



ЕКОНОМСКИ ИНСТИТУТ  
ECONOMICS INSTITUTE

1947



МОКРОГОРСКА ШКОЛА МЕНАЏМЕНТА

MOKRA GORA SCHOOL OF MANAGEMENT

# REFORMA JAVNOG SEKTORA

## TEMA IZLAGANJA: EPS I REFORMA JAVNOG SEKTORA

Ratko Bogdanović, Direkcija za ekonomsko finansijske  
poslove JP EPS



LETNJI VIVALDI FORUM

Mokra Gora, 21-23. jun 2012.

*Šta i kako dalje?*



МОКРОГОРСКА ШКОЛА МЕНАЏМЕНТА

MOKRA GORA SCHOOL OF MANAGEMENT



## LIČNA KARTA EPS-a DANAS

- JP EPS sa 12 zavisnih PD je u svojini RS
- Instalirani kapaciteti 7.078 MW, zapošljava 29.136 radnika, sopstvenom proizvodnjom snabdeva 3,3 mil kupaca, uz cenu ispod 5 evro centi posluje bez profita
- Najveće preduzeće po kapitalu (9,7 mlrd €)
- Generiše 3-5% GDP-a
- Učestvuje u industrijskoj proizvodnji sa oko 20%
- Daje oko 80% domaće proizvodnje primarne energije
- Zadovoljava oko 50% energetske potrebe Srbije
- Starost kapaciteta 22-56 godine



## REGULATORNI OKVIR

Izvršene su značajne izmene, proces nije završen...

- Promena pravne forme u AD
- Pravno, organizaciono i funkcionalno razdvajanje elektrodistributivne delatnosti, javno snabdevanje, snabdevanje, regulisane i tržišne delatnosti...
- Formiranje unutrašnjeg tržišta električne energije “3-ći paket direktiva” EU, otvaranje tržišta 2013-2015.g., rezervno snabdevanje, snabdevanje socijalno ugroženih, prava i zaštita kupaca, podsticanje obnovljivih izvora...
- Dejstvo primene Zakona o javnoj svojini i povezanih zakona
- Javno-privatna partnerstva i koncesije
- Propisi o stranim ulaganjima, javnim nabavkama, vodama, eksproprijaciji, zaštiti konkurencije
- Niz podzakonskih akta i akta AERS nije donet

Mnogo otvorenih pitanja, konflikta i nedorečenosti u propisima i mišljenjima...



## Restrukturiranje 2001 – 2011.

CILJEVI	AKTIVNOSTI
<b>Tehnički</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• obezbediti sigurno snabdevanje</li><li>• tehnička efikasnost</li></ul>	<b>Tehnički</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• podizanje tehničkih performansi...bolja alternativa je bila razvoj novih</li></ul>
<b>Finansijska konsolidacija</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• obezbediti likvidnost</li><li>• restrukturisati dugove</li><li>• poboljšati performanse</li></ul>	<b>Finansijska konsolidacija</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• restrukturiranje dugova i potraživanja</li><li>• unapređenje finansijskih tokova</li><li>• rast produktivnosti, rentabilnosti , ekonomičnosti</li><li>• promena politike cena električne energije</li></ul>
<b>Organizaciono</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• izdvojiti neelektroprivredne delatnosti</li><li>• smanjiti broj radnika</li><li>• povećati efikasnost organizacije</li></ul>	<b>Organizaciono</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• izdvajanje i osnivanje 37 novih preduzeća</li><li>• uspostavljanje nove organizacije</li><li>• dobrovoljne otpremnine</li></ul>



## Osnovni rezultati restrukturiranja

	2005/2001	2011/2005
Veća proizvodnja električne energije	15%	4%
Veća pogonska spremnost termoelektrana	12%	6%
Pogonska spremnost hidroelektrana	2%	-9%
Manji koeficijent prinudnih zastoja termoelektrana	58%	5%
Povećana otkrivka uglja	90%	20%
Manji utrošak tečnog goriva	17%	11%
Smanjenje gubitaka na ED mreži	12%	1%
Uvoz električne energije	-27%	6 puta



