

# **Novi izazovi menadžmenta u energetskom sektoru Srbije**

**doc. dr Aca Marković dipl. inž.**

Fakultet za obrazovanje diplomiranih pravnika i  
diplomiranih ekonomista u privredi, Novi Sad, Srbija

Međunarodna konferencija na temu: “Primena novih tehnologija u menadžmentu”  
08.-11- februar 2009, Vrnjačka Banja

# Stanje reformi energetskeg sektora u svetu

Na jednoj strani:

- Efekti liberalizacije u energetskeg sektoru u dužem periodu su bili vidljivi i nedvosmisleno u celini išli u korist potrošača;
- Tržišta se otvaraju i integrišu i sve su likvidnija, poboljšava se kvalitet regulacije monopola.

Na drugoj:

- U 8 država SAD deregulacija je suspendovana, a one u kojima je aktivna su u manjini. Ipak tržište PJM dobro funkcioniše;
- Nastavljaju se koncentracije kompanija elektro i gasnom sektoru (moguće uspostavljanje oligopolne strukture);
- Pojave zaštite nacionalnih energetskeg šampiona (Francuska, Španija...). Ima i prakse direktne zaštite nacionalnog tržišta (Slovačka);
- U zapadnoj Evropi se održavaju, a na Istoku ponovo uspostavljaju vertikalno integrisane strukture;
- Ključni argument za vertikalnu integraciju je da samo takve kompanije mogu obezbediti velike investicije i sigurnost snabdevanja – praksa to uglavnom potvrđuje;
- Primenjeni modeli tržišta ne pokazuju u svim uslovima da efikasno i izvesno rešavaju problem sigurnosti snabdevanja;
- Privatizacije u neuređenom okruženju vode lošim rezultatima.

# Udeo državnog vlasništva u evropskim elektro i gasnim kompanijama

Kompanija	Država	Udeo države %
EdF	Francuska	87
GdF	Francuska	80
RWE	Nemačka	31
EnBw	Nemačka	45
Enel	Italija	32
Eni	Italija	30
EDP	Portugal	20
<b>British Energy</b>	<b>UK</b>	<b>65</b>
ČEZ	Češka	68
PPC	Grčka	51
Verbund	Austrija	51
EVN	Austrija	51
Dong	Danska	73
Fortum	Finska	51

# Šta možemo dalje očekivati od reformi energetskeg sektora EU?

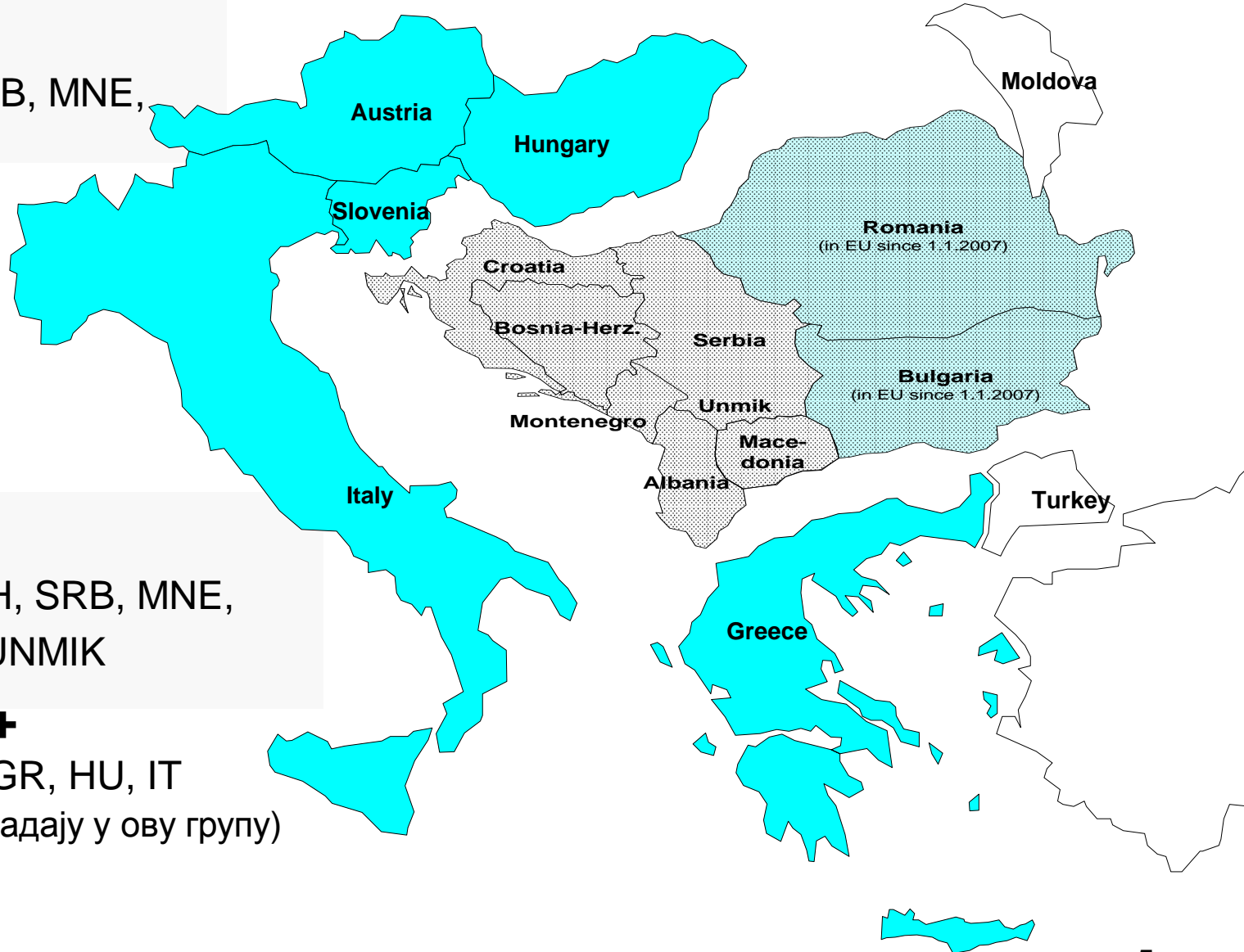
- Tržišta na nacionalnom nivou ostala bi mala i izolovana – zbog toga EU ide na razvoj 8 regionalnih tržišta, a zatim na integralno evropsko tržište;
- Treći reformski paket EU – kompromisno rešenje u vezi sa razdvajanjem TSO, maksimizacija i efikasno i transparentno korišćenje prekograničnih kapaciteta i produbljivanje saradnje operatora sistema, jačanje nadležnosti regulatora

