
Elektros energetikos bendrovių vadybos ir kainodaros valdymo tobulinimas

Aušra Pažėraitė

*Lietuvos energetikos institutas,
Kompleksinių energetikos
tyrimų laboratorija,
Breslaujos g. 3,
LT-3035 Kaunas*

Straipsnyje aptariamos pagrindinės elektros energetikos sektoriaus vadybos ir kainodaros tobulinimo galimybės ir kryptys, atsižvelgiant į Europos Sąjungos reikalavimus ir patirtį bei Lietuvos situaciją. Taip pat straipsnyje pateikiami vadybos bei kainodaros tobulinimo principai ir rekomendacijos, remiantis mokslinės literatūros analize ir praktinio darbo patirties apibendrinimu.

Raktažodžiai: vadyba, valdymas

1. ĮVADAS

Praėjusio amžiaus aštuntojo dešimtmečio pabaigoje Europoje išivyravo ekonominė politika, kurios tikslas buvo prekybinių ir konkurencinių barjerų šalinimas. Buvo suformuoti tokie pagrindiniai Europos ekonomikos plėtros tikslai [1]:

- stiprinti Europos vidaus rinkos bendrumą,
- sudaryti sąlygas nepertraukiamam ekonominiam augimui ir didinti konkurencingumą.

Šie tikslai turėjo didelę įtaką reformuojant visą Europos ekonominę veiklą. Pokyčius daugiausia sąlygojo technologijų ir rinkų raida. Atsiradusios naujos technologijos daugeliu atvejų paveikia iki tol veikusias natūralias monopolijas.

Liberalizacijos procesas elektros energetikos sektoriuje sparčiai plėtėsi tik XX a. pabaigoje. Pradžią liberalizacijai suformavo Europos komisijos 96/92/EC direktyva, Europos elektros rinkos vidaus taisyklės bei 1997 m. dokumentas apie atsinaujinančius energijos šaltinius. Stambiuosius vartotojus liberalizacijos proceso nauda pasiekė 1999 m. Be to, reikia pabrėžti, kad daugumoje ES šalių narių liberalizacijos proceso įgyvendinimas ir konkurencija skatinama labiau nei rekomenduoja minėta Europos komisijos direktyva.

Lietuvos elektros energetikos sektoriuje iš esmės turėtų pasikeisti vadyba ir marketingas, nes kitose, ypač techninėse srityse pokyčių, kurie labiau veiktų energetikos įmones, nėra. Kitaip tariant, fizikiniai dėsniai nepakito, bet kardinaliai pasikeitė ekonominė valstybės, kartu ir energetikos sektoriaus sankloda. Energetikoje, kur vis dar daug valstybinės nuosavybės, tolesnei plėtrai ypač svarbu ir aktualu yra nusistovėjusius vadybinius principus pakeisti naujesniais, efektyvesniais ir tinkančiais rinkos ekonomi-

kai, nes pakitusios aplinkos sąlygos diktuoja savas realijas. Neatsitiktinai vienas Nacionalinės energetikos strategijos tikslų yra tobulinti energetikos sektoriaus valdymą.

Marketingo, ypač kainodaros aspektai, nors tarp tikslų ir neminimi Nacionalinėje energetikos strategijoje, taip pat yra gyvybiškai svarbūs, norint neatsilikti nuo laikmečio ir siekti veiklos efektyvumo. Lietuvos ekonomika jau toli pažengė rinkos kūrimo keliu, ir daugelyje ūkio šakų vyrauja dėl rinkos jėgų veikimo nusistovėjusios kainos. Tačiau energetikos sektoriuje, išskyrus naftos sektorių, kainos dar daug kur, ypač elektros energijos perdavimo ir skirstymo srityje, dujų ir šilumos sektoriuose yra dirbtinai reguliuojamos ir kontroliuojamos.

