



Реформирование отрасли: Кейс электроэнергетики России

Введение

А.Б. Чубайс

Председатель Правления РАО «ЕЭС России», 1998-2008

2019

Содержание

- 1 Предмет и цель кейса**
- 2** Российская электроэнергетика в конце 1990-х:
Структура, состав игроков и стейкхолдеры
- 3** Российская электроэнергетика в конце 1990-х:
Состояние и проблемы
- 4** Реформа электроэнергетики:
Цель и альтернативы

Раздел

1

Предмет и цель кейса



Предмет кейса

Реформа российской электроэнергетики

💡 Предпосылки

💡 Цель реформы

💡 Альтернативы

💡 Логика выбора

💡 Практическая
реализация,
корпоративные
войны и ошибки

💡 Полученные
результаты

Цель кейса



Освоение логики реформирования
сложных технологических систем
с высокой социально-экономической
значимостью и существенными
политическими рисками

Раздел

2

Российская электроэнергетика в конце 1990-х:

Структура, состав игроков и стейкхолдеры



Организационная структура отрасли к концу 1990-х



Организационная структура АО-энерго



Оргструктура бизнеса отражает административную структуру власти



Детерминированный региональный монополизм



Тарифообразование «от затрат» в региональной энергетической комиссии



Доминирование административных мотиваций над экономическими укоренено в структуре бизнеса и его регулировании

72 АО-энерго

Генерация



Магистральные и
распределительные
сети



Региональные
диспетчерские
управления



Сбыт



Источники инвестиций в РАО «ЕЭС России»

Для АО-энерго
и федеральных станций



Надбавка к тарифу

(административно рассчитывается
региональной или федеральной
энергокомиссией)

Для РАО «ЕЭС России»

(магистральные сети, Центральное диспетчерское
управление и новое строительство)



Абонплата - надбавка к тарифам АО-энерго

(административно рассчитывается
региональной энергокомиссией)



РАО «ЕЭС России»



72 АО-энерго

РАО «ЕЭС России» в электроэнергетике страны



156 тыс. МВт

Установленная
мощность

73%

от общероссийской мощности

407

тепловых и
гидростанций

623 млрд кВтч

Производство
электроэнергии

2.7 млн км

линий
электропередач

96 %

от общероссийской
протяженности

Численность
работающих

668 000

человек

Soft skills

сложившаяся этика, традиции
административной вертикали,
высокие профстандарты,
признанная профессиональная
элита

Основные стейкхолдеры



Раздел

3

Российская электроэнергетика в конце 1990-х: Состояние и проблемы



Проблемы российской электроэнергетики к концу 1990-х

! Высокая аварийность



! Задолженность по зарплате
(до 6 месяцев)

! Забастовки, голодовки энергетиков



! Доля расчетов денежными средствами
20%

! Острые региональные энергетические кризисы
(«веерные отключения»)