# Ugovor o energetskej zajednici jugoistočne Evrope

## Geografski obuhvat Ugovora

### Наслов II:

AL, CRO, BiH, SRB, MNE,  
MK, UNMIK



### Наслов III:

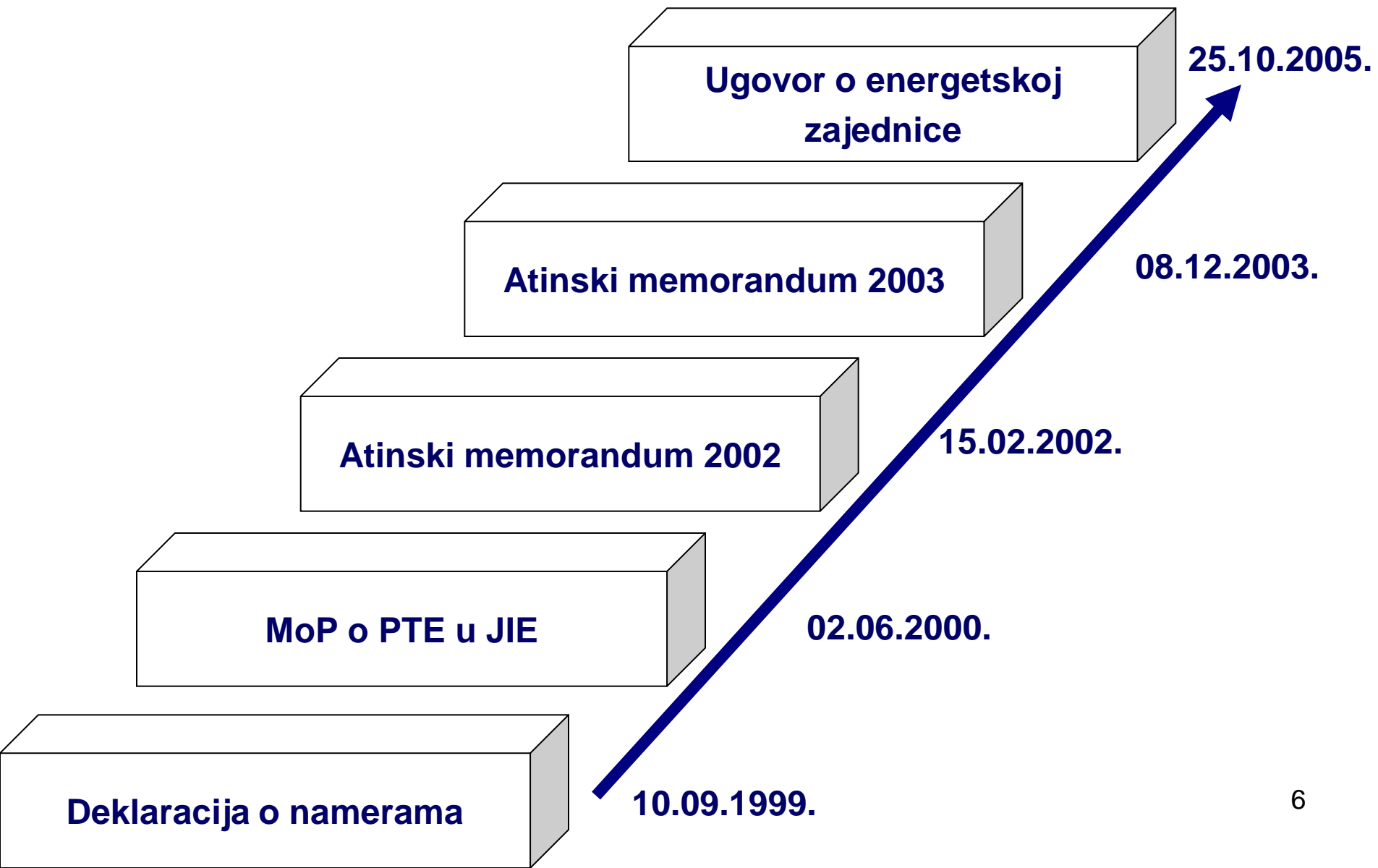
AL, CRO, BiH, SRB, MNE,  
MK, UNMIK

+

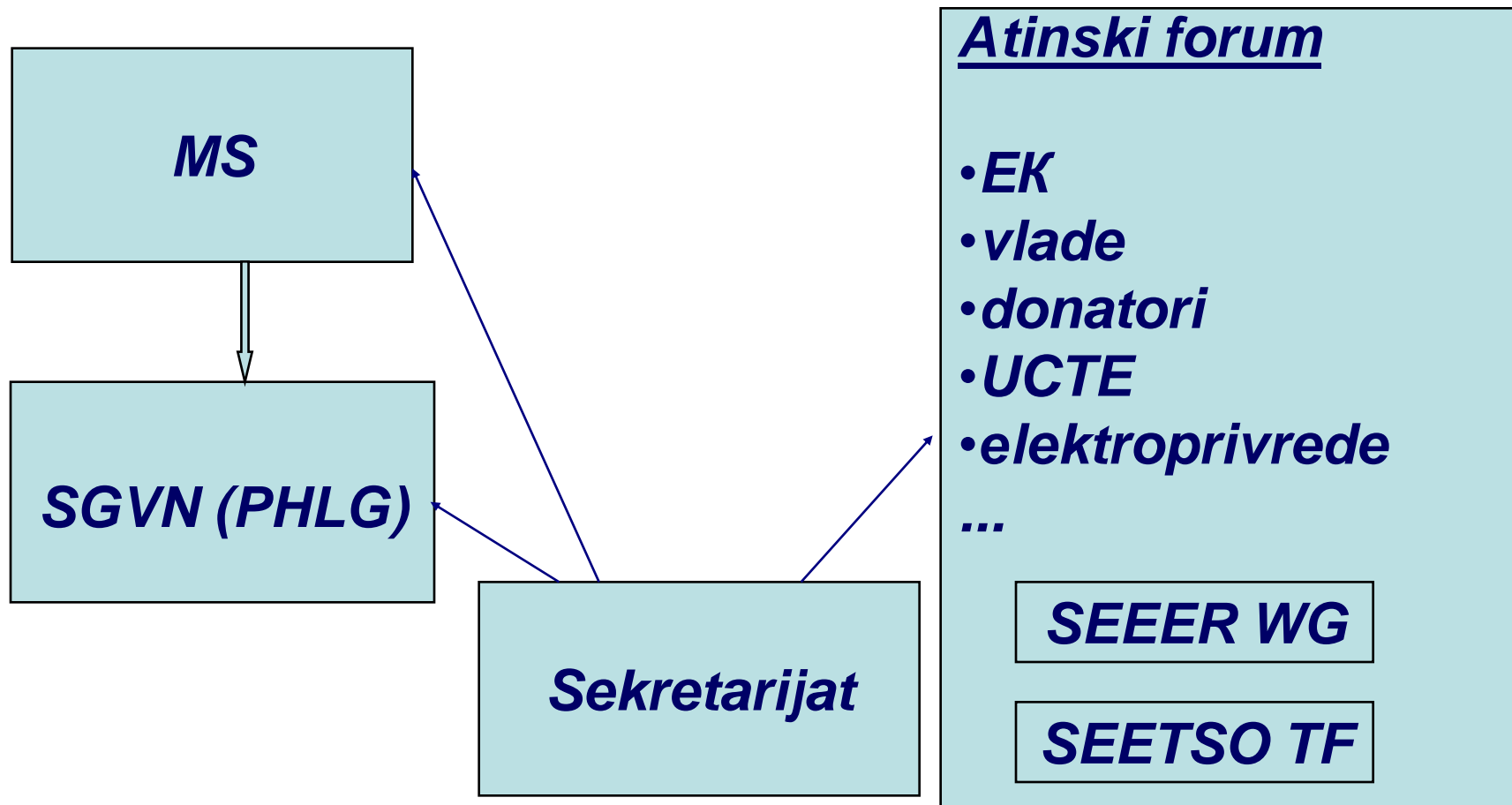
AT, SLO, GR, HU, IT

(сада и **BG** и **RO** спадају у ову групу)

# Atinski proces



# Institucije osnovane Atinskim memorandumima



# Starateški celjevi EnZ



# Osnovni zadaci Agencije



# Najznačajniji poslovi Agencije

## Regulacija cena

- Utvrđivanje metodologija za određivanje tarifnih elemenata za obračun cena
- Donošenje tarifnih sistema (odobrava Vlada)
- Utvrđivanje metodologija za troškove priključenja na sisteme
- Mišljenja na cene energije utvrđene od strane energetske subjekata (Vlada daje saglasnost)