Dirbtinai ir neoptimaliai nustatytos kainos energetikos produktams gali lemti ir visos Lietuvos ekonomikos neoptimalų funkcionavimą makroekonominiu ir ekologiniu aspektais. Anksčiau energetikoje padaryti neoptimalūs sprendimai neturi nulemti tokios kainodaros, kuri juos toliau palaikytų ir pratęstų ydingą energetikos plėtros kryptį. Priešingai, kainodara turi pašalinti kliūtis naujovėms ateiti į energetiką. Todėl energetikos kainodaroje turi atsispindėti strateginis energetikos plėtros turinys.

Šis straipsnis, skiriamas aktualioms elektros energetikos sektoriuje vadybos ir kainodaros problemoms, parengtas remiantis mokslinės literatūros analize ir praktinio darbo patirties apibendrinimu.

2. ELEKTROS ENERGETIKOS BENDROVIŲ VADYBOS TOBULINIMAS

Analizuojant Nacionalinėje energetikos strategijoje minimą energetikos bendrovių valdymą, pirmiausia verta kompleksiskai pažvelgti į susiklosčiusią situaciją

ir pradėti nuo energetikos sektoriaus vadybos, kuri apima procesų valdymą, vadovavimą žmonėms ir veiklų organizavimą. Sutelkus dėmesį tik į procesų valdymą, nuošalyje liks kiti svarbūs ir galintys turėti daug įtakos aspektai. Kaip žinia, vadovavimas žmonėms gali labai daug lemti įmonės rezultatus, o tai savo ruožtu gali turėti įtaką procesų valdymui bei veiklų organizavimui. Todėl siūloma į problemą žvelgti kompleksiskai, tačiau propaguojant decentralizavimą.

Kompleksinis požiūris turėtų atspindėti Nacionalinėje energetikos strategijoje, kurios nuostatos grindžiamos esamos padėties analize bei naujausiais Lietuvos Respublikos Seimo ir Vyriausybės politiniais, ekonominiais ir socialiniais sprendimais. Čia turėtų būti aiškiau akcentuota Lietuvos, kaip nepriklausomos šalies, strategija, kartu laiduojant, kad bet kurios ūkio šakos strategija visų pirma yra logiškas pagrindinių šalies strategijų krypčių tęsinys.

Nacionalinės energetikos strategijos nuostatos, kurios jau apimtų ir Lietuvos strategines kryptis, turi persmelkti energetikos įmonių, ypač esančių valstybinėje nuosavybėje, strategijas. Tik tokiu kompleksinio požiūrio įgyvendinimo būdu vadybine prasme bus formuojamos prielaidos, geriausiai užtikrinančios energetikos ūkio plėtros nuoseklumą ir savaiminį suderinamumą.

Tokia pati nuostata turi būti išlaikoma ir teisinės bazės kūrimo bei tobulinimo srityje. Taigi labai svarbiu tampa tam tikrų energetikos sektorių įstatymų tarpusavio suderinimas, kad neatsirastų, kaip vis dar pasitaiko, viena kitai prieštaraujančių nuostatų. Kompleksiškumas turi būti išlaikomas ir poįstatyminių teisės aktų lygmenyje. Tai itin svarbu, nes poįstatyminiai aktai yra tie įrankiai, kuriais įgyvendinami pagrindiniai įstatymai. Labai svarbu, kad jie būtų parengti atsižvelgiant bei atitinkant pagrindines strategines kryptis ir joms įgyvendinti skirtus pagrindinius įstatymus.

Bendrovių reguliavimas ir kontroliavimas taip pat turėtų būti grindžiamas anksčiau minėta kompleksiskumo nuostata. Šiandieninei valstybinei kontrolės sistemai būdinga tai, kad energetikos bendrovių, kurios priskiriamos kontroliuotinų grupei, veikla yra reguliuojama iki smulkmenų. Ypač tai matyti reguliuojant kainodarą. Įprastą reguliavimą ir kontrolę ilgainiui turėtų pakeisti koordinavimas, t. y. tik pagrindinių gairių nurodymas, visus kitus aspektus paliekant spręsti pačioms bendrovėms. Taip be jokios abejonės yra padidinama bendrovės veiklos rizika ir kartu suteikiama daugiau atsakomybės. Tačiau tai vienintelis kelias išugdyti atsakingą, motyvuotą vadybą energetikos bendrovėse. Ypač svarbu tokių nuostatų laikytis valstybinių įmonių atžvilgiu. Kontrolė ir reguliavimas turi veikti kaip efektyvios plėtros paskata, bet jokių būdu ne tokios plėtros trukdis. Koordinavimu ir atsakomybės suteikimu, valdant verslo

riziką, valstybines energetikos bendroves, dažniausiai natūralias monopolijas, galima priartinti prie veiklos rinkos sąlygomis.

