

**Актуальные проблемы управления в электроэнергетике и пути их  
решения на примере «Перекрестного субсидирования» и  
возможности применения консалтинга**

*Черемискин Денис Геннадьевич, руководитель проектов,*

*(Россия, Екатеринбург)*

Проблемы в энергетике разных государств являются важнейшими, в том числе и в Российской Федерации, в основном в виду того что энергетические ресурсы используются в крайней степени неэффективно.

В последнее время, опыт российских энергетиков показывает, что энергосбережение является высокоэффективным и достаточно быстро внедряемым способом покрытия потребностей экономики в электроэнергетике. В следствии чего переход на энергоэффективные технологии становятся главным вектором энергетической политики в современных реалиях экономики.

Состояние инфраструктуры многих промышленных предприятий, а также и сетевых компаний в нашей стране далеко от идеала. Безусловно, чтобы улучшить ситуацию необходимы огромные инвестиции, а собственных средств на реализацию модернизаций как правило недостаточно.

Применение энергоэффективных решений в проектах – это вопрос выживания на рынке каждого предприятия электросетевого комплекса и его перспектив развития. Поэтому наиболее приемлемым вариантом развития, при наличии минимального количества, а иногда и отсутствия собственных средств, является модернизация с применением инструмента такого как энергосервисный контракт.

Поэтому неспециалисту в этой отрасли достаточно трудно быть в курсе всех происходящих изменений. В связи с этим решение вопросов энергетических и обслуживающих их предприятий может быть произведено с

использованием услуг организаций, предлагающих консультации в энергетике по различным аспектам.

Один из видов консалтинга в электроэнергетике или - это комплекс организационно – технических мероприятий.

Для реализации таких контрактов, организаторами предъявляются высокие требования компаниям участникам. Среди них требования к оборудованию и работам, финансовая состоятельность, хорошая история, опыт работ, одним из важных требований является наличие сервисных служб у предприятий, выпускающих продукцию, применяемую в данных контрактах.

Вместе с тем, динамика изменений правил функционирования энергетической отрасли очень высока в последние годы, особенно в контексте вступления в силу новых правил розничного рынка электроэнергии и оптового рынка электроэнергии, изменений, связанных с финансированием за счет перекрестного субсидирования или в простонародье «Последняя миля».

Разбирая такие проблемы как «Последняя миля», которая стала острой с 2014 года и продолжает быть такой по сей день. А если быть более точным, то свою остроту она не теряла с момента существования этого инструмента. Сейчас об этом говорить не так громко, как это было в 2014 году, потому что правительством России был поставлен вопрос о ее видоизменении, либо ликвидации, как раз в то время. Для того, чтобы понять всю сложность проблемы, необходимо вернуться к ситуации с начала ее возникновения.

Такое понятие как «последняя миля» возникло в 2006 году, как результат реформы в сфере электроэнергетики. В частности, по информации от электронного издательства «Урал-пресс-информ» [1], «в результате разделения электрических сетей, магистральные электросети с напряжением от 110 кВ попали в распоряжение ФСК (Федеральной сетевой компании), а распределительные сети отошли МРСК (Межрегиональным распределительным сетевым компаниям). Несмотря на это ряд крупных

компаний заключил договоры с ФСК напрямую, что снизило их затраты на электроэнергию, и привело к увеличению тарифной нагрузки на других потребителей рынка электроэнергии. Непосредственно для ликвидации такого небаланса были введены договоры последней мили, согласно которым, ФСК передавала в аренду МРСК небольшие участки магистральных сетей или иные объекты электросетевого хозяйства, а прямые договоры с ФСК для крупных потребителей стали недоступными.»

Механизмы перекрестного субсидирования по «последней миле» вводились временно до утверждения новой политики образования тарифов, однако до настоящего момента так и не ликвидированы.

Для решения сложившегося дисбаланса был введен закон Федеральный закон № 250 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с осуществлением мер по реформированию Единой энергетической системы России».

По условиям этих договоров ФСК передает в аренду МРСК короткие участки магистральных сетей или другие объекты электросетевого хозяйства (распределительные пункты, подстанции, и т.д.). Соответственно, в этом случае заключение прямых договоров с ФСК крупными потребителями, как они делали это раньше, стало невозможным. Проще говоря – это добавило еще одно звено в цепочку между производителем электрической энергии и ее потребителем, для того, чтобы увеличить стоимость потребления электроэнергии для последнего. Данные меры предусматривали снижение тарифной нагрузки с мелких потребителей за счет крупных предприятий.