## Licence

- Izdavanje licenci
- Oduzimanje licenci

## Rešavanje žalbi

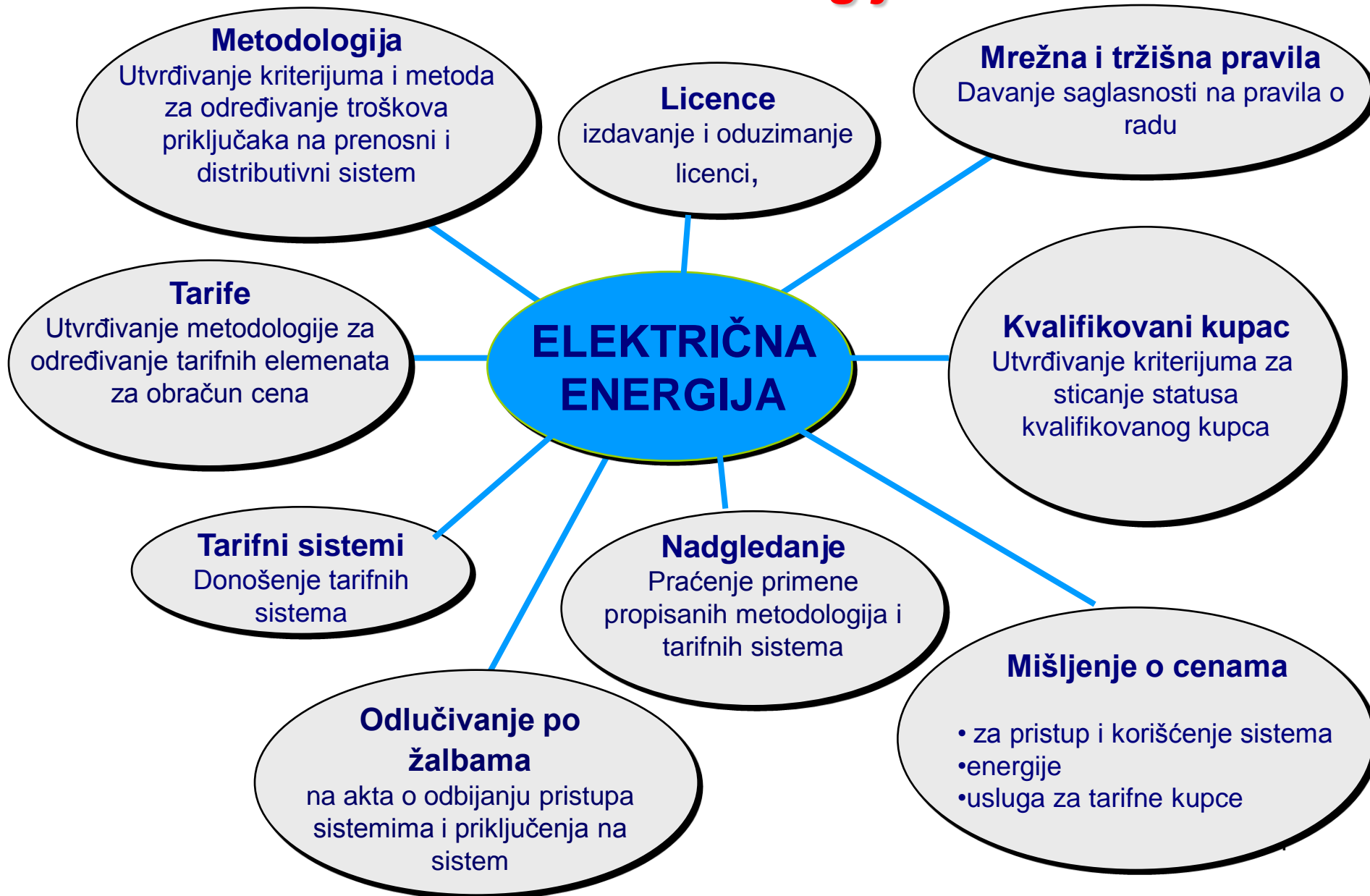
- ...na odbijanje pristupa sistemima
- ...na odbijanje priključenja objekata proizvođača i potrošača na sisteme

