



Реформирование отрасли: Кейс электроэнергетики России

Антикризисный менеджмент в РАО «ЕЭС» России 1998—2001

А.Б. Чубайс

Председатель Правления РАО «ЕЭС России», 1998-2008

2019

Содержание

- 1** Первоочередные проблемы и способы решения
- 2** Восстановление платежей:
Инструменты и результаты
- 3** Антикризисный менеджмент:
Решенные и нерешенные задачи

Раздел

1

Первоочередные проблемы и способы их решения



Первоочередные и стратегические проблемы

💡 Превышение сроков службы основного оборудования

❗ Недостаточные запасы топлива (угля, мазута)
при вхождении в осенне-зимний период

💡 Недостаток инвестиций и оборотных средств

💡 Сверхнормативный расход топлива

💡 Высокая аварийность

❗ Забастовки, голодовки энергетиков

❗ Теневой полукриминальный оборот в отрасли около 8 млрд \$ в год

❗ Задолженность перед бюджетом, поставщиками топлива и кредиторами

💡 Федеральный оптовый рынок электроэнергии и мощности (ФОРЭМ) *(не является рынком) (административное прикрепление поставщика к потребителю, директивный тариф)*

❗ Убыточность большинства АО-энерго, переходящая в процедуру банкротства

💡 Затратный механизм тарифообразования и неэкономическое регулирование тарифов

❗ Задолженность по зарплате до 6 месяцев

❗ Доля расчетов денежными средствами 20%

❗ Острые региональные энергетические кризисы («веерные отключения»)

