

## **Реформирование электроэнергетики и проблемы развития генерирующих мощностей**

### **1. Особенности организации управления**

#### **функционированием и развитием отрасли в рыночной среде.**

В условиях рыночной экономики управление функционированием и развитием электроэнергетики должно строиться с учетом особенностей отрасли. Электроэнергетика является:

- важнейшей инфраструктурной частью экономики, обеспечивающей производство электроэнергии (которая практически не заменяема другими энергоносителями), а также значительной части централизованного тепла;
- крупнейшим потребителем топливных ресурсов с наибольшими возможностями их взаимозамещения, играющим ведущую роль в формировании топливно-энергетического баланса страны и регионов;
- сложнейшей технической системой с жесткими законами функционирования и высокой централизацией оперативно-диспетчерского управления процессами производства и передачи электроэнергии;
- большой экономической системой, объединяющей множество хозяйственных субъектов различных форм собственности, которые осуществляют коммерческую деятельность на рынках электрической и тепловой энергии, являющихся одними из крупнейших по объему реализации.

Таким образом, для эффективной работы электроэнергетики необходимо обеспечить оптимальный баланс межотраслевых (народнохозяйственных), системных и корпоративных требований, в полной мере отражающих интересы двух основных сторон, вовлеченных в процесс управления: государства и бизнеса (в широком смысле этого слова, включая менеджмент энергокомпаний, их собственников, а также прочих частных инвесторов). При этом необходимо учитывать значительные различия между требованиями государства и бизнеса к управлению функционированием и развитием отрасли, которые предполагают разные подходы к организации оперативно-хозяйственной и перспективной деятельности в электроэнергетике.

**Оперативно-хозяйственная деятельность** охватывает весь спектр технико-экономических вопросов текущего функционирования электроэнергетики, включая эксплуатацию существующих производственных фондов для выработки электроэнергии и тепла (генерация), их передачи по сетям (транспорт и распределение), а также реализацию потребителям (сбыт). Ключевыми элементами системы оперативно-хозяйственной деятельности являются рынки энергетической продукции, функционирование которых обеспечивает передачу электроэнергии и тепла от компаний-производителей перепродавцам и конечным потребителям.

Основным требованием государства к функционированию электроэнергетики является надежность энергоснабжения экономики, которая в значительной степени зависит от управляемости технологических процессов производства и передачи электроэнергии, обеспечения баланса производства и потребления в каждый момент времени на каждом участке сети. Исходя из этого, контроль за системами диспетчеризации, транспорта и распределения электроэнергии является приоритетным для обеспечения государственных интересов в рамках оперативно-хозяйственной

деятельности. Важно отметить, что данные секторы отрасли относятся к сфере естественной монополии, что также требует участия государства в их экономическом регулировании.

Основным критерием оперативно-хозяйственной деятельности с точки зрения бизнеса является максимизация коммерческого эффекта, прибыли и доходности собственных генерирующих и транспортных активов. В то же время внешнее (государственное) регулирование рынка, как правило, создает жесткие ограничения на прибыльность компаний. Поэтому интересы бизнеса в электроэнергетике естественным образом ориентированы на ту часть оперативно-хозяйственной деятельности, в которой принципиально возможно сокращение государственного регулирования экономических процессов. Прежде всего, это относится к секторам генерации и сбыта электроэнергии, которые не являются естественными монополиями, и их функционирование может быть организовано на дерегулированной, конкурентной основе.

**Перспективная деятельность** в электроэнергетике ориентирована на решение стратегических задач развития производственной базы отрасли, модернизации существующих и создания новых фондов (генерирующих и транспортных мощностей) в соответствии с тенденциями спроса на электроэнергию и тепло. Основными составляющими перспективной деятельности являются:

- формирование правильных инвестиционных приоритетов на основе прогнозирования отрасли и отбор инвестиционных проектов;
- организация и управление инвестиционным процессом, включающие в себя аккумулирование необходимых инвестиционных ресурсов, их распределение по объектам капитальных вложений, контроль эффективного использования средств при сооружении объектов и эффективную реализацию созданных производственных фондов.