Transformuojant reguliavimą ir kontrolę, reikėtų, kad energetikos įmonėse galutinai pasikeistų nusišlovėję vadybos principai. Turėtų būti įgyvendinta tokia principų kaita:

- centralizuoto planavimo principą turi pakeisti savarankiškas sprendimų priėmimas, valdymas ir atsakomybė už veiklos rezultatus,
- personalo biurokратиškumą turėtų pakeisti paslaugumas,
- techninės mąstysenos vyravimą turėtų pakeisti ekonominė mąstysena,
- dėmesio sutelkimas į įmonę turėtų pasikeisti į dėmesio sutelkimą į vartotojo poreikių tenkinimą,
- rizikos vengimas turėtų būti pakeistas rizikos valdymu.

Šių principų įgyvendinimas priklausys nuo įmonių savininkų suinteresuotumo. Todėl ne mažiau svarbus ir bendrovės savininko suformavimas. Dėl efektyvumo vienas dažniausiai naudojamų būdų yra privatizacija. Tačiau iki turto privatizavimo valstybė kaip savininkas turi elgtis analogiškai privačiam savininkui. Išlaikant valstybinę gamybinių veiksnių nuosavybę, rekomenduojama samdyti privačią vadybą, kuriai būtų suteikiamos veiklos laisvės, teisės ir, be jokios abejonės, atsakomybė. Asmenys, atstovaujantys valstybės kapitalui, turi būti taip pat atsakingi kaip ir privatus savininkas už savo veiksmus.

Tolimesnis labai svarbus žingsnis būtų savininko funkcijas vykdančiam asmeniui suformuoti tikslingą vadybos sistemą bendrovės viduje. Dauguma energetikos bendrovių, išlikusių valstybės nuosavybėje, yra paslaugas teikiančios. Paslaugas teikiančios bendrovės turėtų rūpintis ir savo darbuotojais, ir pirkėjais. Bendrovėse turi būti gerai suvokta grandinės „paslauga–pelnas“ svarba, kuri susieja pelną su klientų ir darbuotojų interesais. Minėta grandinė sudaryta taip:

- 1) realus pelnas, gaunamas iš paslaugos, ir jo augimas,
- 2) patenkinti ir lojalūs pirkėjai,
- 3) paslaugos vertės didinimas,
- 4) darbo mėgimas ir didelis darbuotojų darbo efektyvumas,
- 5) vidinio aptarnavimo kokybė.

Dar kitaip galima teigti, kad rūpestis dėl pelno ir vartotojų prasideda nuo rūpesčio bendrovės darbuotojais. Šiam tikslui įgyvendinti naudojamas vidinis marketingas, kurį paslaugų sferos organizacijos naudoja mokymams ir efektyviai personalo, tiesiogiai susijusio su klientais, motyvacijai, taip pat visų darbuotojų parengimui dirbti komandoje ir užtikrinimui, kad paslaugų vartotojai bus patenkinti.