Восстановление управляемости и финансово-экономическое оздоровление



**Главное звено:
Восстановление
платежей
потребителей**

Восстановление
корпоративного
управления

Переход
на международные
стандарты финансовой
отчетности

Международный
аудит

Бизнес-планирование

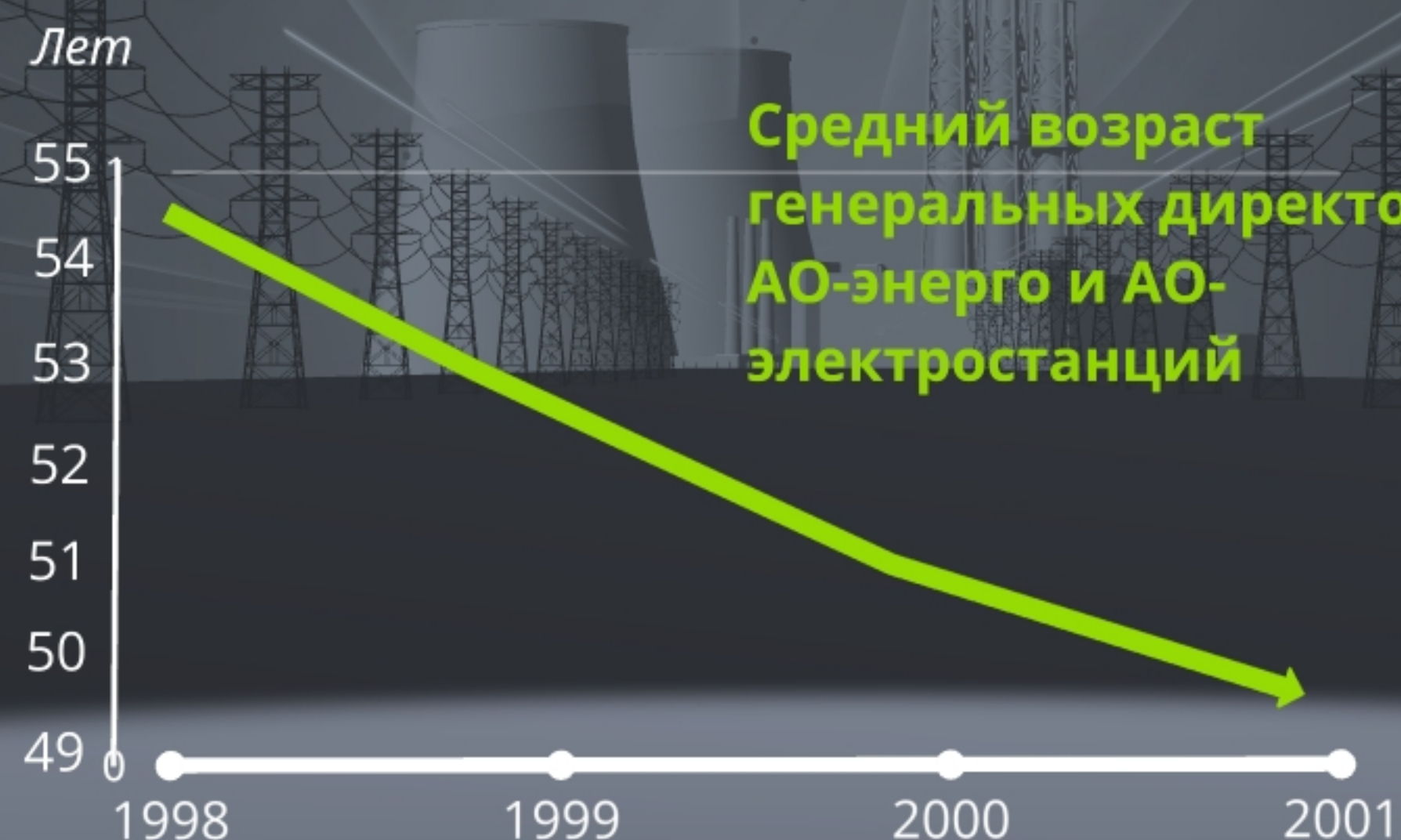
Бюджетирование

Раздельный
учет



Основа - создание команды квалифицированных единомышленников

Динамика возрастного состава руководителей АО-энерго и АО-электростанций



Команда

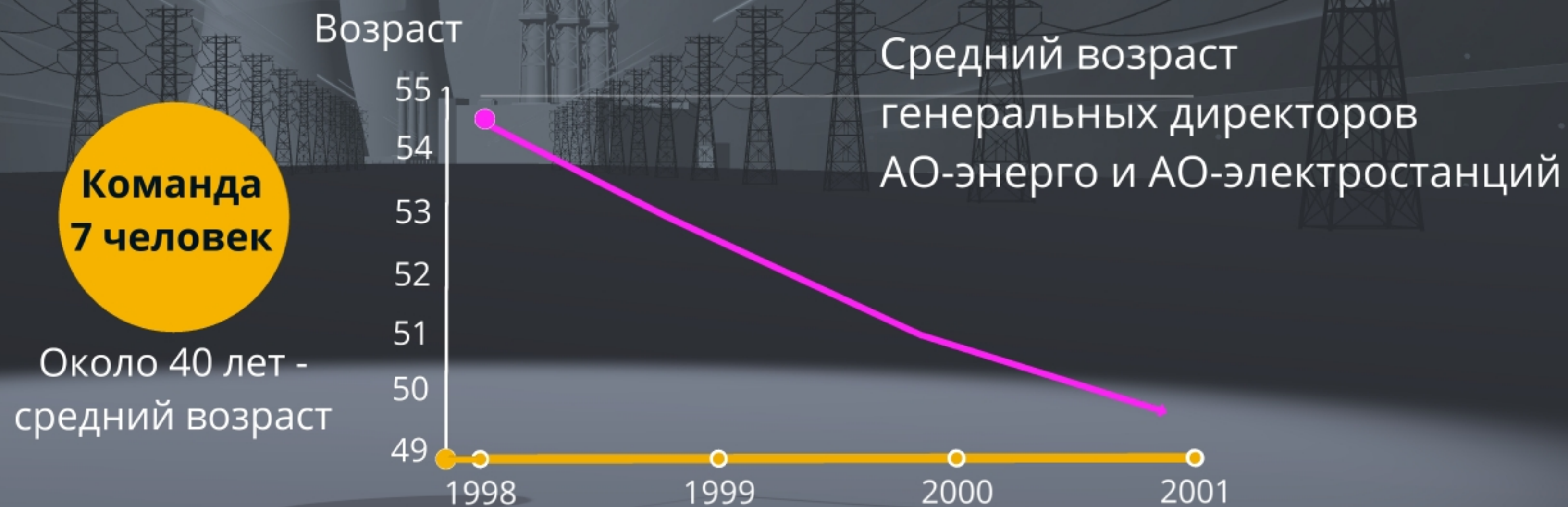
7 человек

Около 40 лет -
средний возраст

**Фактическая смена
поколений топ-менеджмента**

Основа - создание команды квалифицированных единомышленников

Динамика возрастного состава руководителей АО-энерго и АО-электростанций



Раздел

2

Восстановление платежей - инструменты и результаты



Восстановление платежей потребителей: инструменты



Введение запрета неоплаченного отпуска электроэнергии



Доработка федерального законодательства и подзаконных актов



Усиление и глубокая реорганизация сбытовых подразделений всех АО-энерго



Создание новой методической основы сбытовой работы и обучение нескольких тысяч сбытовиков



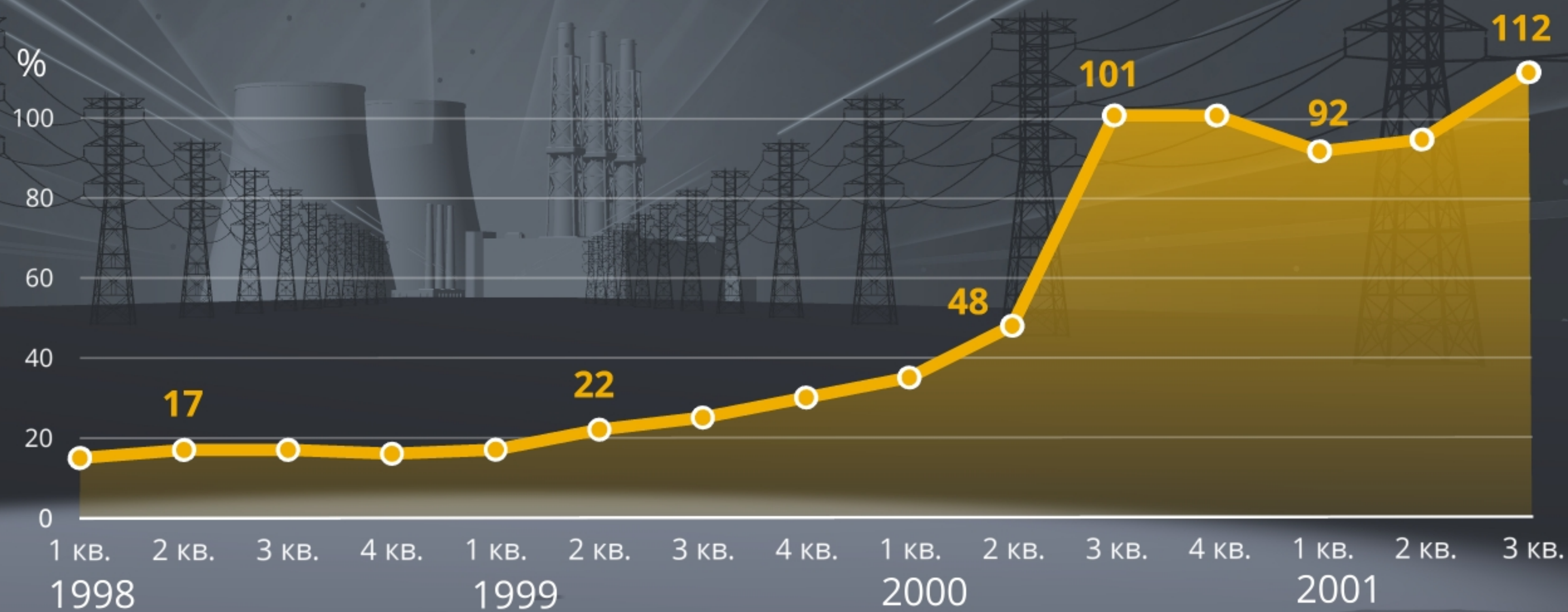
Создание систем мотивации для сбытовиков