Естественно, что такое положение вещей не могло устроить крупных потребителей электроэнергии. Многие эксперты называли «последнюю милю» в электроэнергетике узаконенным пиратством. И сегодня все понимают, что данный подход был не продуман и неэффективен. Если разобраться, то «последняя миля» по сути - это скрытый налог на промышленность. По исследованиям экспертов, дополнительная нагрузка больших предприятий составляет на сегодняшний день около 30% их затрат

на электричество. С появлением «последней мили», например, такая компания, как ПАО "СИБУР Холдинг" стала расходовать на электроэнергию на 300 млн. руб. в год больше, чем раньше, а завод UC Rusal — Красноярский алюминиевый — на 1 млрд. руб. Эксперты энергетического центра «Сколково» в 2012 году объем «последней мили» оценили в 58 млрд. руб. Межрегиональные сетевые распределительные компании получают дополнительный доход без больших затрат и имеют возможность несколько снизить платежи для населения. Искусственность механизма «последней мили» правительство признало в 2011 году, но ввиду сложности всей ситуации, не найдя возможностей для ее решения, курировавший в то время энергетическую отрасль Игорь Сечин, перенес решение вопроса на 2014 год.

Конечно, все это время промышленники пытаются уйти от этой системы, затевая долгие судебные тяжбы с МРСК. Предприятия предъявляют иски против сетевых компаний, чтобы получить обратно огромные, ранее выплаченные деньги. Например, СУАЛу удалось через суд отказаться от выплаты МРСК Урала 393 млн. руб., «Русал» таким же образом получил обратно 9 млрд. руб. Но в данном вопросе суды чаще становятся на сторону сетевых компаний. Это в большинстве связано с тем, что система «последней мили» позволяет уменьшить тариф на передачу электроэнергии для населения. МРСК же, в свою очередь, не сидят сложа руки и пытаются отсудить пропавшие доходы у региональных властей, которые, по их мнению, неправильно рассчитали тарифы.

Если бы проблема решалась просто отменой договоров «последней мили», то МРСК теряла-бы до 40 млрд руб. в год. Недостающие деньги необходимо откуда-то брать. Сделать это можно только через увеличение тарифов для своих потребителей, в данном случае – компаний мелкого бизнеса и населения.

Всё это ведет к неминуемому росту тарифов за электроэнергию, в первую очередь для населения, потому что иногда в регионах на крупного потребителя ложиться всего от 40 до 60%, всего объема электроэнергии. Не

потеряют тут только федеральные сети, так как они взимают с МРСК минимум платы за аренду переданного малого участка сети. Например, в 2014 году по официальной информации у ПАО «ФСК ЕЭС» было 70 заключенных договоров «последней мили», а их отмена или действие никак не сказывалось на доходах компании.

Пытаясь решить проблему, Минэнерго России в свое время предлагал крупным потребителям добровольно продлевать договоры «последней мили» с сетевыми компаниями. Но исход был очевиден изначально – никто из потребителей не согласился бы отдавать свои деньги и идти в механизм «последней мили». Министр энергетики Александр Новак предложил свой вариант решения проблемы. Он заключался в том, что «компаниям нужно запретить прямое подключение к сетям ФСК, но при этом для потребителей на высоком напряжении нужно установить понижающие коэффициенты – 20-30% стоимости тарифа МРСК. Губернаторы, таким образом, получают право дополнительно снизить тариф.» Но такой вариант не устроил самих потребителей. В НП «Сообщество потребителей энергии» с Минэнерго рассматривали разные формы коэффициента, который мог бы понизить основную плату и способ его внедрения. Но в представленной редакции законопроекта, ко второму чтению, не было ни сроков решения, ни условий скидок, ни способов эти скидки получить. Минэкономразвития выступило так же против предложений Александра Новака. «Решение, которое предлагает Минэнерго, означает перенос всей тяжести принятия ответственности из федерального центра в регионы. Это фактически консервация проблем регионов, за которые потом будет расплачиваться Москва», — рассказал в интервью агентству «Прайм» замглавы Минэкономразвития Сергей Беляков. Минэкономразвития будет настаивать на собственном проекте ликвидации «последней мили». Он заключался в том, чтобы установить разную тарификацию для населения и для предприятий, а руководство над этими тарифами возложить на Федеральную службу по тарифам.