Paslaugas teikiančioms bendrovėms kaip tinkamiausias rekomenduojamas ryšių marketingas, kurio

esmė yra tvirtų bei visapusiškai gerų tarpusavio santykių su vartotojais ir kitais verslo partneriais sukūrimo, palaikymo ir išplėtimo procesas. Darbuotojų kompetencija ir profesionalumas yra vienas esminių organizacijos išteklių, kuris turi būti panaudotas sukurti pastoviems ryšiams ir didinti pridėtinę vertę kiekvienoje veikloje. Ryšiais grindžiama vertės vartotojui kūrimo koncepcija reikalauja didesnio nei iki šiol vadybos, veiklos technologinių procesų, pardavimo ir marketingo funkcijų koordinavimo [2]. Funkciniu pasidalijimu veiklą grindžiančios paslaugų organizacijos – būtent tokiu principu veikia energetikos bendrovės – negali sukurti efektyvios ryšių sistemos. Dėl funkcinio pasidalijimo neretai nukenčia vartotojų interesai, nes funkciniai padaliniai atlieka tik jiems priskirtas tam tikras funkcijas. Vartotojas paslaugos neskaido į sudėtines dalis. Jeigu veikla prastai koordinuojama, gali nukentėti paslaugos kokybė net nepakitus jos techninėms charakteristikoms. Antra vertus, nepagrįsta funkcinį padalinių autonomija iškreipia organizacijos vidaus ryšius. Siekdami konkurencinio pranašumo ir/ar paslaugos vertės padidėjimo, paslaugų teikėjai privalo tobulinti organizacinę struktūrą, galinčią palaikyti gerus ryšius su vartotojais, ir glaudų personalo bendradarbiavimą. Orientacija į vartotojus ugdo veiklos bendrumą, suderinamumą, visapusišką problemos ir išsamios informacijos suvokimą. Tai reikalauja gerų komunikacinių ryšių organizacijos viduje ir tinkamo bendravimo su išorės vartotojais. Šiuolaikinėje organizacijoje funkciniai padaliniai turėtų aprūpinti į rinką orientuotas darbuotojų grupes reikalingais ištekliais.

Taigi į energetikos bendrovių valdymo tobulinimą reikėtų pažvelgti kompleksiskai, t. y. nuo dabartinių Lietuvos strateginių tikslų, kurie turėtų persmelkti visą energetikos sektorių, iki smulkausio vartotojo. Lygiai taip pat turėtų būti grįžtama prie Lietuvos energetikos strategijos, kad joje būtų sujungti Lietuvos gyventojų poreikiai ir siekiai. Taip teigiama turint omenyje, kad energetikos strategija buvo suformuota remiantis Lietuvos gyventojų poreikiais ir siekais.

3. ELEKTROS ENERGETIKOS KAINODAROS VALDYMO TOBULINIMAS

Lietuvoje, kaip ir kitose buvusios planinės ekonomikos šalyse, monopolinės energetikos įmonės dėl mažos vartotojų perkamosios galios dirbtinu kainų nustatymu siekia tik padengti savo būtiniausias išlaidas. Vis dėlto tik išlaidomis grįsta kainodaros metodika Lietuvos sąlygomis lemia palyginti aukštas kainas, nes išlaidos paprastai yra pernelyg didelės. Iki šiol visą laiką energetikos įmonės, dirbdamos nekonkurencinėje aplinkoje, neišsiugdė tinkamų vadybos metodų, kurie įmonės veiklą nukreiptų išlaidų mažinimo linkme.

Pagrindiniai kainodaros tobulinimo principai turėtų būti šie:

- reguliatorius reguliuojamoms įmonėms turi suformuoti tik pagrindinius kainodaros ar jos korekcijos principus,
- kainodaros formavimas turi būti paliekamas įmonių personalui.

Tik suteikiant atsakomybę ir tuo pačiu tam tikras veiklos laisves reguliuojamų įmonių personalui galima tikėtis optimalaus varianto formuojant kainodarą.

Teikiant kainodarinius pasiūlymus tikslinga suskaidyti priklausomai nuo elektros energetikos prekių:

- elektros energija pagal laisvai sudaromas dvišales sutartis;
- elektros energija, įtraukta į viešuosius interesus atitinkančių paslaugų sąrašą;
- elektros energija, realizuojama biržoje;
- reguliuojanti elektros energija;
- balansavimo elektros energija;
- persiuntimo paslaugos.