Выработка нескольких самостоятельных треков сбытовой работы
крупные промышленные потребители, силовики и правоохранительные органы, население, соцсфера, «неотключаемые объекты», государства-импортеры; проблемы муниципальных перепродавцов и «веерных отключений»

Решение проблемы неплатежей

■ % оплаты денежными средствами электроэнергии

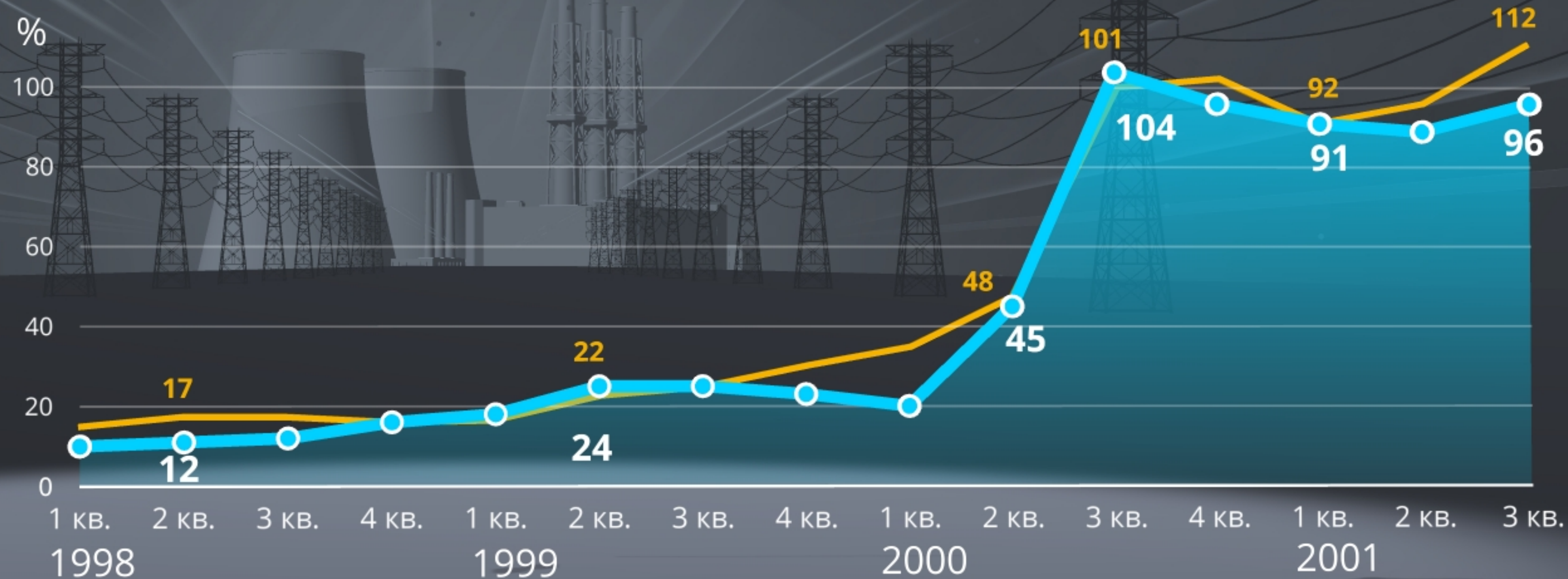


Угольная отрасль

Эффект от решения проблемы неплатежей в РАО «ЕЭС России»

■ % оплаты угля денежными средствами

■ % оплаты денежными средствами электроэнергии

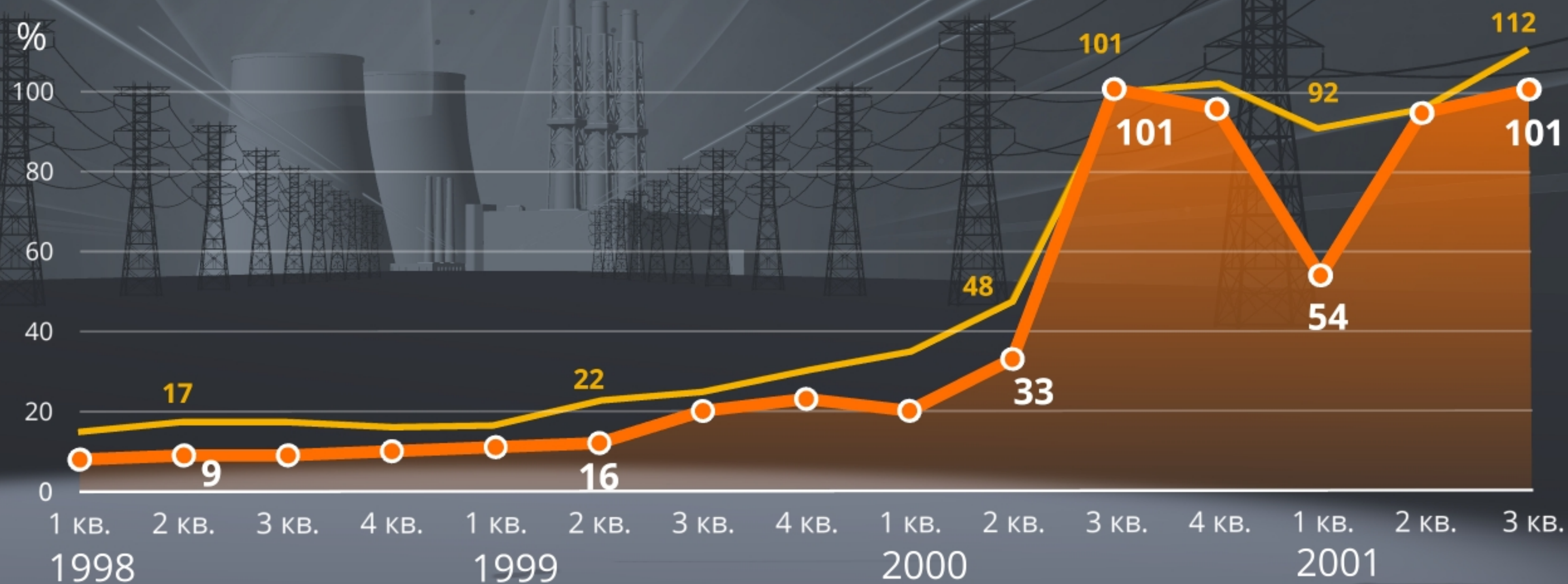


Нефтяная отрасль

Эффект от решения проблемы неплатежей в РАО «ЕЭС России»