7 ноября 2013 года. Официально появилась информация о подписании президентом Владимиром Путиным закона, отменяющего «последнюю милю» в России с 1 января 2014 года. Механизм прекращения действия перекрестного субсидирования обозначен в ФЗ от 6 ноября 2013 года №308-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об электроэнергетике» и статье 81 «Об акционерных обществах». Президент разделил Уральский федеральный округ «последней мили», чтобы не произошел тарифный скачок. Ее действие отменяется в Курганской и Свердловской областях. Из закона также следует, что на территории четырех регионов Уральского Федерального округа «перекрестное субсидирование» будет сохранено. А именно, до 1 июля 2017 года «последняя миля» будет действительна в 16 субъектах РФ, среди которых Тюменская и Челябинская области, ХМАО-Югра и Ямал. До 1 июля 2029 года этот инструмент будет сохранён в Забайкальском крае, Амурской области, Еврейском Автономном Округе, и в Сибири. Для потребителей этих регионов будет существовать специальный тарифный уровень, состоящий из средней ставки перекрестного субсидирования в регионе и тарифа ФСК.

На территории Хакасии, Марий Эл, Карелии, Ямало-Ненецкого и Ханты-Мансийского автономных округов, Тюменской, Вологодской, Волгоградской, Липецкой, Ростовской, Тамбовской, Томской, Курской, Нижегородской, Белгородской, и Челябинской областей до 1 июля 2017 года «последняя миля» сохранится. Отсрочку до 2029 года получили в четырех дальневосточных регионах - ЕАО, Амурской области, Забайкальском крае и Республике Бурятия.

«Из такого количества регионов у одних надолго остается перекрестное субсидирование, у некоторых же – уже закончилось, были прописаны суммы, которые выделены на компенсацию. Хороший это или плохой вариант, судить очень трудно, поскольку, если бы мы этот закон не приняли, а к этому шло из-за сопротивлений крупных компаний, то тогда во всех регионах пошел бы одномоментный обвал с существенным ростом тарифа для населения. Они хотели бы быстро сбросить нагрузку на население, а сами регионы начали

писать письма, бить в барабаны, что нельзя их бросить сразу без «последней мили». На что сумели – на то все вместе и договорились. Был выбран компромиссный вариант, наверное, не самый лучший на свете, но как есть уж».

Риски того, что закон может быть реализован, не очень большие. Понятно, почему на Урале и в Западной Сибири «последнюю милю» оставили до 2017 года. Поскольку, по оценкам аналитика ФК «Открытие» Сергея Бейдена, в «МРСК Урала» «последняя миля» составляет порядка 13–14% выручки. Понятно, почему механизм оставили в Челябинской области, если убрать 14% от выручки, то это будет существенным ударом, и нужно плавно снижать операционные издержки, чтобы компенсировать отмену перекрестного субсидирования. В тех регионах, где перекрестка отменена, чтобы ее компенсировать, был предусмотрен дополнительный 7% рост тарифа с 1 января 2014 года, что вызывало и вызывает большие сомнения. Потому что тарифы уже повышались на 8–9% с 1 июля 2014, поэтому, если еще повысится тариф, то общий рост тарифа достигнет 15–16%. Учитывая опасность последствий принятого закона, сетевые компании уже подсчитывают убытки. Если выпадающие доходы не будут компенсированы, они могут потерять, по оценкам Минэнерго РФ, 46 млрд. руб. Понятно, что и в новом законе попытаются найти «лазейки», позволяющие крупным компаниям вернуть привычную прибыль.

Факт, что государство обращает внимание на эту проблему, дает надежду на установление единых правил игры для всех участников рынка. Но и в этом случае, вряд ли уместно говорить про компромисс. Энергетики, как ни крути, остаются в очевидном минусе. Не совсем ясны и последствия для мелких компаний и населения. Понятно одно — это еще далеко не последний этап решения проблемы. А вообще, складывается впечатление, что вопрос «последней мили» может и не закончиться в 2029 году.

Последние дни «последней мили» послужили поводом поиска новых инструментов заработка. И один из таких путей привлечения средств в бюджет

компании - сокращение потерь электрической энергии, что является не менее актуальной проблемой в настоящее время.

Энергетиками был разработан инструмент по внедрению и реализации проектов по учету электроэнергии и реконструкции электрических сетей на базе энергосервисных контрактов. Реализация таких проектов исключает вложения собственных средств сетевой компании и подразумевает экономию за счет минимизации потерь и привлечения сторонних инвесторов для внедрения, по результатам которого часть прибыли от того самого внедрения возвращается участнику энергосервисного контракта.

В таких условиях развития энергетики нельзя не вспомнить о существовании консультационных мировых центров, ведь можно как никогда кстати воспользоваться инструментами консалтинга. А описанные проблемы еще раз доказывают нам необходимость решения сложнейших задач. Стоит отметить, что в западных странах консультации в электроэнергетике являются очень востребованной услугой у потребителей электроэнергии, в России же энергоконсалтинг получил развитие в последние годы после понятного роста цен на энергоресурсы.