Prekybos pagal dvišales sutartis tikslas turėtų būti – visus prekybos aspektus, tarp jų ir pagamintos bei parduodamos/perkamos elektros energijos kainodara bei galutinės derybos dėl kainos, palikti spęsti sutarties šalims nekontroliuojant ir nesikišant į sutarčių įvykdymą. Išimtis dėl kainos kontrolės galėtų būti daroma tik tuo atveju, jeigu gamintojas ar tiekėjas vyrauja rinkoje.

Prekybos elektros energija, įtraukta į viešuosius interesus atitinkančių paslaugų sąrašą, siekis turėtų būti užtikrinti Lietuvos Respublikos 2000 m. liepos 20 d. priimto Elektros energetikos įstatymo 3 straipsnio 5 papunktyje nurodytą tikslą. Elektros energija, įtraukta į viešuosius interesus atitinkančių paslaugų sąrašą, turėtų būti prekiaujama pagal vieningo supirkėjo modelį. Gamintojai, priskirtini vienai iš gamintojų kategorijų, nurodytų Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. gruodžio 5 d. nutarimu Nr. 1474 (Žin. 2001. Nr. 104–3713) patvirtintame Viešuosius interesus atitinkančių paslaugų sąraše, turėtų raštu kreiptis į Ūkio ministeriją dėl planuojamos parduoti elektros energijos apimtys nustatymo. Valstybinei kainų ir energetikos kontrolės komisijai gamintojai turėtų pateikti apskaičiavimų duomenis kainų pagrįstumui patikrinti. Gamintojams neištaisius nurodytų klaidų, Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija turi turėti teisę vienašališkai nustatyti gamintojų kainas.

Perdavimo tinklo operatorius viešuosius interesus atitinkančių paslaugų sąraše nurodytą elektros energiją turėtų centralizuotai vieninga kaina parduoti visiems rinkos dalyviams, turintiems tiekimo licencijas, nepažeidžiant viešųjų interesų koeficiento.

Viešųjų interesų kaina turėtų būti vienintelė ir nekintanti per metus. Jai apskaičiuoti siūloma tokia išraiška:

$$K_p = \frac{(\sum E_i \times K_s + N)}{E_{ve}}; \quad (1)$$

čia

K_p – elektros energijos, įtrauktos į viešuosius interesus atitinkančių paslaugų sąrašą, kaina; E_i – elektros energijos, įtrauktos į viešuosius interesus atitinkančių paslaugų sąrašą, kiekis i -ojoje elektrinėje; K_s – elektros energijos, įtrauktos į viešuosius interesus atitinkančių paslaugų sąrašą, i -ojoje elektrinėje, supirkimo kaina; N – faktinis perdavimo tinklo operatoriaus pelnas arba nuostolis iš elektros energijos, įtrauktos į viešuosius interesus atitinkančių paslaugų sąrašą, prekybos per praėjusius metus; E_{ve} – elektros energijos, įtrauktos į viešuosius interesus atitinkančių paslaugų sąrašą, kiekis.

Prekybos elektros energijos biržoje tikslas turėtų būti patenkinti rinkos dalyvių poreikius greitai, nediskriminuojant, naudojant standartizuotas prekybos elektros energija procedūras. Prekybą biržoje siūloma vykdyti prekybos sesijų metu. Prekybos sesija susidėtų iš šių etapų:

- 1) mainų prekybos sesijos atidarymo;
- 2) nepertraukiamos prekybos kintama kaina;
- 3) momentinės prekybos sesijos atidarymo.

Prekybos sesijos atidarymo elektros energijos kainą nustatytų Rinkos operatoriaus darbuotojai, remdamiesi surūšiuotais perkančių ir parduodančių pasiūlymais – pavedimų lapais. Pavedimų lapas sudaromas pagal biržos dalyvių pavedimus, pateiktus prekybos sesijos atidarymui. Sudarant pavedimų lapą, laikomasi nuostatos, kad pirkėjas sutinka įsigyti elektros energiją ir žemesne kaina, o pardavėjas sutinka parduoti elektros energiją ir aukštesne kaina nei nurodyta pavedime. Kitaip tariant, remiamasi visose elektros energijos biržose naudojamu paklausos ir pasiūlos dėsniumi.