■ % оплаты мазута денежными средствами

■ % оплаты денежными средствами электроэнергии



Газовая отрасль

Эффект от решения проблемы неплатежей в РАО «ЕЭС России»

■ % оплаты газа денежными средствами

■ % оплаты денежными средствами электроэнергии

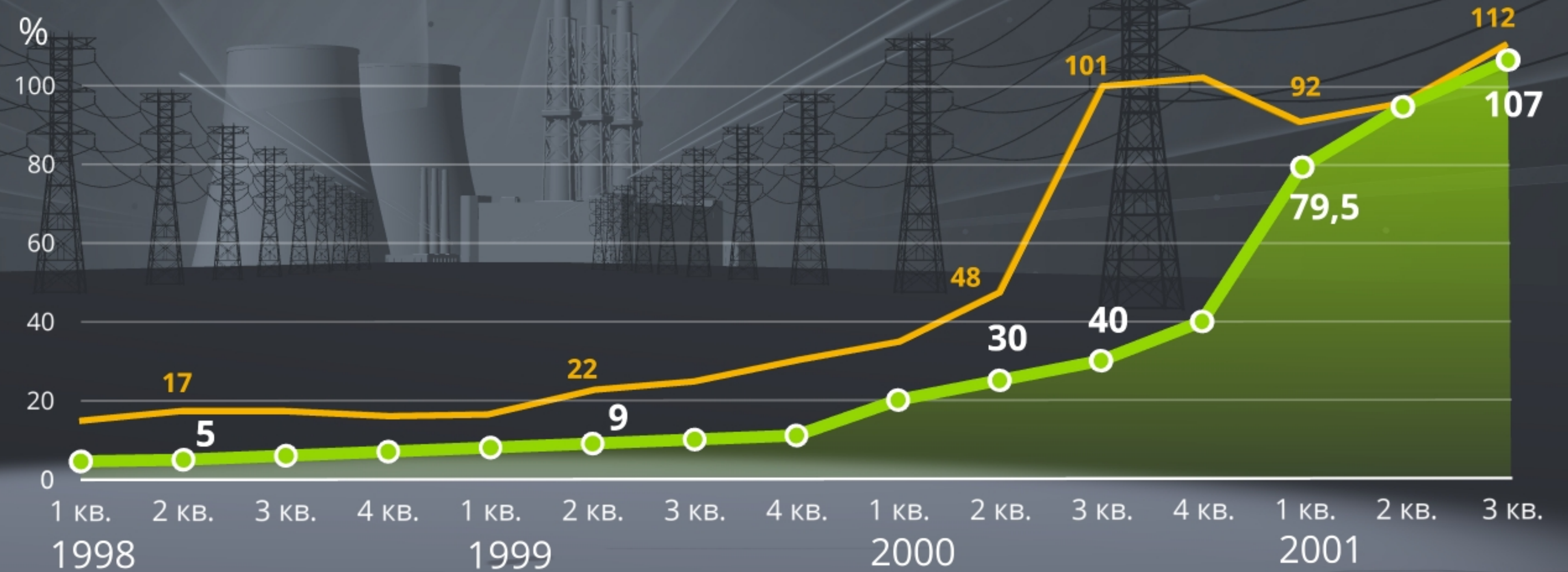


Росэнергоатом

Эффект от решения проблемы неплатежей в РАО «ЕЭС России»

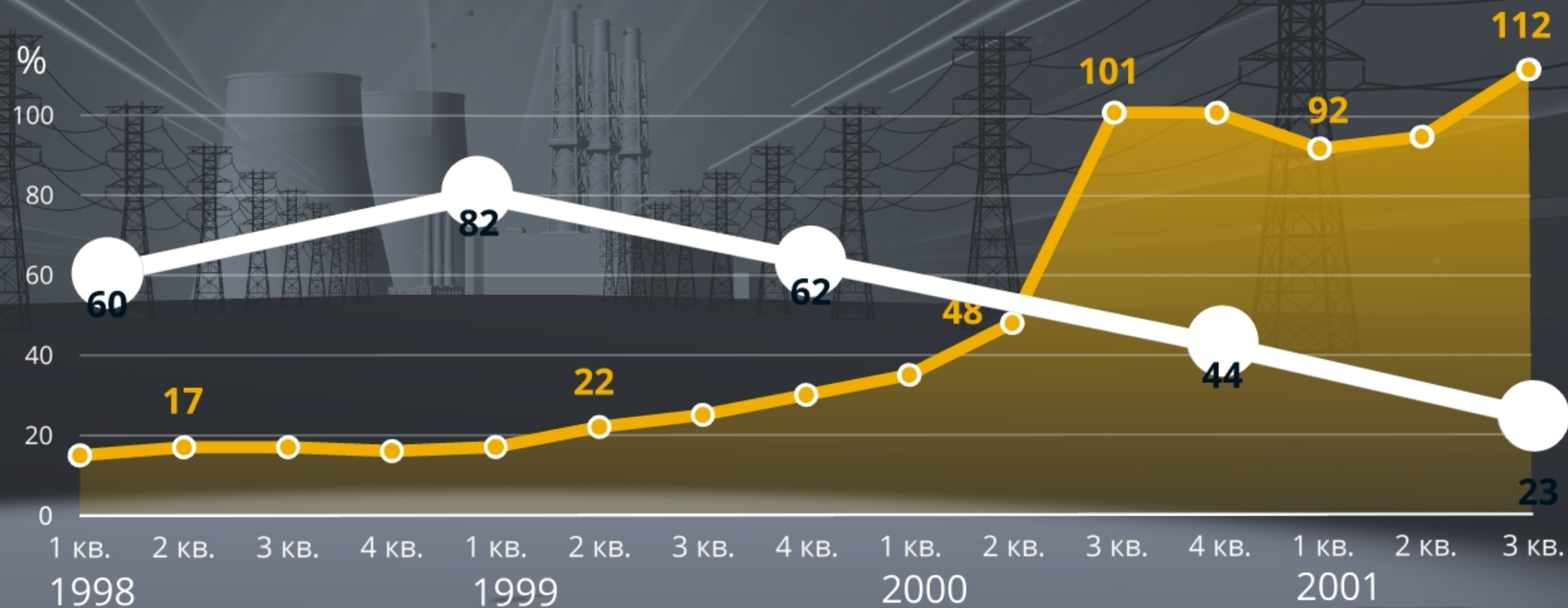
■ % оплаты денежными средствами электроэнергии Минатома