На развитие электроэнергетики в рыночной среде влияют долгосрочные интересы государства и бизнеса, которые определяют масштабы их участия в перспективной деятельности и распределение функций в сфере планирования и финансирования инвестиций.

Так, вне зависимости от особенностей хозяйственной среды, основным требованием, определяющим развитие отрасли, является обеспечение стратегической устойчивости электроснабжения, то есть гарантированное в долгосрочной перспективе надежное и эффективное удовлетворение растущего потребительского спроса. Это условие составляет основу государственной энергетической политики, и, таким образом, усиливает степень влияния государства в управлении развитием электроэнергетики.

Требование стратегической устойчивости формирует четкую систему государственных инвестиционных приоритетов, которая не ограничивается сетевой инфраструктурой, но также с необходимостью предполагает реализацию целого ряда инвестиционных решений в секторе генерации, включая:

- развитие крупных объектов межсистемного значения (в том числе, объектов, участвующих в регулировании режимов), которые вместе с системообразующими ЛЭП высокого напряжения формируют интегрирующую технологическую основу отрасли;
- развитие технологий, обеспечивающих рационализацию структуры потребления первичных энергоресурсов, предусмотренную Энергетической Стратегией (снижение доли газа), за счет развития угольных ТЭС, АЭС, а также объектов нетрадиционной энергетики;
- повышение производственной эффективности отрасли за счет масштабного внедрения прогрессивных технологий производства электроэнергии, и поддержки НТП;
- повышение экологической безопасности отрасли путем внедрения улучшенных способов очистки выбросов, особенно на угольных ТЭС, и использования экологически "чистых" производственных технологий (например, котлы с ЦКС).

В отличие от государственных приоритетов, предпочтения бизнеса в перспективной деятельности продиктованы корпоративными стратегическими интересами. В их основе лежит максимизация ожидаемого дохода за счет увеличения доли рынка, снижения затрат и т.д., а формирование инвестиционных приоритетов прямо связано с коммерческой эффективностью развития бизнеса.

Задача обеспечения устойчивого баланса между требованиями государства и бизнеса является центральной в процессе рыночного реформирования электроэнергетики. Необходимо отметить, что ее решение представляется особенно сложным в сфере организации перспективной деятельности, где интересы государства существенно выше и гораздо сильнее пересекаются с бизнес-интересами компаний и инвесторов, прежде всего, в секторе генерации, порождая потенциальные конфликты и требуя создания эффективных механизмов их урегулирования.

## **2. Основные направления рыночных реформ в электроэнергетике России.**

Первый этап рыночных реформ в электроэнергетике России был проведен в начале-середине 90-х годов, и его результатами стало введение в отрасли новой системы хозяйственных отношений, адекватных рыночной экономике. Коммерциализация и корпоратизация предприятий отрасли привели к созданию рынка электроэнергии, внедрению экономических принципов ценообразования, формированию рыночных субъектов – энергетических компаний, а их частичная приватизация открыла возможности для прихода частного капитала в электроэнергетику.

Вместе с тем, на начальном этапе реформирования было сохранено доминирующее влияние государства на функционирование и развитие отрасли, которое осуществлялось как через имущественные механизмы (контрольные пакеты акций энергокомпаний), так и через систему тотального регулирования цен на оптовом и розничных рынках электроэнергии. Существенный дисбаланс между интересами государства и бизнеса в этой ситуации был вынужденной мерой в первые годы формирования новой экономической среды, однако его сохранение в дальнейшем привело к появлению целого ряда негативных тенденций в электроэнергетике:

- необоснованный рост производственных и инвестиционных затрат при отсутствии реальных антизатратных стимулов на рынке;
- ухудшение финансового состояния компаний из-за политики госрегулирования (сдерживания цен электроэнергии, перекрестного субсидирования), а также неплатежей;
- сохранение низкой инвестиционной привлекательности отрасли и отсутствие значительных внешних инвестиций.

