

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
British Energy	UK	65
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?

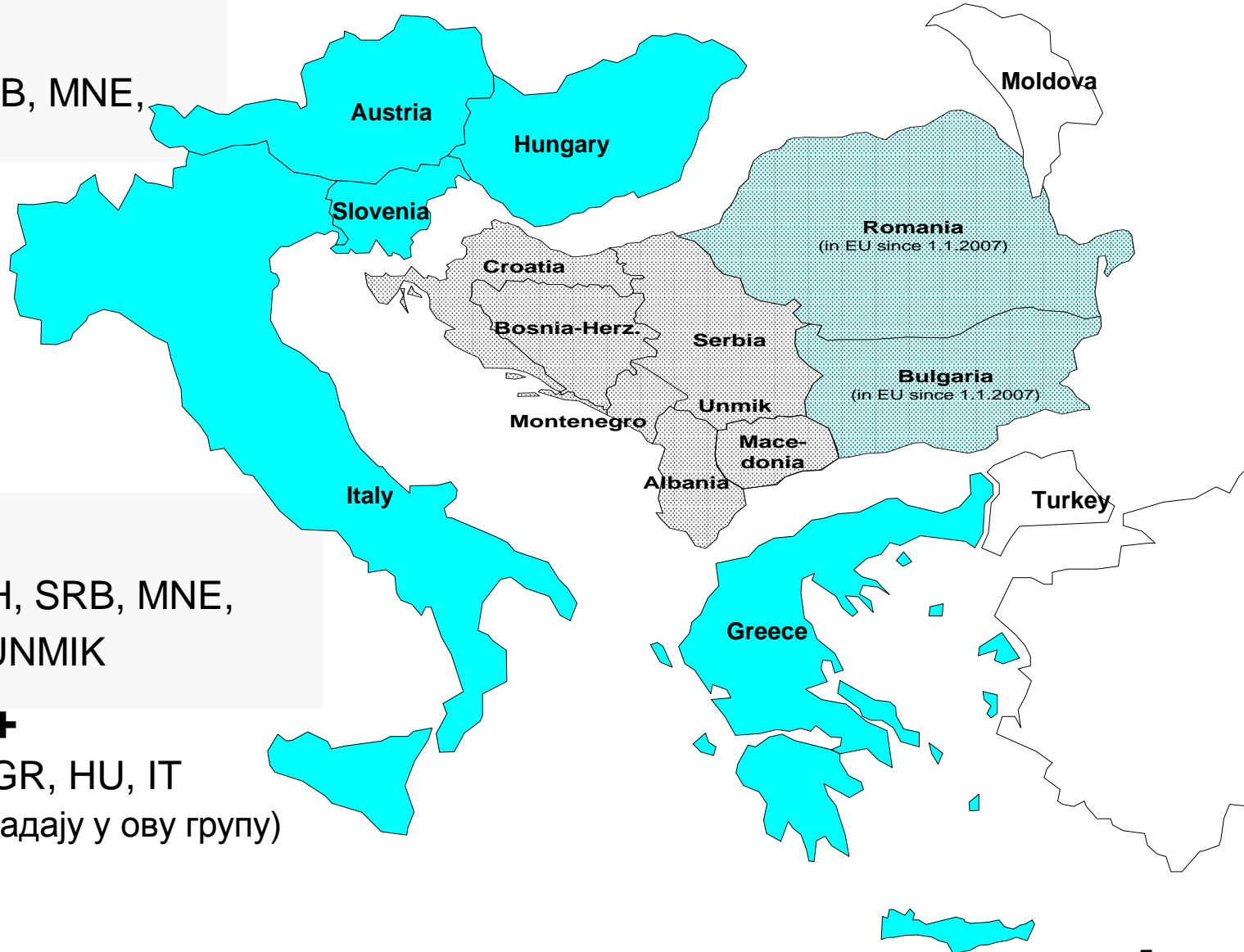
- Tržišta na nacionalnom nivou ostala bi mala i izolovana – zbog toga EU ide na razvoj 8 regionalnih tržišta, a zatim na integralno evropsko tržište;
- Treći reformski paket EU – kompromisno rešenje u vezi sa razdvajanjem TSO, maksimizacija i efikasno i transparentno korišćenje prekograničnih kapaciteta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