■ % оплаты денежными средствами электроэнергии



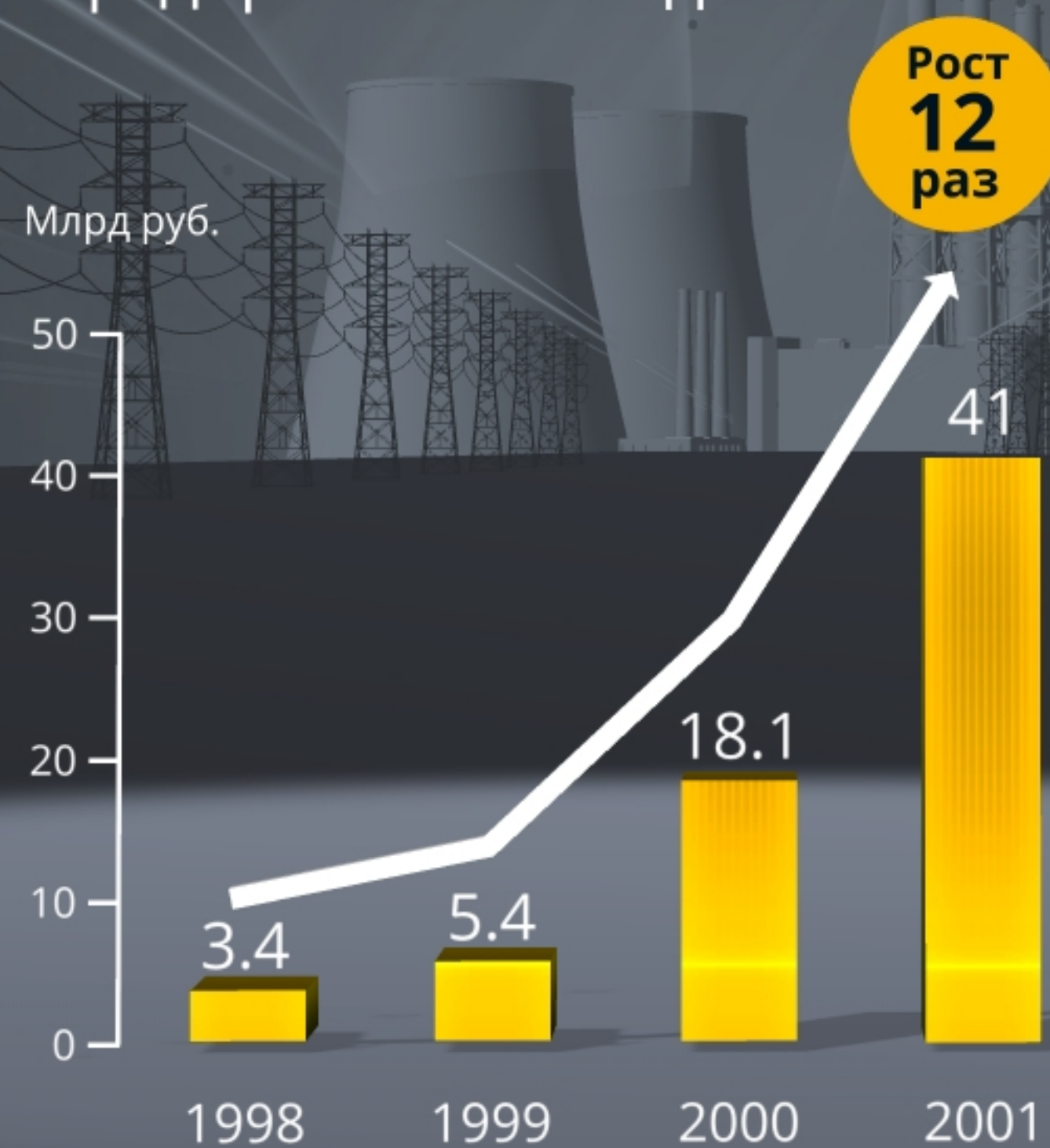
Восстановление платежей - основа для ликвидации задолженности по зарплате

- Число АО-энерго и федеральных станций, имеющих задолженность по зарплате
- % оплаты денежными средствами электроэнергии



