСК ЕЭС» путем реорганизации РАО «ЕЭС России»;

возможно, обособление некоторых других полностью сформированных компаний.

**Этап II. Завершение создания инфраструктуры и реструктуризации АО-энерго (2005-2006 годы).**

создание Совета по надежности, основной задачей которого является эффективная координация субъектов, участвующих в реформировании отрасли;

реорганизация всех остальных АО-энерго (за исключением некоторых изолированных систем);

возможно, запуск полного конкурентного оптового рынка на одну или несколько ОЭС – 2005 г.;

формирование территориальных генерирующих компаний;

формирование межрегиональных распределительных сетевых компаний;

окончание формирования оптовых генерирующих компаний (ОГК);

решение о реорганизации ОАО РАО «ЕЭС России» с образованием несформированных в результате первой реорганизации компаний. В результате реорганизации будут образованы следующие компании:

Тепловые ОГК (которые не были обособлены от РАО «ЕЭС России» по схеме, предусматривающей обмен акций генерирующих компаний на акции РАО «ЕЭС России»),

4 ОГК, созданных на базе ГЭС,

холдинг Гарантирующих поставщиков, изолированных АО-энерго, неконсолидированных РГК, прочих непрофильных и сервисных активов РАО «ЕЭС России»,

Системный оператор (ОАО "СО ЦДУ ЕЭС"),

около 20 компаний, каждая из которых владеет акциями 1 ТГК,

Одной компании МРСК.

постановление Правительства о запуске рынка (окончание переходного периода).



**Этап III. Полностью либерализованный рынок (2006-2008).**

Начало функционирования либерализованного оптового и розничного рынков;

Увеличение доли государства в компании – операторе Единой национальной электрической сети, в Системном операторе, снижение доли участия государства в оптовых и территориальных генерирующих компаниях, если это необходимо.



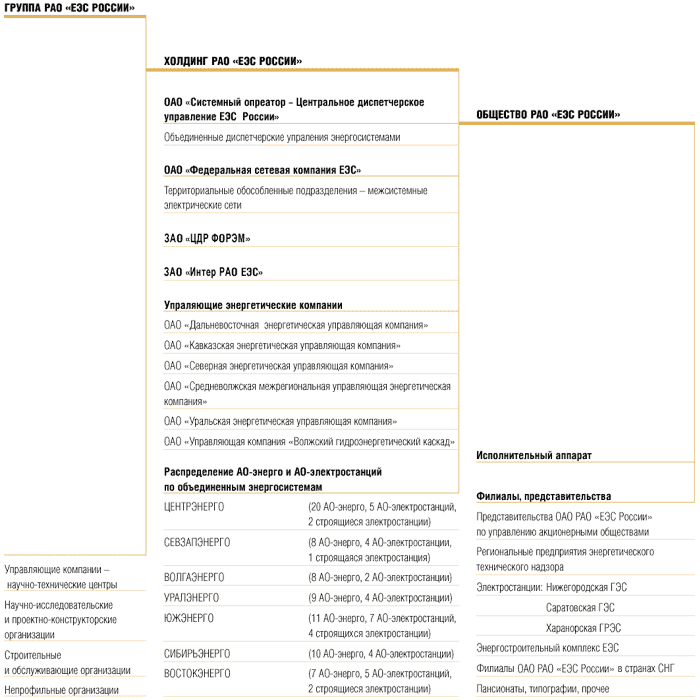
Таким образом, после окончания всех основных процедур реформирования холдинга к 2008 году каждый акционер РАО «ЕЭС России», владевший до начала реорганизационных процедур пакетом акций, при условии, что он не будет приобретать дополнительные либо продавать имеющиеся у него акции, будет владельцем пакетов акций следующих субъектов отрасли:

Каждому акционеру ОАО РАО "ЕЭС России", голосовавшему против или не принимавшему участия в голосовании по вопросу о реорганизации ОАО РАО "ЕЭС России" (ориентировочно не позднее 2 кв. в 2006 года), и не предъявившему в установленном законом порядке свои акции к выкупу, по прошествии около 6 месяцев после принятия общим собранием акционеров ОАО РАО «ЕЭС России» решения о реорганизации будут направлены уведомления о владении ими пропорциональным числом акций компаний, образованных в результате реорганизации ОАО РАО "ЕЭС России".

