

Тихомирова О.В.,
аспирант
Московский энергетический институт (технический университет)

Научный руководитель
Д.т.н., проф. **Рогалев Н.Д.**

Использование маркетингового подхода в управлении и регулировании услуг региональных электросетевых компаний

На основе применения технологий маркетинга автором предлагаются новые подходы к формированию тарифов на услуги региональных электросетевых компаний для различных категорий потребителей. Разработанная на этой основе методика регулирования тарифов РСК позволит достичь согласования стратегических интересов всех субъектов регионального рынка электроэнергетики (в том числе РСК) и потребителей, в части экономического развития и выгоды указанных лиц и основных факторов реализации в тарифе всех интересов.

Региональные электросетевые компании (далее РСК), являясь элементом национальной энергетической системы и реализуя заключительный этап процесса обеспечения энергоресурсами предприятий и населения, имеют особое значение в экономической системе РФ и ее регионов. Во-первых, они обеспечивают передачу электроэнергии до потребителей и реализацию государственной энергетической политики. Надежное энергоснабжение является условием развития экономики любой страны. Во-вторых, оказывают значительное влияние на уровень социально-экономического развития регионов, определяя ценовую конкурентоспособность энергопотребителей, уровень жизни населения и доходы регионального бюджета.

Обеспечение процесса эффективного функционирования РСК требует оптимизации взаимодействия с органами государственного регулирования в интересах федерации и региона, и корпоративного управления в интересах менеджмента и собственников компании. Система регулирования, ориентированная на реализацию целей развития РСК и обеспечивающая рациональное сочетание интересов компаний, потребителей и регионов еще не создана. Государство, определяя ценовую политику РСК, зачастую не учитывает особенности того или иного региона, условия функционирования и развития РСК и вышестоящих сетей, и, что немаловажно, необходимость развития непосредственно Потребителя. Политика сдерживания роста тарифов, конечно, обоснованна государством и соответствует интересам потребителей на всей территории Российской Федерации, однако в существующей модели тарифного регулирования не достаточно эффективна для развития отрасли, углубляет проблему инвестиционного развития РСК, ограничивая возможности увеличения инвестиционных ресурсов. Высокий уровень износа активов и дефицит инвестиционных ре-

сурсов электросетевых компаний в ряде случаев делает реальной проблему обеспечения надежности энергообеспечения регионов.

Самым правильным решением, направленным на перспективу, как для государства, так и для РСК, может являться только их взаимодействие и постоянный мониторинг изменяющихся потребностей и запросов потребителей в продукции, работах, услугах, с учетом развития рынка энергетики в условиях реформирования. Такой подход называется рыночной философией. Рынок состоит из потенциальных клиентов.

Филипп Котлер отмечал: «Маркетинг - это сфера быстрого устаревания задач, политических установок, стратегий и программ. Каждая фирма должна периодически переоценивать свой общий подход к рынку, пользуясь для этого приемом, известным под названием «ревизии маркетинга». Аналогичный подход, на наш взгляд, должно применять и государство создавая современные условия для быстроразвивающегося рынка, тем более поставив задачу реформирования отрасли.

Вместе с тем, важно уяснить, что оптимальная стратегия управления РСК (а по сути это и есть стратегия маркетинга) не может строиться без учета социальных, экономических, правовых особенностей тех территорий, на рынок которых выходит данное предприятие. Сюда же входит анализ рынков ценных бумаг, сырья, рынка труда, применяемых технологий, отслеживание и прогноз цен, потребительских ожиданий.

Что касается оперативного управления РСК (тактика маркетинга), то оно невозможно без знания множества правовых (а не только чисто экономических) основ предпринимательства и психологии потребителей на данных территориях.

В деятельности РСК недопустимо ориентироваться только на знание отечественного рынка – руководители и специалисты должны проанализировать и количественно оценить все ограничения, налагаемые природно-климатическими, историческими, социальными, правовыми и иными условиями жизни в тех регионах, где РСК предоставляет свои услуги. И если обнаруженные ограничения удастся успешно преодолеть и получить возмещение затрат и нормальную прибыль, тогда можно говорить о свободе рыночного механизма, который совпадает с осознанным разрешением всех необходимых ограничений.

Но чтобы реализовать имеющиеся возможности, необходимо еще при создании наряду с проработкой всех организационно-экономических сторон деятельности РСК позаботиться об изучении рынка, нахождении в нем своей «ниши», иными словами позаботиться о разработке маркетинговой программы (его плана).

Своеобразной гарантией эффективности РСК является тщательно проработанный план и создание условий для реализации его с позиций максимально возможной экономией затрат и высокими результатами. Важной частью общих планируемых мероприятий РСК является планирование

маркетинга (составление маркетинговой программы), где определяются приоритетные цели и действия с учетом регулирования рынка услуг РСК со стороны государства. Именно в опоре на эти приоритеты строится дальнейшая финансово-хозяйственная деятельность, а сами приоритетные направления прорабатываются впоследствии в организационном, социально-экономическом, правовом, технико-технологическом, кадровом и многих других отношениях.

Выделению конкретных приоритетов предшествует анализ, прогноз и оценка спроса и предложения на совместно или обособленно производимую и реализуемые услуги. Емкость рынка услуг РСК тесно увязывается не только с общим прогнозом спроса, но и оценкой его по различным социальным слоям и группам потребителей с учетом их удовлетворяемых и неудовлетворяемых потребительских ожиданий. На этой основе производится оценка технологий и технологического оборудования, рынкам сырья и труда, которые можно использовать в деятельности.