Восстановление платежей - расчеты с бюджетом и внебюджетными фондами

Оплата налогов
в федеральный бюджет

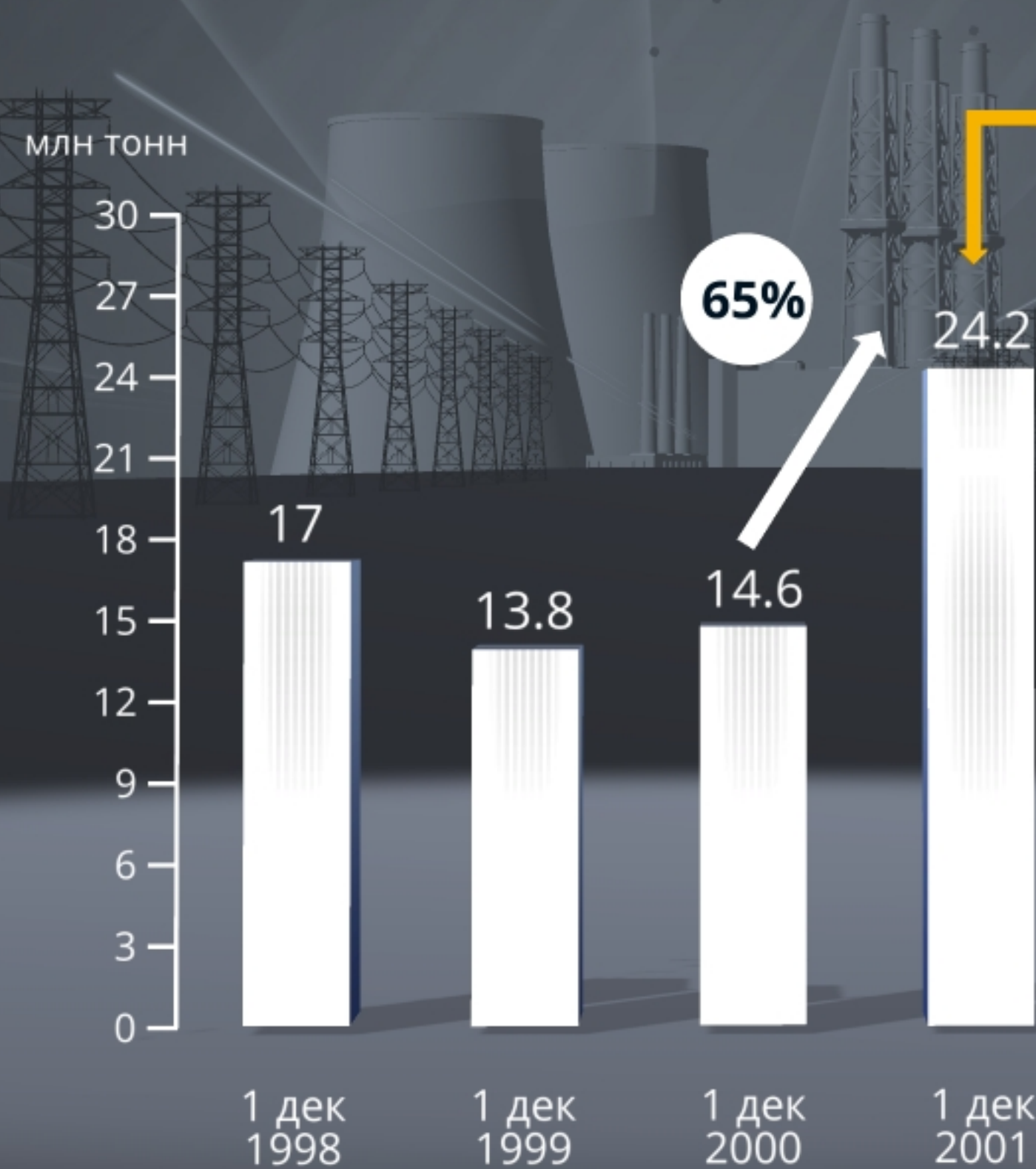


Перечисления в Пенсионный
Фонд РФ денежными
средствами