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. СТРУКТУРА ОТКРЫТОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «ТАТЭНЕРГО»

|  |
| --- |
| **Структура Открытого Акционерного Общества "Татэнерго"** |
|  |
| |  | | --- | |  | | **УПРАВЛЕНИЕ ОАО "ТАТЭНЕРГО"** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | |  | | --- | |  | | |  | | --- | | **Электростанции** | | Теплоэлектростанции | | Казанская ТЭЦ–1 | | Казанская ТЭЦ–2 | | Казанская ТЭЦ–3 | | Нижнекамская ТЭЦ–1 | | Нижнекамская ТЭЦ–2 | | Набережно-Челнинская ТЭЦ | | Елабужская ТЭЦ | |  | | Гидроэлектростанции | | Нижнекамская ГЭС | |  | | Конденсационные электростанции | | Заинская ГРЭС | | Уруссинская ГРЭС | | | |  | | --- | |  | | |  | | --- | | **Электрические и тепловые сети** | | Казанские электросети | | Альметьевские электросети | | Бугульминские электросети | | Буинские электросети | | Нижнекамские электросети | | Чистопольские электросети | | Приволжские электросети | | Елабужские электросети | | Набережно-Челнинские электросети | | Казанские тепловые сети | | | |  | | --- | |  | | |  | | --- | | Энергосбыт | | Инженерный центр "Энергопрогресс" | | Учебно-курсовой комбинат | | | |  | | --- | |  | | |  | | --- | | **Ремонтные предприятия** | | Строительно - ремонтное предприятие "Татэнергоспецремонт" | | Производственное ремонтное предприятие "Татэнергоремонт" | |  |  | | --- | |  |  |  | | --- | |  | | |  | | --- | | **Вспомогательные предприятия** | | Автотранспортное предприятие | | Предприятие производственно- технической комплектации | |  |  | | --- | |  |  |  | | --- | |  | | |  | | --- | | **Предприятия социально - бытовой сферы** | | Лечебно-оздоровительный комплекс | | Агрофирма "Энергетик" | | | |

ПРИЛОЖЕНИЕ 4.СТРУКТУРА РАО «ЕЭС РОССИИ»