## Nadzor tržišta energije

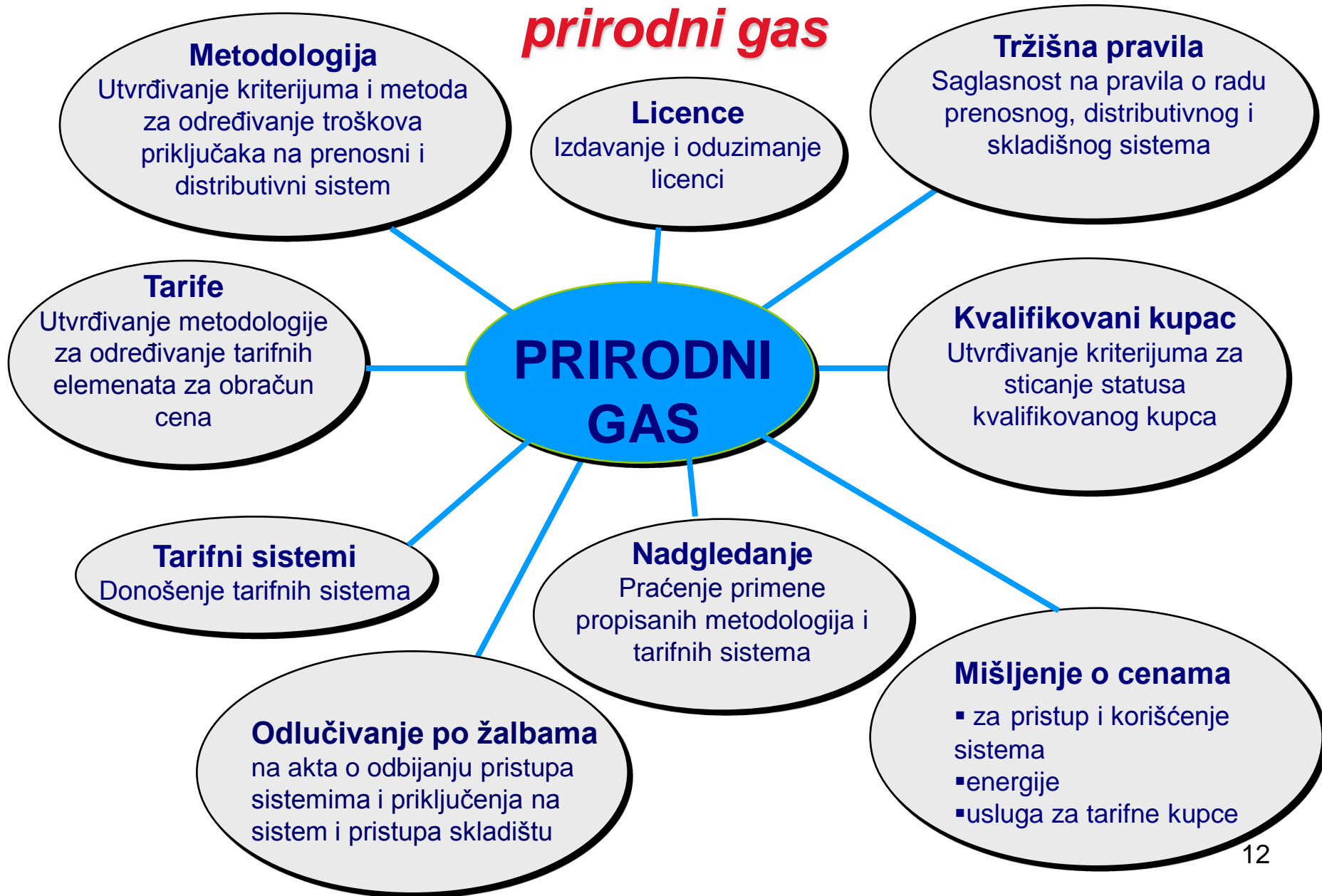
- Praćenje primene propisanih metodologija i tarifnih sistema
- Saglasnost na Pravila rada tržišta
- Saglasnost na Pravila rada mreža
- Utvrđivanje kriterijuma za dobijanje statusa kvalifikovanog kupca (koji ima pravo kupovine energije na slobodnom tržištu)
- Praćenje ispunjenosti uslova za licenciranje