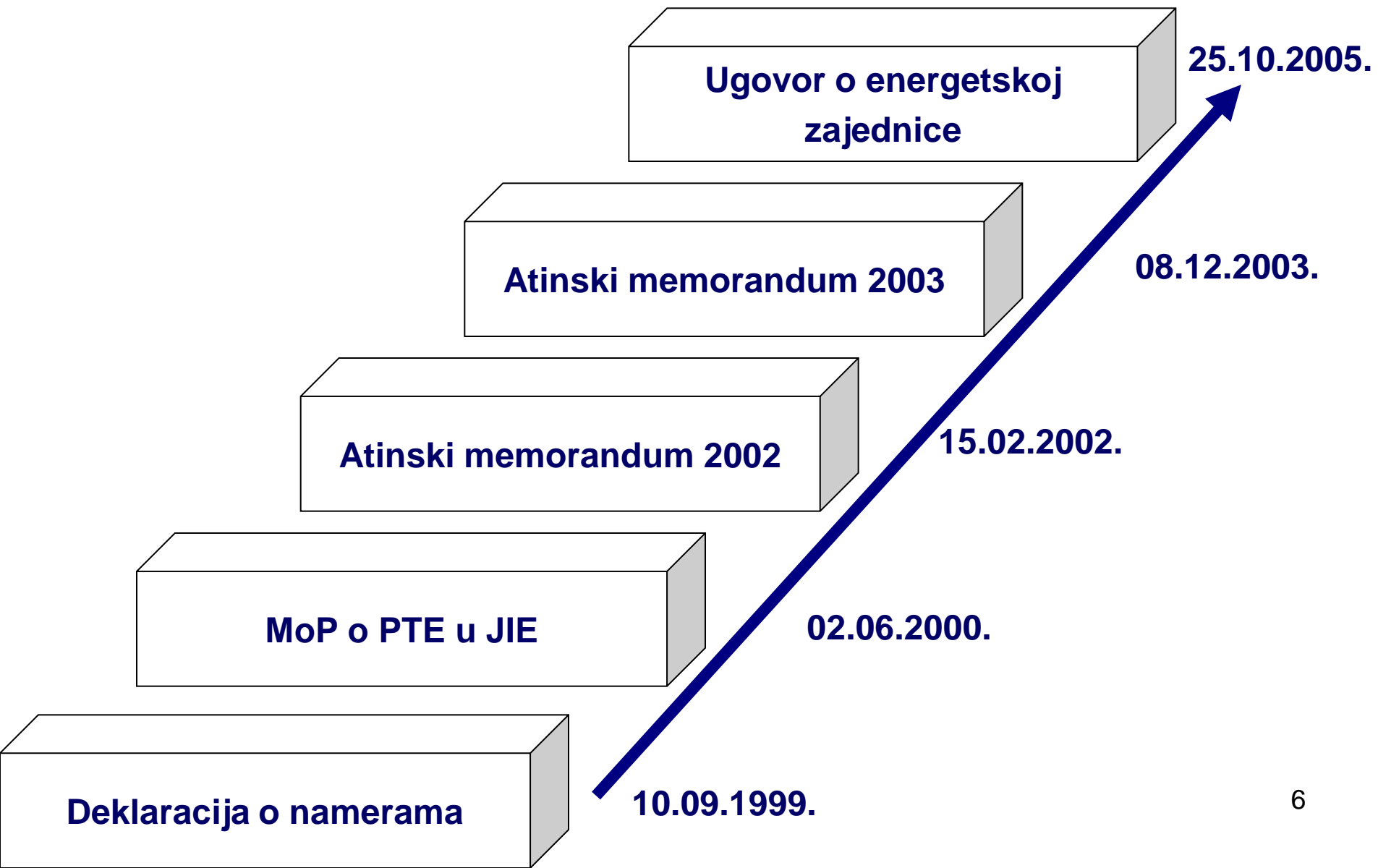
AL, CRO, BiH, SRB, MNE,
MK, UNMIK

+

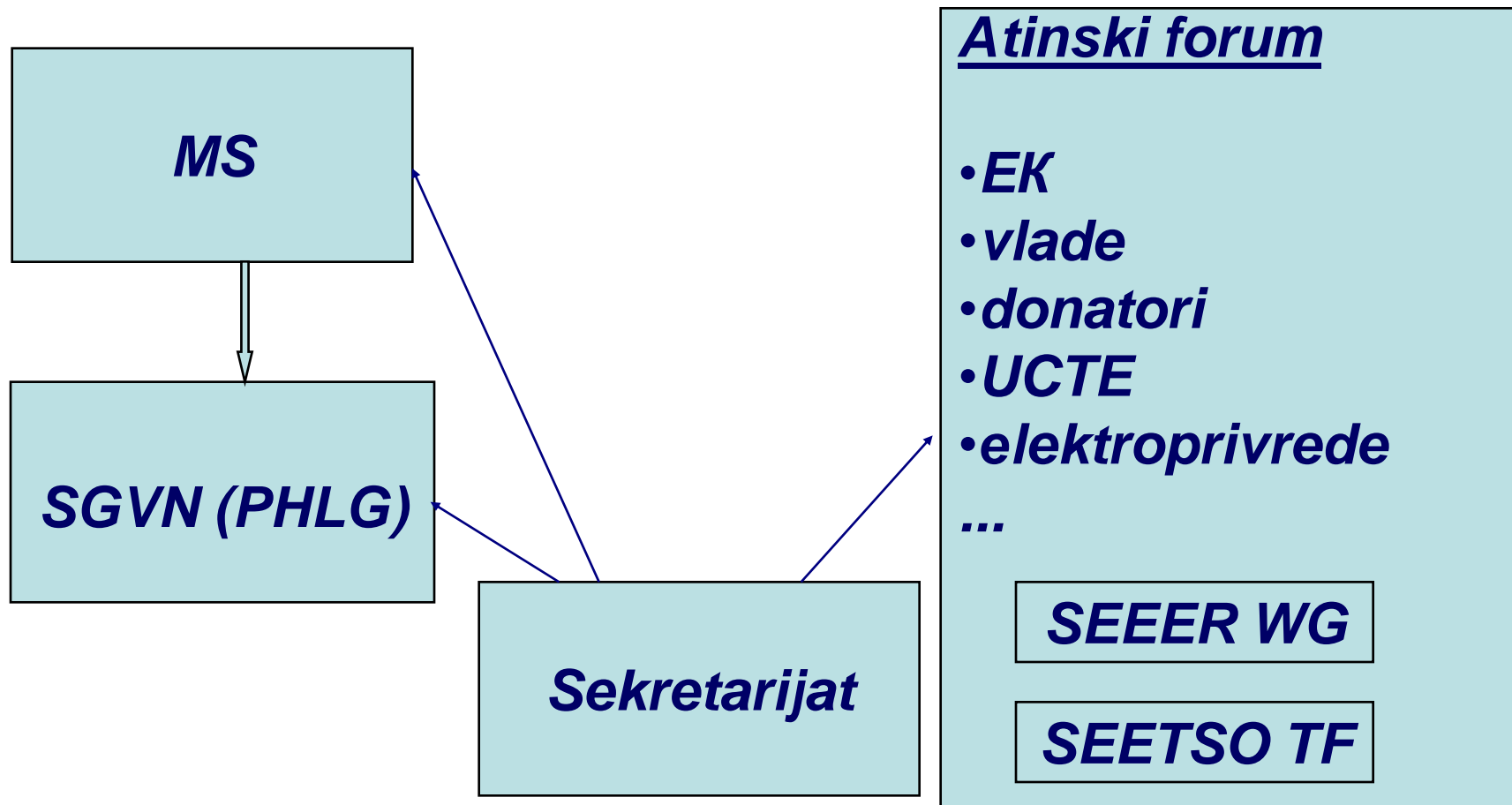
AT, SLO, GR, HU, IT

(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 subjektata (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