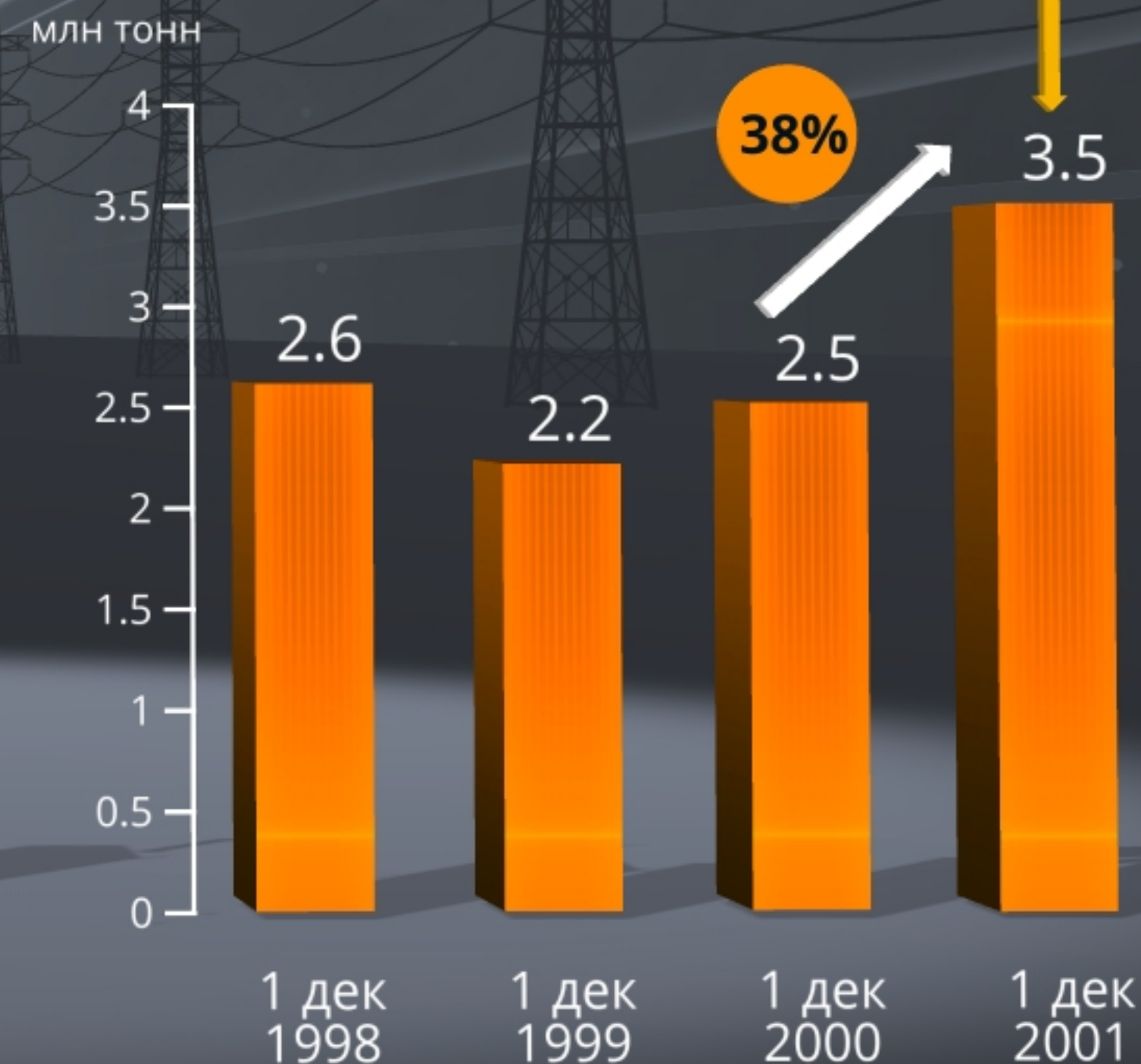
Восстановление платежей

Запасы угля на электростанциях
РАО «ЕЭС России»



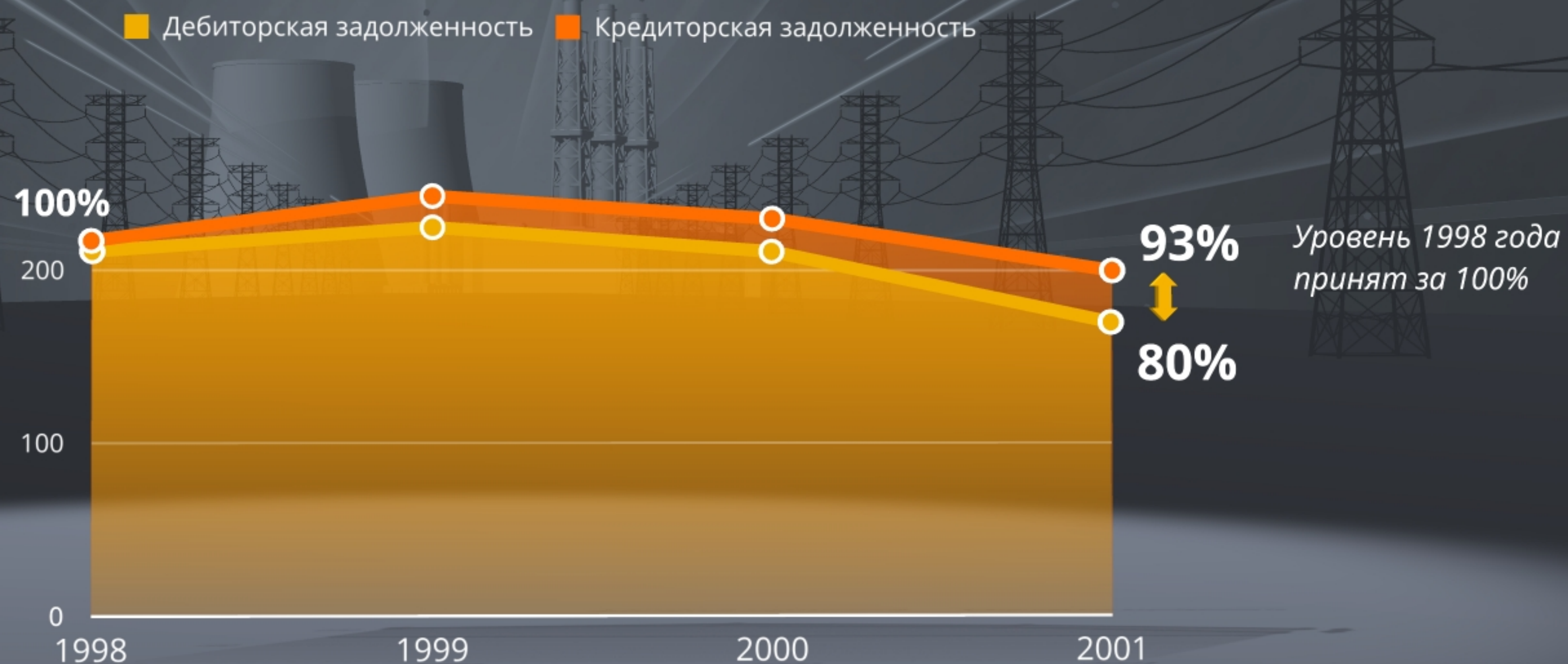
Запасы мазута на электростанциях
РАО «ЕЭС России»