Необходимость второго этапа реформирования связана с совершенствованием существующей системы хозяйственных отношений, которая должна обеспечить повышение эффективности работы электроэнергетики, а также инвестиционной привлекательности бизнеса, создать благоприятные условия для развертывания масштабного инвестиционного процесса в отрасли, жизненно необходимого в условиях начавшегося экономического роста. Началом второго этапа в реформировании стало принятие в 1997 г. Указа Президента РФ № 427. Однако необходимость интенсификации процесса преобразований потребовала разработки детальной программы реформирования электроэнергетики, основные положения которой были одобрены Правительством РФ летом 2001 г.

Основу программы составляет комплексная система мер по реформированию рынка электроэнергии и реструктуризации отрасли, включающая:

- дифференциацию условий коммерческой деятельности компаний на рынке электроэнергии: усиление тарифного регулирования в естественно-монопольных

секторах и поэтапная либерализация и введение конкурентных механизмов в секторах генерации и сбыта электроэнергии;

- ослабление и постепенную ликвидацию вертикальной интеграции бизнеса и переход к организации монофункциональных компаний, работающих в отдельных секторах (генерации, транспорте, распределении, сбыте электроэнергии), а также предоставляющих другие необходимые технологические или коммерческие услуги (например, диспетчеризация, организация торговли на рынке или бирже и др.);
- изменение структуры собственности с дифференциацией по выделенным секторам – обеспечение доминирующей роли государства в сетевом бизнесе и последовательное снижение государственного участия в компаниях, осуществляющих производство и сбыт электроэнергии, с соответствующим увеличением доли частного капитала в этих потенциально-конкурентных сферах.

Таким образом, программа преобразований ориентирована на ликвидацию существующего дисбаланса интересов государства и бизнеса, повышение роли последнего в управлении функционированием и развитием отрасли. Важнейшим результатом планируемых реформ станет возможность урегулирования существующих конфликтов между государством и бизнесом за счет организационной и имущественной «привязки» их интересов к отдельным секторам в электроэнергетике. В соответствии с этой основной целью реформирования сфера доминирующего влияния бизнеса постепенно охватит все виды оперативно-хозяйственной деятельности, которые могут осуществляться в условиях конкуренции, в то время как сфера влияния государства будет ограничена управлением естественно-монопольным сегментом отрасли (сети и диспетчеризация), обеспечивающим надежность функционирования энергосистемы.

### **3. Принципы организации перспективной деятельности**

#### **в секторе генерации.**

Либерализация оперативно-хозяйственной деятельности в секторе производства электроэнергии неизбежно отразится и на условиях организации перспективной деятельности по развитию генерирующих мощностей, которая также будет в значительной мере переориентирована на обеспечение долгосрочных интересов бизнеса:

1). Рост числа хозяйственно самостоятельных поставщиков электроэнергии: генерирующих компаний (ГК), образованных в ходе реструктуризации РАО «ЕЭС России» и АО-энерго, а также независимых производителей электроэнергии (НПЭ) приведет к усилению децентрализации в принятии инвестиционных решений, которые будут опираться на параметры корпоративных стратегий развития бизнеса компаний.

2). Необходимость масштабного привлечения частных инвестиций и соответствующее усиление позиций частного капитала в управлении генерирующими компаниями приведет к росту коммерческой мотивации в принятии инвестиционных решений, доминированию критериев коммерческой эффективности проектов при формировании корпоративных стратегий развития ГК и тем более НПЭ.

3). С прекращением регулирования цен на рынке государство лишается мощного рычага управления инвестиционным процессом через регулирование тарифов электроэнергии, включая размер целевых инвестиционных средств для производителей электроэнергии. Кроме того, последовательное снижение доли участия государства в капитале генерирующих компаний существенно сокращает потенциал использования имущественных механизмов влияния на стратегию развития бизнеса генерирующих компаний. Таким образом, в результате реформирования произойдет существенное ослабление возможностей прямого государственного влияния на инвестиционные решения генерирующих компаний.