# Poslovi Agencije po sektorima

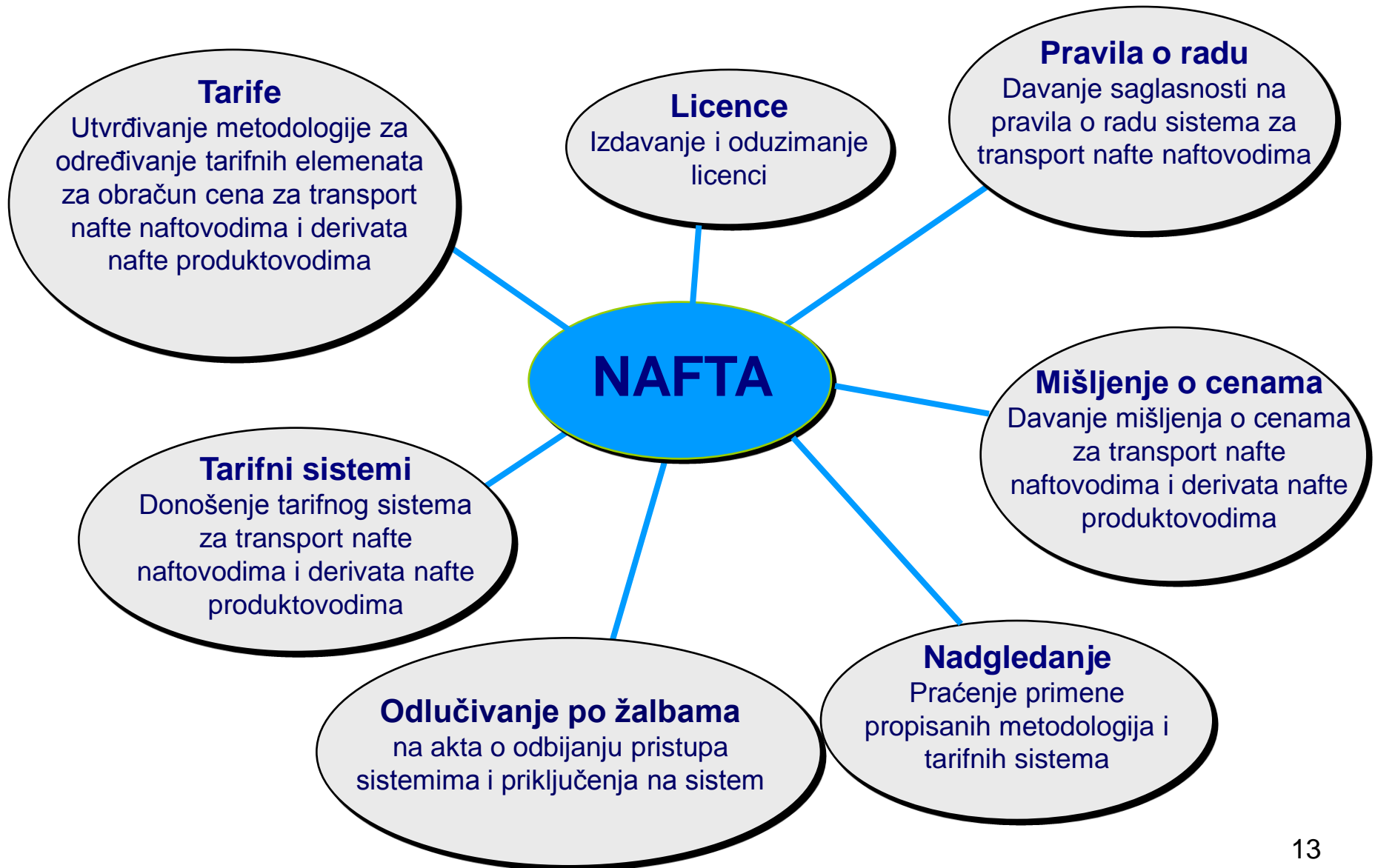
## električna energija



# Poslovi Agencije po sektorima – *prirodni gas*



# Poslovi Agencije po sektorima – *nafta i derivati nafte*



# Bitne promene u okruženju koje utiču na energetiku Srbije

## PROMENE NA SVETSKIM TRŽIŠTIMA I EVROPSKOM OKRUŽENJU

- Veoma nestabilne cene nafte i gasa;
- Visoke cene električne energije u regionu - kasni izgradnja novih elektrana u regionu - raste manjak kapaciteta;
- Velike promene cena metala i opreme; rast pa pad;
- (Ne)realizacija evropskih infrastrukturnih projekata (gasovodi, naftovodi)
- Svetska finansijska kriza – uvećani rizici, skuplji kapital;
- Unapredjene i nove energetske tehnologije (OIE, TE na ugalj, CCS, NE...).

## OČEKIVANE PROMENE REGULATIVE EU

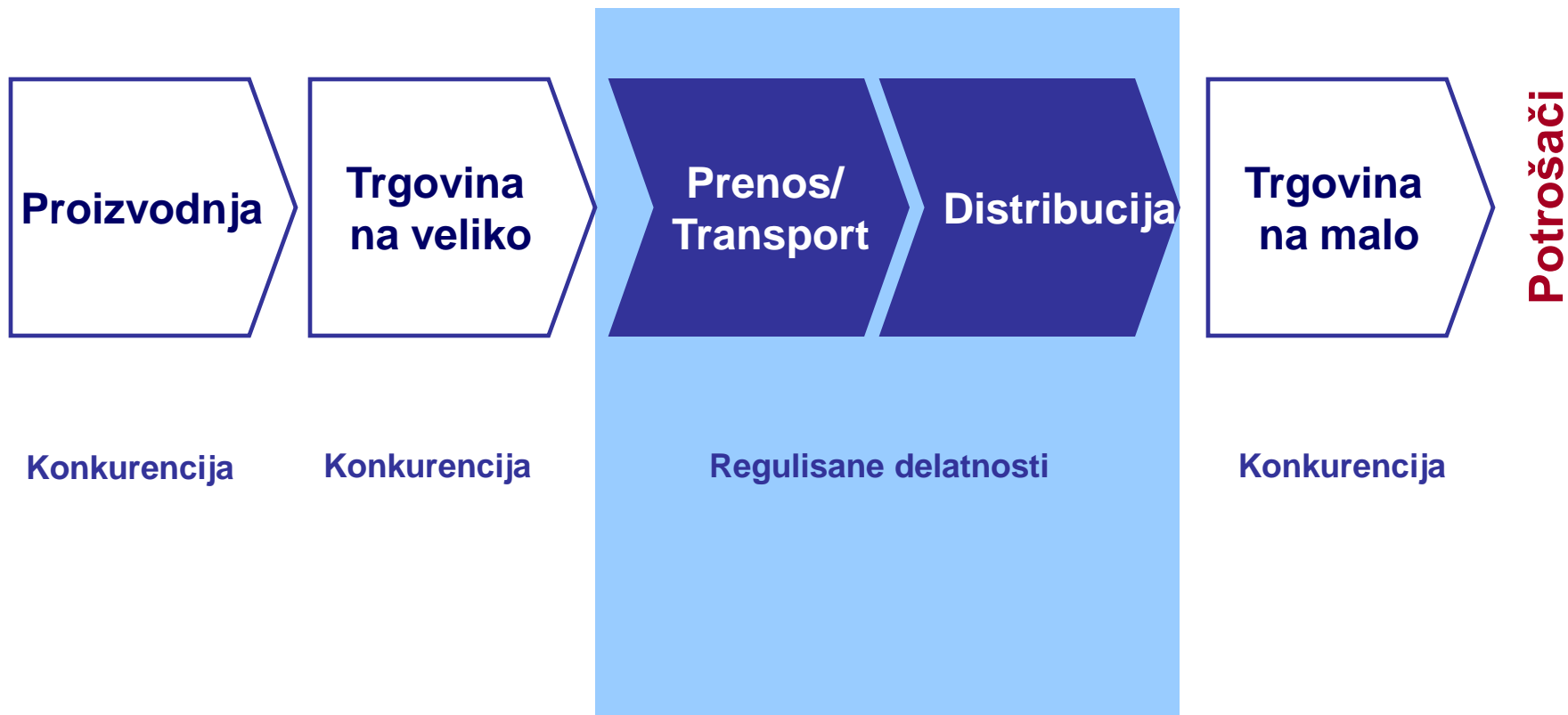
- Treći paket reformi energetskeg tržišta;
- Novi paket regulative za ublažavanje klimatskih promena