Самый высокий показатель за 4 года



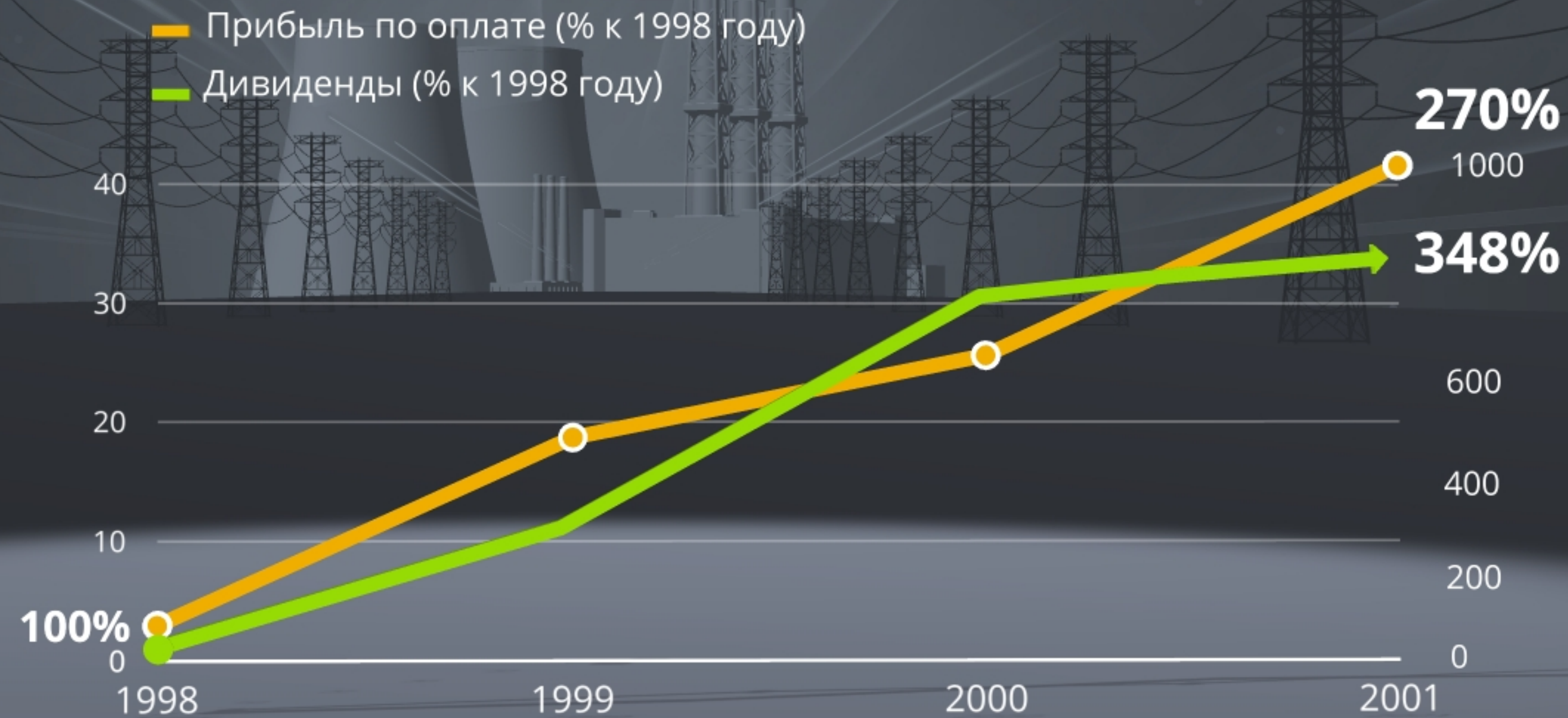
Восстановление платежей

Кредиторская и дебиторская задолженность
по холдингу РАО «ЕЭС России»



Восстановление платежей

Динамика финансовых результатов РАО «ЕЭС России»
(в ценах 1998 года)



Восстановление платежей

Реакция в публичном поле

NEWS.ru.com 2007

Госдума рассмотрит обращение к премьеру по поводу
отставки Чубайса 28 ноября

ЛЕНПРАВДА 2002

Калиостро рубильника

ЖО 2000

Главный энергетик обесточил армию и железную
дорогу

Труд 2000

ДУМА ЖАЛУЕТСЯ НА ЧУБАЙСА
ВЕЕРНЫЕ ОТКЛЮЧЕНИЯ СТРАШНЕЕ
РАКЕТНОЙ АТАКИ

**Аргументы
и факты** AIF.RU 2000

За что Чубайс наказал детсадовцев?

Агентство русской информации 2002

Случайно ли Чубайс отключил ПВО как раз
накануне визита в Нью-Йорк?

newsinfo 2005

Чубайс отключит "рубильник" в случае сильных морозов?

Коммерсантъ 2002

Чубайс: отключения военных будут
продолжены

pravda.ru 2002

Прокурорский почин: Тебя
"посодют", а ты не
отключай! - 8 октября 2002

РАО «ЕЭС России» нарушает конституционные права граждан России
каждый день

Ставропольская правда 2001

ПОХОД ПРОТИВ БЕСПРЕДЕЛА ЧУБАЙСА

НОВЫЕ ИЗВЕСТИЯ 2005

Конец света

РБК 2003

Госдума намерена уволить
А.Чубайса

Раздел

3

Решенные и нерешенные задачи

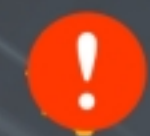
Антикризисный менеджмент



Первоочередные и стратегические проблемы



Превышение сроков службы основного оборудования



Недостаточные запасы топлива (угля, мазута)

при вхождении в осенне-зимний период



Недостаток инвестиций и оборотных средств



Сверхнормативный расход топлива



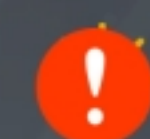
Высокая аварийность



Забастовки, голодовки энергетиков



Теневой полукриминальный оборот в отрасли около 8 млрд \$ в год



Задолженность перед бюджетом, поставщиками топлива и кредиторами



Федеральный оптовый рынок электроэнергии и мощности (ФОРЭМ) *(не является рынком (административное прикрепление поставщика к потребителю, директивный тариф))*



Убыточность большинства АО-энерго, переходящая в процедуру банкротства



Затратный механизм тарифообразования и неэкономическое регулирование тарифов



Задолженность по зарплате до 6 месяцев



Доля расчетов денежными средствами 20%



Острые региональные энергетические кризисы («веерные отключения»)

Антикризисный менеджмент

```
graph TD; A[Антикризисный менеджмент] --> B[Решил все поставленные перед ним задачи]; A --> C[Создал предпосылки для запуска реформы];
```

The diagram features a central yellow box at the top with the title 'Антикризисный менеджмент'. Two yellow arrows point downwards from this box to two separate green-bordered boxes below. The background is a dark, stylized illustration of a power plant with cooling towers and high-voltage electrical transmission lines stretching into the distance under a dramatic, cloudy sky.

Решил все поставленные
перед ним задачи

Создал предпосылки
для запуска реформы