Нельзя упустить из вида, что услуги по энергосервисным контрактам содержат в себе огромные риски исполнения обязательств по экономии, т.к. проработка проекта требует очень внимательного подхода ко всем деталям уже на уровне задумки реализации проекта.

Деятельность энергосервисных компаний должна быть четко налажена и направлена на реализацию целей, которые заключаются в снижении затрат на энергопользование.

Российский рынок сегодня только начинает развивать данное направление и еще не научился работе с полноценным набором бизнес-инструментария, применяемого в экономически-развитых странах. Поэтому мы не можем, в первую очередь законодательно, полноценно применить наработанный Западный опыт обеспечить энергосбережение и значительного снижения рисков деятельности энергосервисных компаний. Тем более за

спиной такой компании может стоять большое количество небольших исполняющих компаний, которые будут нуждаться в четком контроле и сопровождении со стороны заказчика, где не будут лишними и технологии проектного управления, и консультационные услуги.

Тем не менее, у нас вполне применимо использование уже наработанных финансовых и организационных технологий малого предпринимательства, которые можно перечислить:

- деятельность энергосервисных компаний с комплексным предоставлением услуг Заказчику, с ответственностью за результаты при применении договоров субподряда. Основная деятельность тут - девелопмент. Формирование работы с субподрядными аудиторскими, консалтинговыми, метрологическими, монтажными и другими компаниями. Погашение рисков с привлечением страховых компаний, участием в СРО.

- деятельность энергосервисных компаний, аффилированных с лизинговыми и кредитными организациями. В основе которых функция поставки оборудования и разработки технологий, временная интеграция в хозяйственную деятельность Заказчика, обеспечение режимов эксплуатации и снижение рисков неполучения эффекта. Привлечение к деятельности энергосервисных организаций страховых компаний и субподрядных организаций и предпринимателей.

- деятельность энергосервисных компаний, аффилированных с энергокомпаниями и поставщиками коммунальных услуг. В основе функционирования - участие в программах реализации долгосрочных соглашений по повышению энергоэффективности за счет инвестиционной составляющей в тарифах. Снижение рисков неполучения эффекта обеспечивается тут органами регулирования тарифов. Привлечение к деятельности энергосервисных организаций к энергоаудиту, энергоконсалтингу, организации торгов подряда.

Направления приложения бизнеса энергосервисных компаний могут быть весьма широки и помимо энергетических тут выступают промышленные

предприятия, муниципалитеты и поставщики коммунальных услуг, ТСЖ, и т.д.

Поэтому специфика внедрения таких контрактов и экономическая ответственность за результаты энергосервисной деятельности показывают в первую очередь необходимость к расширению сектора предоставления услуг энергоконсалтинга и энергоаудита. Значимость деятельности в этой сфере очень высока. Чем больше современных технологий в управлении проектами будет применено, тем качественнее и с наименьшими рисками будут внедряться крупные и малые контракты по повышению эффективности в сферах ресурсоснабжения и ресурсопотребления.

Специфика системы, связанная с вероятностью неполучения запланированного эффекта, определяет целесообразность и выгоду введения саморегулирования и профессиональной ответственности в предоставлении энергосервисных услуг. Если в случае с организацией саморегулирования энергоаудиторов срочность введения этих мер на уровне закона сомнительна, то для предоставления энергосервисных услуг эта мера необходима. Упомянутые выше вопросы доработки законодательства, отражающего специфику работы на данном рынке так же придется решать обязательно.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Интернет-площадка «КонсультантПлюс».
2. Новостной портал <http://energo-news.ru>.
3. Поршневу, А. Г. Управление организацией : учебник / А. Г. Поршневу, Г. Л. Азоеву, В. П. Баранчееву. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2016. - 736 с. <http://znanium.com/go.php?id=533595>
4. Бизнес-анализ деятельности организации : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 080100.68 "Экономика" (квалификация (степень) "магистр") / [Л. Н. Усенко [и др.] ; под ред. Л. Н. Усенко. - Москва : Альфа-М, 2013. - 558 с.
5. Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учебное пособие / И. К. Беляевский. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : КУРС: ИНФРА-М, 2013. - 392 с. <http://znanium.com/go.php?id=362356>
6. Блинов, А. О. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. - Москва: Дашков и К°, 2013. - 212 с.
7. Консультирование в управлении человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие / Нина Ивановна Шаталова [и др.]; ред. Н. И. Шаталова. - Москва: ИНФРА-М, 2014. - 221 с.
8. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. - 2-е изд. - Москва: ИНФРА-М, 2014. - 208 с.