# Stanje reformi u energetsom sektoru Srbije

- CILJ je bio: konkurencija za potencijalno tržišne, a regulacija monopolskih delatnosti; gde smo danas?
- Zakonska i podzakonska regulativa vecim delom završena i uglavnom uskladjena sa evropskim direktivama;
- Strukturne reforme u elektroprivredi i gasnom sektoru u različitom stepenu sprovedene ili su u pripremi;
- Potencijalna otvorenost tržišta: 47% za električnu energiju i 90% za gas;
- Sistem regulacije cena po delatnostima – u celini u primeni, izuzev za distribuciju el.energije;
- Pravila o radu prenosnog sistema se primenjuju. Agencija očekuje da će u prvoj polovini 2009. godine dati saglasnost na Pravila o radu elektrodistributivnog sistema, na pravila o radu tržišta, te na pravila o radu u gasnom sektoru (pripremaju ih preduzeća);
- Republičke institucije intenzivno uključene u aktivnosti institucija Energetske zajednice Jugoistočne Evrope (Ministarstvo, Agencija...) – cilj: formiranje regionalnog tržišta
- Zaštita siromašnih – priprema se Akcioni program – Ministarstvo rada i socijalne politike.

# Razdvajanje mreža od proizvodnje, trgovine i prodaje

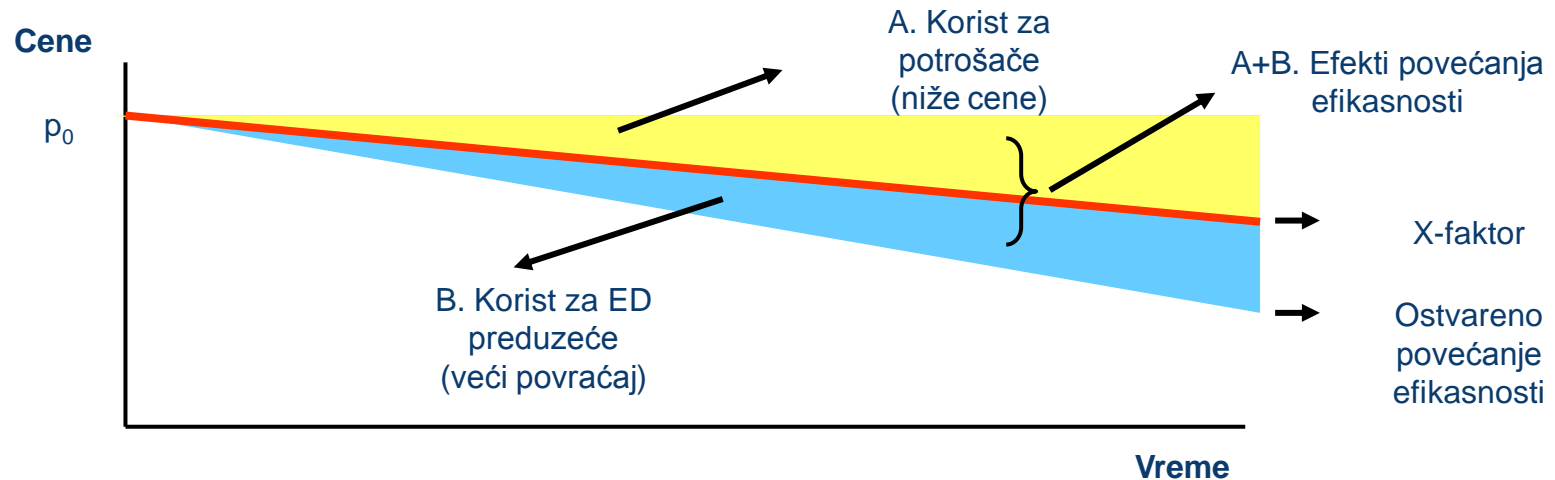
*Električna energija, gas – ciljno stanje*