Nepertraukiama prekyba kintama kaina turėtų būti sandorių sudarymas Rinkos operatoriaus organizuojamoje prekyboje pagal biržos dalyvių pateikiamus pirkimo arba pardavimo pavedimus, atsižvelgiant į pavedime nurodytą kainą ir jo gavimo laiką.

Prekybos reguliuojančia elektros energija tikslas turėtų būti užtikrinti elektros energetikos sistemos balansą einamuoju momentu po elektros energijos biržos prekybos sesijos uždarymo tarp elektros energijos suvartojimo ir gamybos. Prekyba reguliuojančia elektros energija turėtų vykti pagal vieningo supirkėjo modelį. Kiekvienas rinkos dalyvis, turintis reguliavimo sutartį su Perdavimo tinklų operatoriumi, galėtų dalyvauti prekyboje reguliuojančia elektros energija. Prekybos reguliuojančia elektros energija dalyviai pateikia pavedimą kiekvienai valandai reguliuojančios elektros energijos aukštyn kiekį ir kainą ir/arba reguliuojančios elektros energijos žemyn kiekį ir kainą. Pateikti reguliavimo pavedimai klasifikuo-

jami pagal elektrines (elektrinių grupes) ir tiekėjų pateiktą informaciją apie elektros energijos vartojimą, pateiktų reguliavimo pavedimų pagrindu, perdavimo tinklų operatorius nustato reguliavimo pavedimų eiliškumą ir kiekvienos valandos reguliuojančios elektros energijos žemyn ir aukštyn kainą. Įvykusios prekybos reguliuojančia elektros energija rezultatai viešai skelbiami visiems prekybos reguliuojančia elektros energija dalyviams.

Reguliuojant aukštyn turėtų būti realizuojamas pigiausias reguliavimo pavedimas. Atliekant reguliavimą žemyn turėtų būti realizuojamas brangiausias reguliavimo pavedimas arba pigiausias tiekėjų pateiktas reguliavimo pavedimas reguliuojančios elektros energijos vartojimui. Esant vienodai kelių reguliavimo pavedimų kainai, perdavimo tinklų operatorius turi turėti teisę pasirinkti, kuri reguliavimo pavidimą realizuoti, atsižvelgiant į sistemos patikimumo kriterijų. Kai jokie reguliavimo pavidimai nepriimami arba nepateikiami, reguliuojančios elektros energijos kaina turėtų būti nustatoma vadovaujantis 3 taisyklėmis, kurios taikomos paėiliui, jeigu remiantis ankstesne taisykle, kaina nebuvo nustatyta:

- 1) reguliuojančios elektros energijos kaina nustatoma tokia pati, kaip vėliausiai vykusio prekybos reguliuojančia elektros energija atitinkamos valandos kaina;
- 2) reguliuojančios elektros energijos kaina nustatoma tokia pati, kaip vėliausiai vykusios momentinės prekybos atitinkamos valandos kaina;
- 3) reguliuojančios elektros energijos kaina nustatoma tokia pati, kaip vėliausiai vykusios mainų prekybos atitinkamos valandos kaina.

Prekybos balansavimo elektros energija tikslas turėtų būti – motyvuoti rinkos dalyvius kuo tiksliau prognozuoti elektros energijos suvartojimo kiekius. Prekyba balansavimo elektros energija turėtų vykti pagal vieningo supirkėjo modelį. Parduodama perdavimo tinklo balansavimo elektros energija rinkos dalyviui nustatoma tuomet, kai jo faktinis suvartojimas pasirodė didesnis už pirkimo sutartyse nurodytą suvartojimą. Šis skirtumas tampa parduodama balansavimo elektros energija. Jei rinkos dalyvio faktinis suvartojimas, užfiksuotas matavimo prietaisais, yra mažesnis, tai šis skirtumas tampa perkama balansavimo elektros energija. Parduodamos balansavimo elektros energijos kaina yra lygi reguliavimo aukštyn kainai, o perkamos balansavimo elektros energijos kaina – reguliavimo žemyn kainai.