Новые тенденции в управлении развитием отрасли, формирующиеся при дерегулировании инвестиционного процесса, объективно затрудняют реализацию государственных приоритетов в секторе генерации, направленных на обеспечение стратегической устойчивости электроснабжения. Большинство проектов, отвечающих стратегическим интересам государства, будут иметь более низкие показатели коммерческой эффективности и конкурентоспособности по сравнению с инвестиционными альтернативами, рассматриваемыми компаниями при формировании своей инвестиционной программы и, следовательно, могут иметь небольшие шансы быть реализованными с точки зрения бизнеса.

Для того, чтобы обеспечить согласование долгосрочных государственных и корпоративных интересов при реорганизации перспективной деятельности в секторе генерации, необходимо создать условия, при которых государство и частный капитал будут выступать как равноправные участники инвестиционного процесса. Это потребует формирования новой системы управления развитием генерирующих мощностей, состоящей из двух уровней:

- **корпоративного**, который будет образован самостоятельными хозяйственными субъектами (генерирующими компаниями, независимыми производителями электроэнергии). Основной задачей на этом уровне станет обеспечение устойчивого развития бизнеса и повышение его долгосрочной эффективности в соответствии с корпоративными стратегиями;
- **системного**, задачей которого станет обеспечение требуемого влияния государства на координацию инвестиционного процесса в соответствии с требованиями стратегической устойчивости и экономической эффективности электроснабжения, прежде всего, за счет поддержки государственных инвестиционных приоритетов в развитии генерирующих мощностей.

Корпоративный уровень управления возникнет естественным образом параллельно с формированием новых генерирующих компаний и появлением НПЭ. В то же время для реализации государственных интересов в перспективной деятельности потребуется создание нового специального органа (Инвестиционного Оператора), на который будут возложены функции системного управления инвестиционным процессом. Безусловным требованием является обеспечение полного государственного контроля за деятельностью Инвестиционного Оператора (ИО).

Задача координации планирования и финансирования инвестиций, выполняемая ИО, органично связана с обеспечением надежности функционирования электроэнергетики, так как сбалансированное развитие производственной базы создает необходимые условия для бесперебойной работы отрасли в перспективе. Поэтому при организации системного уровня управления развитием потребуется обеспечить тесное взаимодействие между ИО и сетевой компанией (СК), а также Системным Оператором, осуществляющим системное управление функционированием отрасли.

Возможным вариантом представляется также передача функций ИО дочернему подразделению сетевой компании. Это решение в условиях конкурентного рынка позволит сформировать единый центр ответственности как за оперативную, так и за перспективную надежность электроснабжения, а также обеспечить безусловный контроль со стороны государства (как главного собственника и регулятора СК) за деятельностью ИО. В то же время такая схема позволит обеспечить организационное и финансовое разделение деятельности Инвестиционного Оператора и остального бизнеса сетевой компании, позволяющее избежать конфликта интересов и сохранить прозрачность регулирования естественно-монопольных транспортных услуг.

Взаимодействие между двумя уровнями управления должно быть организовано на всех этапах перспективной деятельности, включая планирование, финансирование и реализацию инвестиционных проектов. Для координации корпоративных инвестиционных решений и их согласования с общесистемными приоритетами в развитии генерирующих мощностей ИО должен обеспечить решение следующих задач:

- организацию непрерывного процесса общесистемного (отраслевого) стратегического планирования, выполняемого в рамках разработки схем развития ЕЭС-ОЭС, а также долгосрочной стратегии развития отрасли;
- отбор конкретных инвестиционных проектов электростанций, имеющих высокий общесистемный или общеэкономический приоритет, и определение их основных параметров, включая месторасположение, установленную мощность, возможно – тип электростанции и вид проектного топлива;
- организацию финансирования для данных проектов, ориентированную на максимальное привлечение генерирующих компаний и внешних инвесторов к их реализации; в отдельных случаях ИО должен обеспечить также самостоятельное финансирование проектов.

Следует отметить, что важной составляющей стратегической устойчивости энергоснабжения является стабильность инвестиционных потоков в отрасли. Переход к новой системе финансирования инвестиций, особенно на начальных этапах становления конкурентного рынка, будет сопровождаться появлением целого ряда рисков, которые могут создать серьезные препятствия для стабильного и достаточного самостоятельного финансирования программы развития генерирующих мощностей ГК и НПЭ (табл. 1).