1. Сабирзянов Т. Не влезай, убьет! Эксперт №39, 21 октября 2002г. [↑](#footnote-ref-1)
2. Мухарямов Т. Ш. Особенности российской энергетической политики.//Вопросы социально - гуманитарных исследований. Казань, 2003. с.57-59. [↑](#footnote-ref-2)
3. Сабирзянов Т. Не влезай, убьет! Эксперт №39, 21 октября 2002г. [↑](#footnote-ref-3)
4. Концепция Стратегии ОАО РАО «ЕЭС России» на 2003 – 2008 гг. «5+5» М. 2003г. С.3 – 4. http://www.rao-ees.ru/ru/investor/5+5n.htm [↑](#footnote-ref-4)
5. Состав и структура собственности РАО «ЕЭС России» http://www.rao-ees.ru/ru/info/struct/ [↑](#footnote-ref-5)
6. Приватизация, конкурентная среда и эффективность менеджмента (на примере отраслей ТЭК) «Эксперт» Москва, май 2001 г.С. 29-31. http://www.expert.ru/conference/mater/tek/ [↑](#footnote-ref-6)
7. Чубайс А. Б. О ходе реформирования российской энергетики // Энергетическая политика № 2 2003г. [↑](#footnote-ref-7)
8. Постановление Правительства РФ от 2 апреля 2002 г. №226 "О ценообразовании в отношении электрической и тепловой энергии" [↑](#footnote-ref-8)
9. Приватизация, конкурентная среда и эффективность менеджмента (на примере отраслей ТЭК) «Эксперт» Москва, май 2001 г.С. 32-33. http://www.expert.ru/conference/mater/tek/ [↑](#footnote-ref-9)
10. Гительман Л.Д., Ратников Б.Е. Эффективная энергокомпания: экономика, менеджмент, реформирование - М: ЗАО Олимп-Бизнес, 2002,- 146 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Экономика и управление в энергетике: учебное пособие для студентов/ Т. Ф. Басова, Н.Н. Кожевников, Э. Т. Леонова; под ред. Н.Н. Кожевникова. – М.: Академия, 2003, - 54 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Приватизация, конкурентная среда и эффективность менеджмента (на примере отраслей ТЭК) «Эксперт» Москва, май 2001 г.С. 33-35. http://www.expert.ru/conference/mater/tek/ [↑](#footnote-ref-12)
13. Там же С. 38-39. [↑](#footnote-ref-13)
14. Концепция Стратегии ОАО РАО «ЕЭС России» на 2003 – 2008 гг. «5+5» М. 2003г. С. 4 – 5. http://www.rao-ees.ru/ru/investor/5+5n.htm [↑](#footnote-ref-14)
15. Федеральная целевая программа «Энергоэффективная экономика» на 2002 – 2005 годы на перспективу до 2010 года. Утвержденная постановление правительства РФ от 17 ноября 2001г. № 796 [↑](#footnote-ref-15)
16. Рыбальченко И. Современность Коммерсантъ Власть, 13 ноября 2001г. [↑](#footnote-ref-16)
17. Федеральный закон от 26 марта 2003 № 35-ФЗ "Об электроэнергетике". [↑](#footnote-ref-17)
18. Федеральный закон от 14 апреля 1995 г. N 41-ФЗ "О государственном регулировании тарифов на электрическую и тепловую энергию в Российской Федерации". [↑](#footnote-ref-18)
19. Федеральный закон от 17 августа 1995 г. N 147-ФЗ "О естественных монополиях". [↑](#footnote-ref-19)
20. Концепция Стратегии ОАО РАО «ЕЭС России» на 2003 – 2008 гг. «5+5» М. 2003г. – 5 с. http://www.rao-ees.ru/ru/investor/5+5n.htm [↑](#footnote-ref-20)
21. Федеральный закон от 26 марта 2003 № 36-ФЗ «Об особенностях функционирования электроэнергетики в переходный период и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской». [↑](#footnote-ref-21)
22. Концепция Стратегии ОАО РАО «ЕЭС России» на 2003 – 2008 гг. «5+5» М. 2003г. С. 6 -10. http://www.rao-ees.ru/ru/investor/5+5n.htm [↑](#footnote-ref-22)
23. Рубченко М. Свободная энергия Эксперт № 48, 22-28 декабря 2003г. [↑](#footnote-ref-23)
24. Рубченко М. Разделение системы – смерть для надежности Эксперт № 39, 21 октября 2002г. [↑](#footnote-ref-24)
25. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 27.06.2003 г. № 865 (План мероприятий по реформированию электроэнергетики на 2003 - 2005 годы). [↑](#footnote-ref-25)
26. Энергетическая стратегия России на период до 2020 года. – М.: Министерство энергетики, 2001. [↑](#footnote-ref-26)
27. Федеральный закон от 26 марта 2003 № 36-ФЗ "Об особенностях функционирования электроэнергетики в переходный период и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской [↑](#footnote-ref-27)
28. Концепция Стратегии ОАО РАО «ЕЭС России» на 2003 – 2008 гг. «5+5» М. 2003г. С. 11 -16. http://www.rao-ees.ru/ru/investor/5+5n.htm [↑](#footnote-ref-28)
29. Гительман Л.Д., Ратников Б.Е. Эффективная энергокомпания: экономика, менеджмент, реформирование - М: ЗАО Олимп-Бизнес, 2002,- 274 с. [↑](#footnote-ref-29)
30. Федеральная целевая программа «Энергоэффективная экономика» на 2002 – 2005 годы на перспективу до 2010 года. Утвержденная постановление правительства РФ от 17 ноября 2001г. № 796 [↑](#footnote-ref-30)
31. Концепция Стратегии ОАО РАО «ЕЭС России» на 2003 – 2008 гг. «5+5» М. 2003г. С. 17 -19. http://www.rao-ees.ru/ru/investor/5+5n.htm [↑](#footnote-ref-31)
32. Там же С.21-22. [↑](#footnote-ref-32)
33. Там же С. 23 -24. [↑](#footnote-ref-33)
34. Там же С. 26 -27. [↑](#footnote-ref-34)
35. Гительман Л.Д., Ратников Б.Е. Эффективная энергокомпания: экономика, менеджмент, реформирование - М: ЗАО Олимп-Бизнес, 2002,- 76 с. [↑](#footnote-ref-35)
36. Концепция Стратегии ОАО РАО «ЕЭС России» на 2003 – 2008 гг. «5+5» М. 2003г. http://www.rao-ees.ru/ru/investor/5+5n.htm С. 17 -19. [↑](#footnote-ref-36)
37. Там же С. 38 -39. [↑](#footnote-ref-37)
38. Там же – 39 с. [↑](#footnote-ref-38)
39. Там же С. 37- 38. [↑](#footnote-ref-39)
40. Мастепанов А.М., Саенко В.В.,Рыльский В.А., Шафраник Ю.К. Экономика и энергетика регионов РФ. – М.: Экономика, 2001г. – 3с. [↑](#footnote-ref-40)
41. Мастепанов А.М., Саенко В.В.,Рыльский В.А., Шафраник Ю.К. Экономика и энергетика регионов РФ. – М.: Экономика, 2001г. С. 4 – 5. [↑](#footnote-ref-41)
42. Основные положения Энергетической стратегии России на период до 2020 года. 2- я ред., приложение к общественно – деловому журналу «Энергетическая политика». М.: ГУ ИЭС, 2000г. [↑](#footnote-ref-42)
43. Мастепанов А.М., Саенко В.В.,Рыльский В.А., Шафраник Ю.К. Экономика и энергетика регионов РФ. – М.: Экономика, 2001г. – С. 250-254. [↑](#footnote-ref-43)
44. О компании http://www.tatenergo.ru/about/ [↑](#footnote-ref-44)
45. ОАО «Диспетчерский центр» Ежеквартальный отчет эмитента ценных бумагза: III квартал 2003 г http://www.tatenergo.ru [↑](#footnote-ref-45)
46. ОАО «Генерирующая компания» Ежеквартальный отчет эмитента ценных бумагза: III квартал 2003 г http://www.tatenergo.ru [↑](#footnote-ref-46)
47. ОАО «Сетевая компания» Ежеквартальный отчет эмитента ценных бумагза: III квартал 2003 г http://www.tatenergo.ru [↑](#footnote-ref-47)
48. Александров С. Ошибка № 526 Профиль – приволжье, 17 ноября 2003 г. [↑](#footnote-ref-48)
49. Опыт «Татэнерго» весьма полезен Республика Татарстан, 29 марта 2003 г. [↑](#footnote-ref-49)