Reguliavimo / balansavimo kainodaros išskirtinis bruožas – tai priešingas nei normaliai motyvavimas. Rinkoje vienas kainodaros uždavinių dažniausiai būna vartotojų motyvavimas pirkti. Šios kainodaros tikslas – motyvuoti taip, kad būtų kuo tiksliau prognozuojami gamybos bei vartojimo grafikai ir balansavimo elektros energijos reikėtų kuo mažiau.

Siekiant nenukrypti nuo viešųjų interesų koeficiento reikšmės, balansavimo elektros energijos pardavimo ir pirkimo kainos turi būti koreguojamos pagal tokias išraiškas:

$$K_{b.pir.v} = (1 - p) \times K_{b.pir} + p \times K_p, \quad (2)$$

$$K_{b.par.v} = (1 - p) \times K_{b.par} + p \times K_p; \quad (3)$$

čia p – nacionalinis viešųjų interesų koeficientas; $K_{b.pir}$, $K_{b.par}$ – balansavimo elektros energijos pirkimo ir pardavimo kainos, neįvertinant elektros energijos, įtrauktos į viešuosius interesus atitinkančių paslaugų sąrašą, kainos;

$K_{b.pir.v}$, $K_{b.par.v}$ – balansavimo elektros energijos pirkimo ir pardavimo kainos, įvertinant elektros energijos, įtrauktos į viešuosius interesus atitinkančių paslaugų sąrašą, kainą;

K_p – elektros energijos, įtrauktos į viešuosius interesus atitinkančių paslaugų sąrašą, kaina.

Kol nebus įgyvendinta valandinė prekyba elektros energija, taikant formuojamą pagal biržos procedūras kainodarą, gali kilti problemų, išskyrus dvišales sutartis. Tokiu atveju iki valandinės prekybos įgyvendinimo prekybą elektros energija siūloma vykdyti pagal dvišales sutartis, prekiauti paros balansavimo elektros energija, atsiskaitant kas mėnesį, biržoje prekybą vykdyti tik nepertraukiamos prekybos kintama kaina būdu.

Pirmoji Lietuvoje elektros energijos perdavimo ir skirstymo paslaugų kainų viršutinių ribų nustatymo metodika buvo parengta bei Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos patvirtinta 2001 m. lapkričio 12 d. nutarimu Nr. 109. Iki šios metodikos parengimo ir priėmimo buvo nueitas ilgas ir sudėtingas energetikos sektoriaus reformavimo kelias. Tačiau tuo metu buvo stebimas skubotumas kuo greičiau restruktūrizuoti, pasiruošti naujam Elektros energetikos įstatymo įgyvendinimui. Todėl persiuntimo (perdavimo ir skirstymo) paslaugų kainų viršutinių ribų nustatymo metodikoje neišvengta klaidų ir neišbaigtumo. Tačiau vien todėl, kad tai naują požiūrį energetikos kainodaroje ir reguliavime skatinantis dokumentas, jį reikėtų visų pirma vertinti teigiamai ir tik po to imtis tobulinti ar net visiškai keisti. Pagrindiniai metodikos trūkumai yra šie:

- kainodaros procesas yra iki smulkmenų reguliuojamas įmonių personalui nesuteikiant pakankamos sprendimų laisvės, kartu nėra atsakomybės už galimus klaidingus veiksmus;

- naudojama vidutinė elektros energijos kaina ir jos diferencijavimas vartotojams, nors vartotojams realiai negalima taikyti vidutinės galutinės kainos diferencijavimo, nes galutinė kaina susideda iš viena nuo kitos nepriklausančių įmonių prekių komponentų;

- Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija savo iniciatyva imasi įtvirtinti kaip vienintelį

galimą, išlaidomis besiremiantį, kainodaros procesą. Taip yra užkertamas kelias kitokiems kainodaros procesams, apribojama tiek įmonių veiklos laisvė, tiek kontrolės lankstumas;