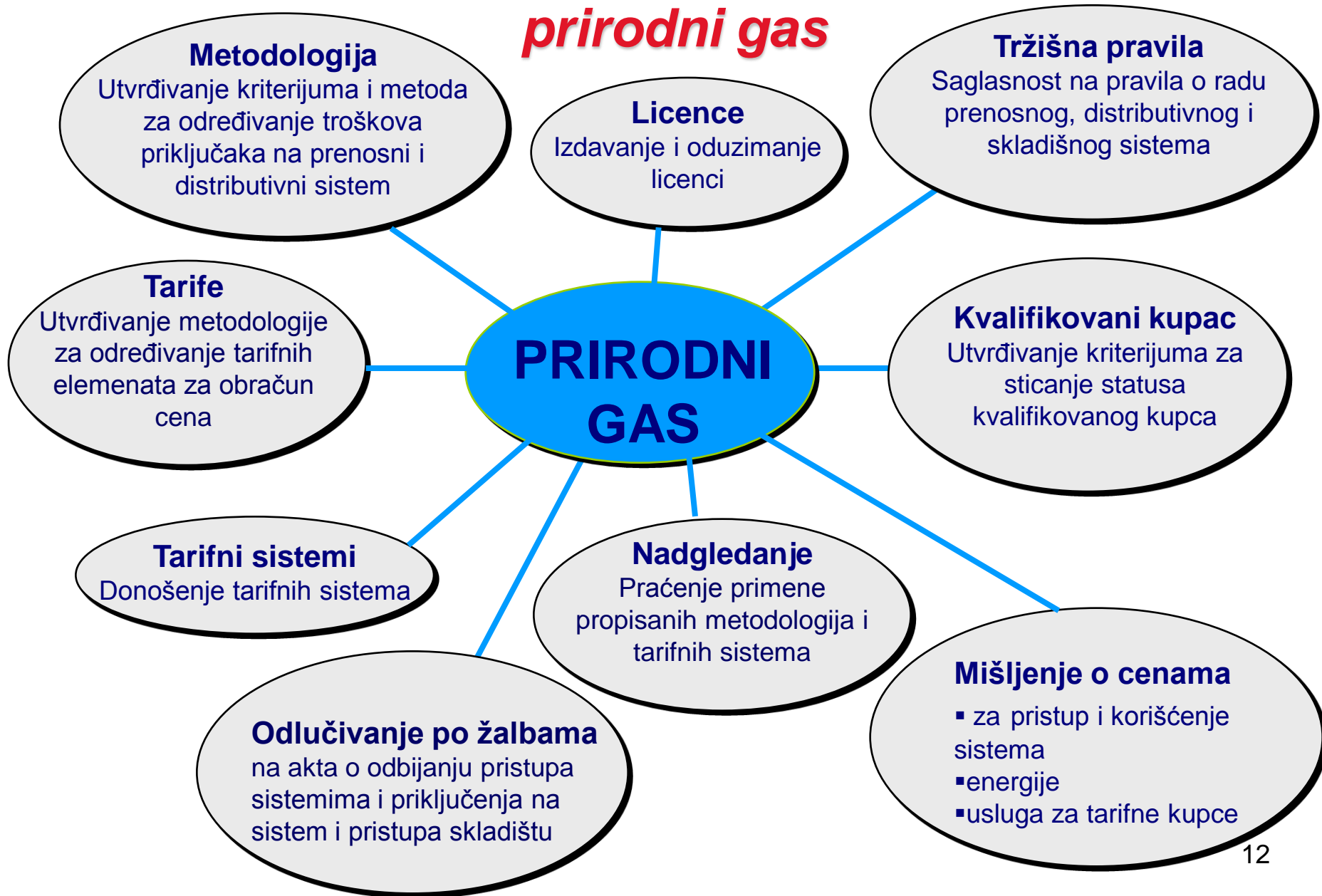
- Praćenje primene propisanih metodologija i tarifnih sistema
- Saglasnost na Pravila rada tržišta
- Saglasnost na Pravila rada mreža
- Utvrđivanje kriterijuma za dobijanje statusa kvalifikovanog kupca (koji ima pravo kupovine energije na slobodnom tržištu)
- Praćenje ispunjenosti uslova za licenciranje