**Табл. 1. Характеристика рисков недофинансирования инвестиций в условиях становления конкурентного рынка электроэнергии**

<b>Риски</b>	<b>Причина</b>
Низкие объемы прибыли, зарабатываемый компаниями на конкурентном рынке	Неразвитость контрактных отношений и общее снижение эффективности управления рыночными процессами в период становления конкурентных механизмов. Недостаточно быстрые темпы снижения эксплуатационных затрат. Изменение соотношения цен на различные виды топлива, поставляемого на электростанции, в связи с планируемой либерализацией топливных рынков (прежде всего, природного газа). Несогласованная политика регулирования тарифов на тепловую энергию, отпускаемую от ТЭЦ. При установлении заниженных тарифов на тепло прибыль компаний от участия на конкурентном рынке электроэнергии будет частично направляться на покрытие убытков от продажи тепла.
Ограниченные возможности для привлечения внешнего финансирования	Недостаточные показатели прибыльности инвестиций в генерацию и неустойчивое финансовое состояние компаний. Требования дополнительных гарантий или повышенная стоимость капитала по предоставляемым финансовым ресурсам в условиях высоких рыночных рисков. Общая настороженность стратегических инвесторов по отношению к первым результатам реформирования и ожиданиями стабилизации на рынке электроэнергии.
«Проедание» или нецелевое использование прибыли	Нежелание компаний развивать генерирующие активы в условиях низкой прибыльности бизнеса, что может привести к выплате завышенных дивидендов или инвестированию в альтернативные проекты, не имеющие отношение к производству электроэнергии, но обеспечивающие более высокий коммерческий эффект.

Поэтому еще одной задачей Инвестиционного Оператора в период реформирования станет управление данными рисками, прежде всего, за счет страховой поддержки проектов, включенных в корпоративные бизнес-планы, в случае недостаточности собственных инвестиционных ресурсов компаний, получаемых из основных источников: прибыли и внешних частных инвестиций.

#### **4. Механизмы обеспечения устойчивости инвестиционного процесса в секторе генерации.**

Согласование государственных и корпоративных интересов в условиях либерализации инвестиционного процесса потребует дополнительных механизмов, которые позволят эффективно выполнять функции системного управления. При этом необходимо, чтобы действия Инвестиционного Оператора оказывали минимальное воздействие на конкурентоспособность, финансовое состояние и привлекательность ГК и НПЭ для частного капитала и, таким образом, не вызывали серьезных конфликтов с бизнес-интересами производителей электроэнергии.

Финансовые механизмы управления, естественные для конкурентного рынка, должны стать основными и в деятельности ИО, а применение методов административного принуждения компаний должно быть ограничено, и допускаться только в крайних ситуациях. В этой связи для эффективной работы Инвестиционного Оператора потребуется обеспечить централизацию достаточных финансовых ресурсов, при помощи которых он будет способен влиять на инвестиционные решения компаний. Наличие таких ресурсов также является необходимым условием поддержания стабильности инвестиционного процесса в конкурентной среде и снижения рисков недофинансирования корпоративных программ развития.

Целевое использование средств фонда на продвижение государственных интересов предопределяет необходимость активного участия государства в его финансировании. В то же время страховая поддержка инвестиционных проектов ГК и НПЭ делает оправданным также долевое участие компаний в его формировании.

**Государственное финансирование фонда** может производиться за счет комбинирования ряда источников:

- дивиденды, начисляемые на государственные пакеты акций РАО «ЕЭС России» и компаний, формируемых в ходе реструктуризации холдинга (в частности, федеральной сетевой компании);
- дополнительное налогообложение электростанций при потреблении газа для производства электроэнергии, которое позволит уравнивать конкурентные позиции (обеспечив равноэффективность) газовых и альтернативных технологий. Использование данных налоговых поступлений может носить целевой характер финансовой поддержки инвестиционных проектов угольной и атомной энергетики.
- бюджетные средства, выделяемые в порядке исключения на особо социально значимые проекты в энергетике, в рамках бюджета развития, целевых федеральных и региональных программ и т.д.