! Теневой полукриминальный оборот в отрасли
около 8 млрд. долл. в год

Проблемы российской электроэнергетики к концу 1990-х

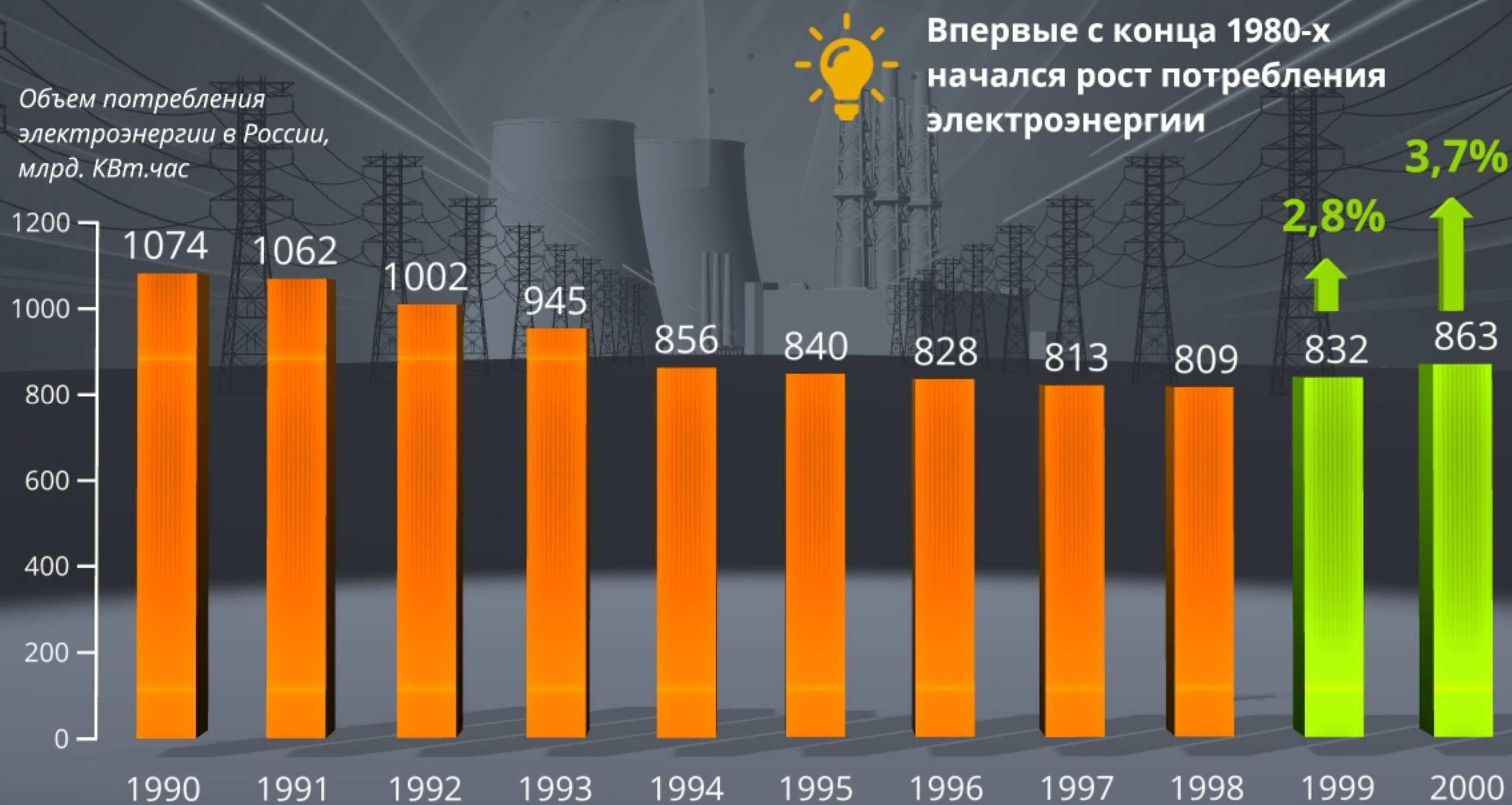
- ! Превышение сроков службы основного оборудования
- ! Недостаточные запасы топлива (угля, мазута) при вхождении в осенне-зимний период
- ! Недостаток инвестиций
- ! Убыточность большинства АО-энерго, переходящая в процедуру банкротства
- ! Сверхнормативный расход топлива
- ! Затратный механизм тарифообразования и неэкономическое регулирование тарифов
- ! Федеральный оптовый рынок электроэнергии и мощности (ФОРЭМ) не является рынком
(административное прикрепление поставщика к потребителю, директивный тариф)
- ! Задолженность перед бюджетом, поставщиками топлива и кредиторами



Выделить первоочередные проблемы, запустить программу антикризисного менеджмента

Объем спроса на электроэнергию - перелом тренда

Рост потребления электроэнергии с 1999 года



Раздел

4

Реформа электроэнергетики: цель и альтернативы





Цель реформы - масштабное привлечение инвестиций

Альтернатива базового вектора преобразований

**Рынок
Конкуренция
Свободная цена**



**Усиление
административных
и организационных
инструментов**



Цель реформы - масштабное привлечение инвестиций

Аргументы за рыночный вариант



Путь к экономической
эффективности и сдерживанию
роста тарифов



В рыночной экономике
нерыночная энергетика будет
стратегическим тормозом



Создание глубинной мотивации
к удовлетворению спроса
потребителей



Путь к привлечению
частных инвесторов



Цель реформы - масштабное привлечение инвестиций

Аргументы за административный вариант

- **Единая энергосистема (ЕЭС) - это единый технологический комплекс**
(конкуренция невозможна, спрос и предложение не могут балансироваться экономической мотивацией, а только командой диспетчера и сложнейшими системами противоаварийной автоматики)
- **Уникальная значимость энергетической безопасности**
(неотключаемые объекты, оборонно-промышленный комплекс, боеготовность армии)
- **Электроэнергетика это не только электроэнергия, но и тепло, недопустимо один из двух продуктов делать рыночным**
(особенно в условиях российского климата)
- **Уникальная социальная значимость**
(электроэнергия - товар особого рода, жизнеопределяющий, потребители все граждане страны, соцсфера)
- **Атомные и гидростанции в силу особых требований к безопасности и внеэнергетических аспектов эксплуатации не могут оказаться вне государственного контроля**
- **Нельзя создать конкуренцию в реформированной электроэнергетике при нереформированном ключевом поставщике топлива - Газпроме**

Список рекомендуемой литературы

- 1. Экономика и управление в современной электроэнергетике России: пособие для менеджеров электроэнергетических компаний.**
Под. редакцией А.Б.Чубайса. Москва: НП КОНЦ ЕЭС, 2009, -1074 с.
- 2. Е.Гайдар, А.Чубайс. Экономические записки.** М.: РОССПЭН, 2008. сс.100 - 163.
- 3. А.Б.Чубайс. Энергореформа: риски реальные и мнимые.** Ведомости 30 июня 2008.
- 4. М.Бергер, О. Проскурнина. Крест Чубайса.** Колибри, М., 2008. 448 с.
- 5. А.Б.Чубайс. Реформа российской электроэнергетики: 10 лет спустя.**
Журнал «Вопросы экономики», 2018 год, №8, с.39-56.
- 6. А.Б.Чубайс «Чем закончилась реформа РАО ЕЭС».** Ведомости, 2 июля 2018.