Poslovi Agencije po sektorima

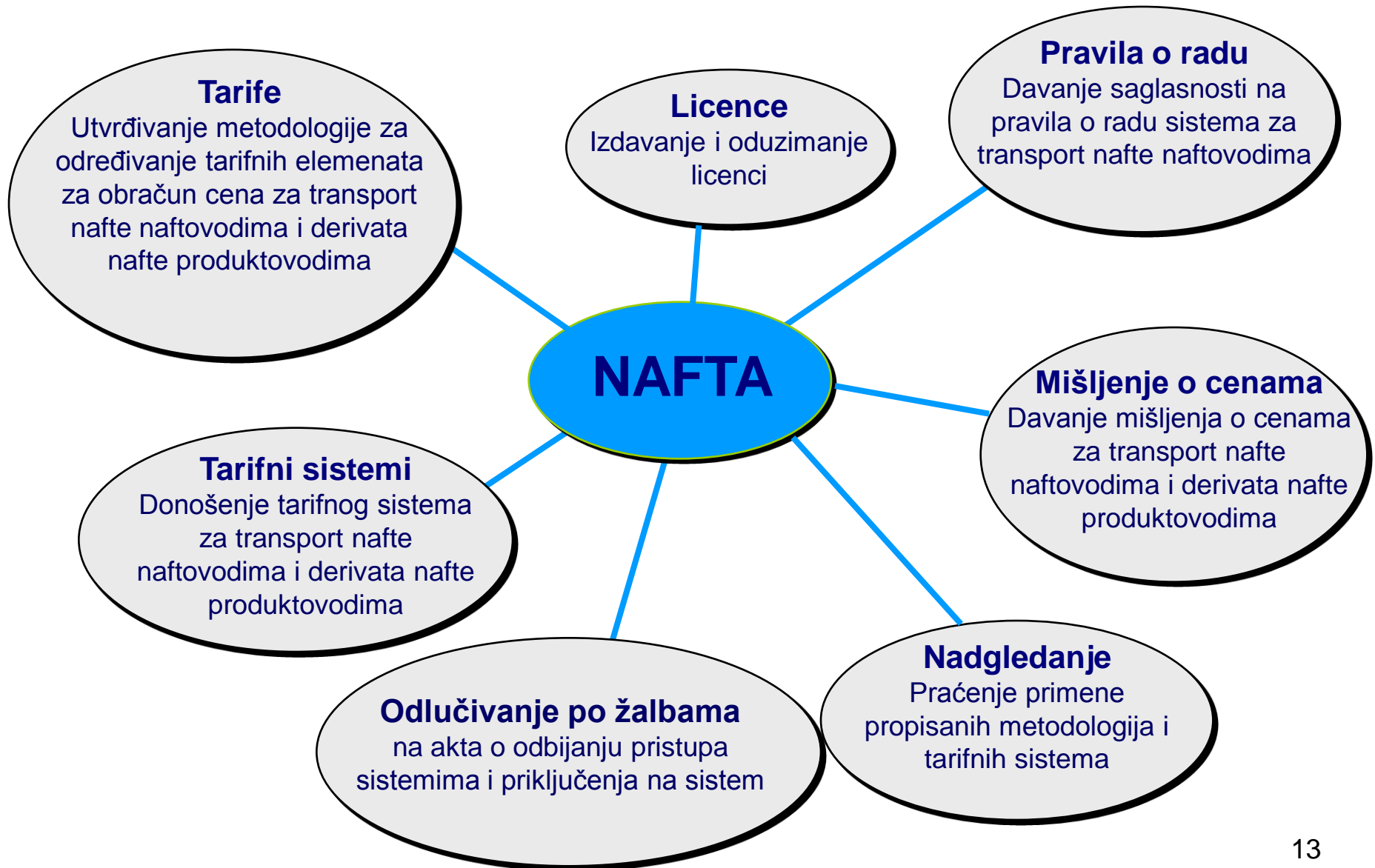
električna energija



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

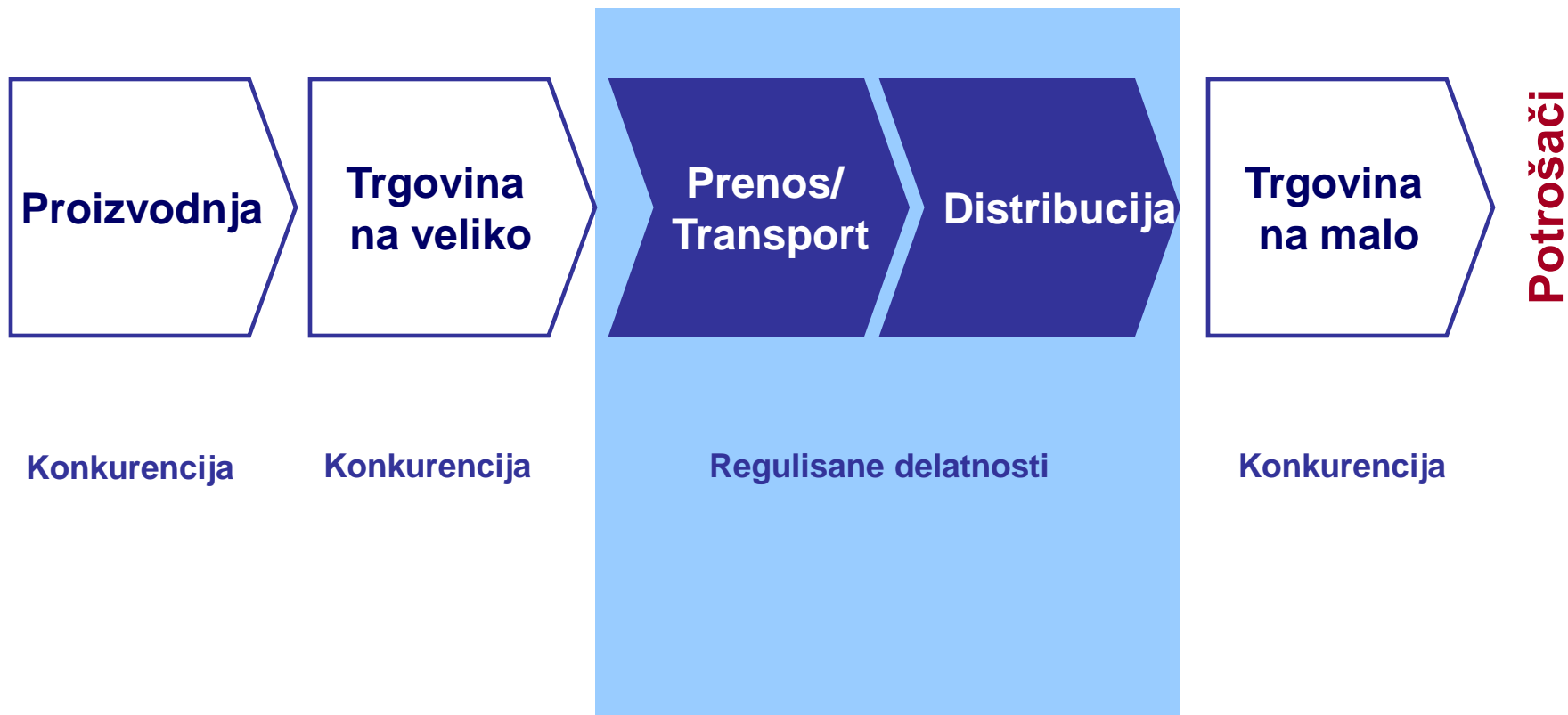
- Treći paket reformi energetskeg tržišta;
- Novi paket regulative za ublažavanje klimatskih promena