Финансирование фонда может быть также организовано через мощностную компоненту цены электроэнергии, формируемую на рынке резервной мощности. Для этого наряду с платежами за различные виды оперативного резерва для субъектов рынка может быть предусмотрена плата за стратегический резерв, которая будет действовать с целью предотвращения резкого снижения располагаемой мощности против существующих нормативов.

**Корпоративное финансирование фонда** со стороны компаний может быть организовано в форме обязательного резервирования части выручки или ежегодных страховых взносов. Важно обеспечить, чтобы отчисления компаний в централизованный фонд стали не только способом формирования финансовых резервов для страхования рисков недофинансирования инвестиций, но также создавали бы серьезные экономические препятствия для неинвестиционного и нецелевого использования свободных собственных средств и, соответственно, предлагали стимулы для повышения эффективности сделанных капиталовложений.

В соответствии с этой задачей размер отчислений в страховой фонд должен ежегодно определяться индивидуально для каждой компании с учетом целого ряда показателей инвестиционной активности: величины инвестиций, сделанных в прошлом году, вводов новой мощности, динамики объемов незавершенного строительства, доли непромышленных активов и т.д. Страховой взнос, взимаемый в такой форме, позволит снизить риск «проедания» прибыли, получаемой на конкурентном рынке: деньги, не

инвестированные самой компанией, все равно будут частично направлены на нужды развития отрасли. В качестве компенсации на последующих этапах компаниям должен быть обеспечен возврат сделанных компаниями отчислений в виде долевой собственности в объектах, сооруженных за счет средств страхового фонда или после распределения выручки от их продажи.

Эффективность работы Инвестиционного Оператора по управлению развитием на системном уровне в значительной степени зависит от разработки четких механизмов использования данных средств централизованного страхового фонда для реализации государственных инвестиционных приоритетов, а также обеспечения стабильности финансирования инвестиций.

**1). Осуществление проектов, отвечающих межотраслевым требованиям развития отрасли или имеющих высокое системное значение,** но недостаточные коммерческие показатели, потребует дополнительной финансовой поддержки, независимой от компаний, которая должна быть предоставлена Инвестиционным Оператором. В начальный период реформирования, в условиях становления генерирующих компаний и ограниченности их инвестиционных возможностей, Инвестиционный Оператор должен будет осуществлять самостоятельную реализацию данных проектов, полностью обеспечивая их финансирование из централизованного фонда.

После завершения строительства и ввода в эксплуатацию данные генерирующие мощности будут оставаться в собственности ИО. Так как производство электроэнергии не является сферой деятельности Инвестиционного Оператора, необходимо обеспечить эффективную организацию управления активами, созданными с участием ИО, например, путем их передачи в оперативное управление специальной генерирующей компанией, созданной с участием Инвестиционного Оператора и государства.

Таким образом, в электроэнергетике постепенно будет формироваться «системное генерирующее ядро», находящееся под государственным контролем, основной задачей которого будет обеспечение совместно с сетевой инфраструктурой текущей надежности энергоснабжения. На начальном этапе в его состав будут включаться все крупные объекты, сооружаемые с участием ИО. В перспективе его размер будет последовательно сокращаться за счет продажи на торгах или сдачи в аренду станций, способных работать в режиме конкурентного рынка и не несущих специальных системных функций (то есть, не связанных напрямую с обеспечением надежности энергоснабжения).

С развитием конкурентной среды, увеличением частного капитала в секторе генерации, укреплении финансового положения компаний, масштабы централизованного финансирования, осуществляемого Инвестиционным Оператором для проектов, имеющих высокий государственный приоритет, могут быть постепенно сокращены за счет привлечения для их реализации генерирующих компаний и независимых внешних инвесторов. При этом в сфере безусловной ответственности ИО останутся проекты системной важности, имеющие существенные технические или иные ограничения на участие в режиме конкурентной торговли и выполняющие системные функции по обеспечению надежности.