## Osnovni rezultati restrukturiranja

	1990	2000	2005	2011
Potrošnja električne energije-indeks	100	102	110	115,9
- Domaćinstva	100	143	143	145,5
- Ostalo	100	72,9	86,1	94,6
Proizvodnja električne energije-indeks	100	93,5	109	113,5
Dugovi mil.Š	823*	1.044**	1.438	1.785
Potraživanja mil.Š	164*	119**	295	823
Naplata %	94	65	92,1	93,4
Cena električne energije Šc/kWh	6,52	0,78**	4,2	7,62
Smanjenje broja radnika				45%

\*Podaci se odnose na 1994.godinu

\*\* Računato po komercijalnom kursu



## Aktuelno stanje i tekući problemi u 2012.godini

### EKSTERNO

- Opšti uslovi poslovanja nepovoljni, rizici i neizvesnosti u poslovanju veliki
- Zakonski i regulatorni okvir
- Politika cena energenata i cene električne energije
- Rešavanje pitanja 3 JP sa Kosova i Metohije
- Racionalno i efikasno trošenje električne energije

### INTERNO

- Korporatizacija i unapređenje organizacije rada
- Racionalizacija poslovanja
- Naplata potraživanja
- Finansiranje razvoja i investicija, strateška partnerstva
- Plan - nedostaje 37,9 mlrd.din za tekuće poslovanje i investicije (19, 7% poslovnog prihoda)



## AKTUELNA PITANJA RAZVOJA

- EPS aktuelizuje Plan rada i razvoja 2008 – 2015.
- Prioritet je održavanje dostignutog nivoa proizvodnje i unapređenje životne sredine
- Kritične tačke su zamenski kapaciteti uglja; revitalizacija HE, modernizacija ED mreže
- Za prvi prioritet investicija u 2012. godini potrebno je 86,0 mlrd din. Iz sopstvenih sredstava nedostaje 30,6 mlrd. din

### Na srednji rok – pitanja razvoja su otvorena kroz strateška partnerstva:

- TE Kolubara B (2\*350 MW)
- TENT B3 sa odgovarajućim kopom
- TE Kostolac B3
- TE-TO Novi Sad
- Gornja i Srednja Drina, Ibarske HE , Moravske HE, RHE Bistrica,

**Tekuće poslovanje, razvoj i investicije su opterećeni brojnim problemima i značajnim rizicima koji su eksterni ili EPS ima veoma mali uticaj na njih.**





## Osnovni razlozi za pokretanje investicionog ciklusa

- Sigurno snabdevanje posle 2015.godine, potrebno investirati 10 mlr evra
- Zamena starih i neefikasnih postrojenja
- Veća efikasnost i povećanje konkurentnosti
- Zadovoljenje ekoloških standarda

### “Drugi” energetski izvori:

- Eps danas proizvodi kao 1989, a Srbija troši...iako je ind. proizvodnja oko 60% manja
- Brojni indikatori neracionalne potrošnje

### “Drugi” finansijski izvori:

- Istorijska pouka: jamski rudnici, KiM, finansiranje lokalne samouprave, donacije i sponzorstva, sistemi u restrukturiranju, konverzije duga u kapital, socijalna uloga...zakoni i sudstvo...

**Pitanje: da li EPS ugrožava energetsku osnovu željenog razvoja?**



## Lični stav – potrebno je utvrditi ciljeve, prioritete, mere i sredstva:

- Doneti Strategiju energetike i promeniti vlasničku strukturu
- Brzi rezultati sa malim troškom: racionalna i efikasna upotreba električne energije
- Odložiti i usporiti obnovljive resurse
- Uspostaviti stabilne uslove poslovanja i smanjiti rizike
- Transformisati EPS u moderno i profitabilno preduzeće