# Uvođenje komparativne analize efikasnosti preduzeća u energetske sektoru

- Trenutno je na snazi metod regulacije “troškovi plus”
- U narednim godinama očekuje se primena podsticajnih metoda – u cenovne modele se ugrađuju podsticaji ka efikasnijem poslovanju
- Opšta formula za uvođenje podsticaja za eliminisanje neefikasnosti:

$$P_t = (1 + CPI - X_t) * P_{t-1}$$



# Tendencije u organizovanju i funkcionisanju preduzeća u oblasti energetike

- Vreme brzih promena
- Razvoj tržišta u energetsom sektoru
- Profitna decentralizacija u velikim kompanijama
- Preduzetništvo i preduzetnička inicijativa
- Prenošenje odgovornosti za ostvarene rezultate na delove preduzeća
- Usmeravanje top menadžmenta na dugoročne strateške aktivnosti
- Planiranje, praćenje i iskazivanje rezultata delova preduzeća
- Ocenjivanje uspešnosti menadžmenta na različitim nivoima
- Podizanje stručne i profesionalne uloge menadžera
- Moderan i visoko stimulativan sistem nagrađivanja svih menadžera u preduzeću
- Kreiranje unutrašnje organizacije koja podstiče konkurenciju

# Umeće i praksa organizacije koja uči

- Sistemsko holističko razmišljanje
- Lično ovladavanje
- Mentalni modeli
- Izgradnja zajedničke vizije
- Timsko učenje

# Menadžer i promena okruženja

- Pravo mesto nastanka svih promena je ljudski mozak
- Promena je postala kulturna reč savremenog menadžera
- “Sve se menja samo su promene stalne”
- Menadžerske osobine, znanje i sposobnosti sve više se mere liderskim kapacitetima
- Vizionarska sposobnost i preduzetnički pristup postaju najbitnije obeležje kvaliteta savremenog menadžera
- Živeti sa promenama i u promenama nije nametnuta obaveza već životna obaveza liderski usmerenih menadžera

# Afirmacija uloge menadžera u reformi energetskeg sektora u Srbiji

- Viši nivo u funkcionisanju organizacione strukture može da obezbedi jedino kvalitetan menadžerski kadar
- Postupnost u građenju karijere menadžera
- Od menadžera se očekuje da prati, saraduje i utiče na okruženje
- Da bi menadžer bio efikasan u obavljanju svoje uloge on mora da na pravi način odgovara zahtevima koje mu konkretna uloga postavlja
- Menadžer treba da poseduje tehničke, humane i konceptualne veštine
- Menadžer koji teži najvišoj menadžerskoj poziciji mora da razvija sposobnost da svoj rad procenjuje ne na osnovu sopstvenih performanci, već na osnovu performansi ljudi kojima rukovodi
- Izgradnja snažnog menadžerskog tima u preduzeću

*“Promene su korenite i dugotrajne. Sve više će posao generalnog direktora ličiti na najsloženiji posao za koji znam, a to je upravljanje operom. To su vaše zvezde i vi ne možete da im izdajete naređenja. Svaka grupa je posve različita. Dirigent opere ima partituru i svi drugi imaju tu istu partituru. U preduzeću morate da se postarate da se sve različite grupe približavaju da bi proizvele željeni rezultat. To je ključ razumevanja onoga što je pred nama. Ne radi se o tome ko je više ili manje važan, nego ko je za šta važan. Ne radi se o uzdržavanju od izavanja naređenja, već treba znati kada naređenje treba dati, a kada se prema nekom treba odnositi kao prema partneru.” (P. Draker)*

# ZAKLJUČAK

Donošenjem Zakona o energetici avgusta 2004. godine i osnivanjem i započinjanjem sa radom Agencije za energetiku Repbulike Srbije januara 2006. godine stvoreni su osnovni preddelovi za razvoj tržišta energije u Srbiji.

Do tada tradicionalno vertikalno integrisana preduzeća razdvajaju svoje delatnosti u oblasti električne energije, nafte i gasa.

Nastojanja su da proizvodnja, trgovina na veliko i trgovina na malo energentima budu okrenuti ka tržištu i konkurenciji a prenos i distribucija ostanu regulisana delatnost. Donošenjem potrebnih Metodologija i tarifnih sistema koji iz njih proizilaze stvoreni su uslovi da se sa ovim razdvanjima otpočne.

Stvaranje novog ambijenta treba posmatrati kao šansu, a ne kao pretnju za menadžersku strukturu preduzeća u energetsom sektoru koju bi oni trebali da iskoriste u cilju jačanja ekonomske efikasnosti njihovih preduzeća i u iznalaženju prave strategije rasta i razvoja koji obezbeđuje sigurnost snabdevanja privrede i građana Srbije energentima.

**HVALA NA PAŽNJI!**