Для всех остальных проектов Инвестиционным Оператором организуется тендер между ГК и независимыми инвесторами на право их сооружения. Формальная процедура предложения о строительстве должна сопровождаться со стороны ИО специальными финансовыми схемами поддержки данных проектов, обеспечивающими их достаточную коммерческую привлекательность для будущих собственников (например, льготными кредитами из средств страхового инвестиционного фонда или кредитными гарантиями).

**2). Разработка механизмов обеспечения стабильности инвестиций** в секторе генерации должна быть основана на традиционных для рыночной экономики принципах финансирования коммерческих проектов. Страховая поддержка инвестиционных программ компаний должна носить адресный характер, поэтому ее предпочтительно организовать в форме проектного, а не корпоративного финансирования, с обязательным отбором проектов на конкурсной основе. Компании самостоятельно формируют и

представляют ИО с необходимым экономическим обоснованием заявки на финансовую поддержку проектов, на основе которых Инвестиционный Оператор организует тендер на финансирование. Решение о выделении страховых инвестиций должно приниматься с учетом системных приоритетов развития, но главным критерием отбора должен стать коммерческий эффект инвестиций. Для развития конкурентной среды представляется важным обеспечить равный доступ к централизованным инвестиционным ресурсам как ГК, так и НПЭ.

Наиболее приемлемой формой страховой поддержки компаний, особенно на начальных этапах реформирования, является непосредственное участие ИО в проекте в качестве стратегического инвестора. Применяемые при этом схемы проектного финансирования должны обеспечить:

- эффективный контроль ИО за целевым использованием выделенных средств в рамках согласованного графика работ;
- права собственности ИО на активы, созданные за счет централизованных инвестиций.

По завершении проекта ИО, не имеющий интересов в эксплуатации, может переуступить права собственности на объекты, сооруженные с его участием, данной компании в обмен на эквивалентный по рыночной стоимости пакет ее акций. Использование схемы «активы в обмен на акции» связано с изменением в структуре акционеров компаний-производителей и, в частности, с ростом пакета акций, контролируемых Инвестиционным Оператором (то есть, фактически государством). Рост доли государства в капитале генерирующих компаний на начальном этапе реформирования представляется обоснованным, так как создает дополнительные механизмы влияния на политику компаний в условиях либерализации рынка. Однако по мере развития конкурентной среды в генерации данная тенденция будет создавать конфликт с долгосрочной задачей повышения привлекательности сектора для частного капитала, поэтому на следующих этапах реформирования необходимо обеспечить постепенное сокращение пакета, находящегося в собственности ИО за счет их продажи на рынке.

По мере улучшения финансового состояния и инвестиционного рейтинга компаний Инвестиционный Оператор может также перейти к использованию кредитных схем проектного финансирования, в рамках которых требуемые средства из централизованного фонда предоставляются компаниям на возвратной основе при обеспечении платы за использование капитала (возможно, льготной по сравнению с условиями банков) и соблюдении жестких обязательств прозрачности проекта.

Наконец, кроме прямого участия в финансировании, Инвестиционный Оператор может использовать иные схемы поддержки инвестиционных проектов, направленные на снижение рыночных рисков вложений в данные проекты собственного капитала компаний или привлеченных средств частных инвесторов за счет:

- предоставления гарантий по вложенным средствам и кредитам и страхования рисков проекта на стадии сооружения;
- заключения долгосрочных контрактов на гарантированную покупку энергии от новой станции. После ввода объекта в эксплуатацию Инвестиционный Оператор может осуществить перепродажу энергии на бирже.

В заключение необходимо отметить, что реорганизация перспективной деятельности в электроэнергетике в целом и в частности – в секторе генерации должны учитывать последовательный и постепенный характер реформирования и быть четко согласованными с этапами преобразований на рынке электроэнергии и в организационной структуре отрасли. В этой связи для каждого этапа реформ необходимо обосновать состав текущих изменений в системе управления развитием, распределение функций государства и бизнеса при формировании инвестиционных приоритетов, организации финансирования и реализации проектов, а также механизмов их взаимодействия.