- kainodaros lankstumas suprantamas kaip siekis lanksčiai pateisinti įmonės išlaidas, tuo tarpu kainodara pirmiausia turi būti lanksti jos tobulinimo, reakcijos į pasikeitusias rinkos sąlygas atžvilgiu;

- vartojami korekcijos koeficientai savo prasme yra tarpusavyje persipynę, nekuria efektyvios veiklos motyvų, įteisina ydingą derybų dėl išlaidų procesą, suteikia galimybę „protingai“ veikiant kiekvienais metais be jokių veiklos gerinimo pastangų didinti perdavimo ar skirstymo kainą. Kita vertus, jei įmonė kasmet dėl savo blogos veiklos ar objektyvių priežasčių kainą nustatys viršydama viršutinę kainos ribą – kainos riba gali mažėti tol, kol kaina visiškai pranyks. Tai, žinoma, hipotetinė išvada, tačiau pastarajai susiformuoti prielaidą sudaro nekorektiškas koeficientas.

Rekomenduojama, jog bet kuriuo perdavimo ar skirstymo paslaugų kainodaros procesu būtų siekiama tokių praktinių tikslų:

- skatinti ekonomikos efektyvumą;
- būti nediskriminacine atskirų rinkos dalyvių atžvilgiu;
- atitikti įmonei suformuotą strategiją ir nustatytus tikslus;
- užtikrinti tam tikrą būtiną gaunamų pajamų lygį paslaugų teikėjams – perdavimo ir skirstymo tinklų operatoriams;
- užtikrinti perdavimo ir skirstymo tinklų veiklos kokybę;
- motyvuoti įmonių personalą geresniam darbui ne viską griežtai iki smulkmenų reguliuojant, bet suteikiant daugiau laisvių suformuojant ir valdant kainodarą, diferencijuojant kainą;
- būti aiški ir praktiška taikant.

Tokie perdavimo ir skirstymo kainodaros tikslai suformuoti, atsižvelgus į teorinę bei praktinę patirtį ir elektros energetikos rinkų poreikius [3].

4. IŠVADOS

1. Energetikos sektoriaus vadyboje turėtų atsispindėti kompleksinis požiūris.

2. Energetikos įmonių, teikiančių paslaugas, funkcinė struktūra turėtų būti koreguojama atsižvelgiant į ryšių marketingo teikiamas struktūros tobulinimo galimybes.

3. Elektros energetikos prekių kainodara turi būti formuojama siekiant įgyvendinti strateginius tikslus ir sukurti natūralią motyvaciją veikti skaidriai, efektyviai, garantuojant veiklos kokybę.

Gauta
2002 12 10

Literatūra

1. Bergman L., Brunekreef, G., Doyle Ch. et al. A European Market for Electricity. Monitoring European Deregulation 2. Centre for Economic Research and SNS. UK, 1999. P. 1–62.
2. Bagdonienė L, Sližienė G. Ryšių marketingas – šiuolaikinės paslaugų organizacijos naujoji veiklos filosofija // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas, 2002.
3. Pažėraitė A. Transmission pricing model of principle for Lithuania in the light of the new coming common Baltic electricity market // IAEE European Energy Conference 2000. Bergen, 2000.

Aušra Pažėraitė

IMPROVEMENT OF MANAGEMENT AND PRICING IN THE ELECTRICITY SECTOR

S u m m a r y

This article deals with the main possible directions to improve management and pricing in the electricity sector. The directions are set in accordance with the European Union

requirements and experience, and the Lithuanian situation is taken into account as well. The author discusses the principles and recommendations based on analysis of the scientific literature and practical experience.

Key words: management, pricing

Аушра Пажерайте

УЛУЧШЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА И УПРАВЛЕНИЯ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕМ В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЯХ

Р е з ю м е

Обсуждаются главные возможности и направления улучшения менеджмента и управления ценообразованием в электроэнергетических компаниях имея в виду требования Европейского Союза, опыт и ситуацию Литвы. На основе анализа научной литературы и обобщенного опыта приведены принципы и рекомендации по улучшению менеджмента и управления ценообразованием.

Ключевые слова: менеджмент, управление