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

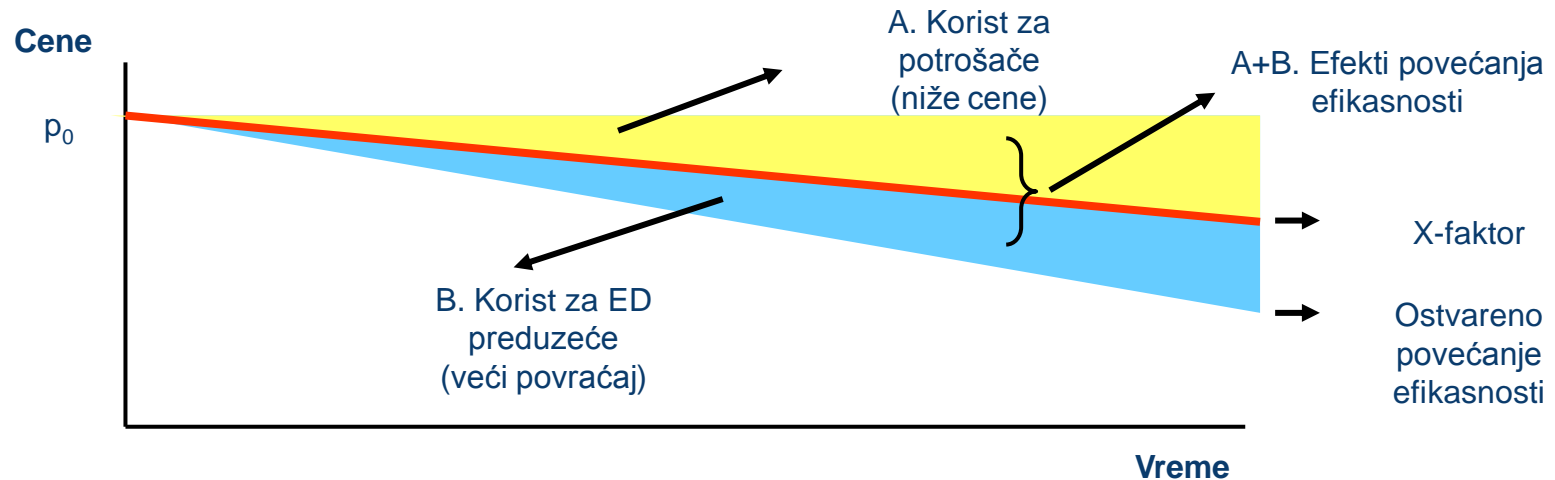
Električna energija, gas – ciljno stanje



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!