На следующем этапе намечаются рекламные и PR мероприятия. Затем параллельно идет работа по действующей и разработка новых методик установления тарифов и их продвижение на соответствующих уровнях, прогноз уровней продажи и прибыли, а в каждом новом этапе – увязка всей совокупности факторов маркетинга во времени, так как основной принцип эффективного развития РСК заключается в долгосрочном существовании в меняющихся рыночных условиях, условиях изменения подходов к государственному регулированию тарифов.

Прежде чем приступить непосредственно к осуществлению мероприятий по осуществлению маркетинговой деятельности, полезно ответить на ряд вопросов, охватывающих различные блоки маркетинга, или, как принято их называть, маркетинговые факторы, а именно:

- Анализ и оценка рыночных возможностей;
- Маркетинговая среда (макро и микро);
- Набор контролируемых переменных, с помощью которых обеспечивается нужная реакция рынка (товар, его цена, методы продажи, реклама и стимулирование сбыта и др.);
- Подготовка персонала;
- Оценка эффективности затрат.

Необходимым условием стабильного развития РСК является проведение сбора, анализа, обработки информации о рынке и прогнозирование его емкости. В сущности, вся тактика маркетинга строится на имеющейся и специально организуемой информации.

Больших затрат труда, средств и специальных знаний требует отслеживание жизненного цикла каждой услуги РСК и их судьбы на рынке, так как все услуги РСК тесно взаимосвязаны между собой. РСК необходимо понимание длительности жизненного цикла каждой из предлагаемых ей услуг в

условиях региона, где она располагается. Период рыночной жизни услуги определяется, как набором его потребительских свойств, в том числе размером установленного тарифа, уровнем сервиса, так и сложившимися в потреблении традициями, уровнем конкуренции, экономико-правовой и политической ситуацией в стране. Владение информацией, обеспечивающей обратную связь РСК с рынком, и применение на ее основе оперативных мер по установлению тарифа для различных категорий потребителей являются важнейшими условиями завоевания и удержания позиций на рынке.

Принципы существующей системы регулирования электроэнергетической отрасли и рассматриваемые государством подходы по её изменению.

Логика государственного владения и управления РСК в системе «затраты +»:

- Государство неэффективно в РСК, но неэффективность – это плата за надежность
- «Затраты +» стимулируют рост операционных затрат и поддержание надежности за счет роста тарифа
- Государство не может эффективно противостоять завышению тарифов без ущерба для надежности

РСК работала и работает до сегодняшнего дня в системе "затраты плюс". В системе, когда затраты РСК - это цена услуг. В этом режиме РСК взаимодействует с органами исполнительной власти в области тарифного регулирования и органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области тарифного регулирования, доказывая, что затраты РСК растут, поэтому необходимо соответственно повышать тарифы. В ответ РСК слышит, что повышение можно сделать чуть ниже. Это, собственно и есть вся "высокоинтеллектуальная" работа РСК в сфере тарифов. Таким образом, возникает система - кросс-субсидирования. Если в одном регионе дороже оказание услуги по передаче электроэнергии, почему его должен субсидировать другой регион? Единые тарифы — серьезный стресс для системы. Очевидно, что главный интерес, который возникает у РСК в такой системе, заключается в том, чтобы затраты завысить, т.е. не дает никакого стимула РСК работать на снижение себестоимости, оптимизировать инвестиционную программу и так далее. Пока же многие РСК думают не о том, как снизить себестоимость, а как раздуть собственные затраты. И если РСК будет на этом фоне разворачивать программу снижения издержек, то РСК разворачивает их против своих интересов, прекрасно понимая, что каждый сэкономленный миллиард или миллион рублей почти наверняка в будущем году будет "срезан" регулирующим органом.

ОАО РАО «ЕЭС России» планировало, что в 2006 году будет полностью либерализован рынок, и должен полностью исчезнуть такой бессмысленный механизм ценообразования, провозглашая в 2004 году, вместо принципа "затраты плюс" перейти к принципу "инфляция минус". Иными словами, предлагая, во-первых, установить уровень тарифов не на один год, а на три. Во-вторых, сделать это для каждой РСК с учетом ее индивидуальных особенностей. В-третьих, предлагая рассчитывать тарифы исходя не из затрат, а из прогнози-

руемого уровня инфляции. У Правительства есть прогнозные показатели на 3 года вперед. Предлагалось принять ежегодное снижение темпа роста тарифов, причем в третьем году это снижение может быть на уровне инфляции или даже ниже уровня инфляции. Это означает остановку роста тарифов или снижение тарифов в реальном измерении.

Для промышленных потребителей такой подход означал бы просто революционное решение, которое для каждого потребителя на три года покажет цифру затрат на электроэнергию. И все дальнейшее планирование затрат будет идти с учетом этой цифры. Можно будет быть уверенным в своем будущем в части затрат на электроэнергию абсолютно на 100%.

Для населения, особенно для той части, кому платежи не столько за электроэнергию, сколько в целом за ЖКХ, при их ежегодном росте на 20-30% становятся неподъемными (а таких у нас в стране десятки миллионов), это будет реальным сигналом, что энергетики ведут реальную работу. И не на уровне лозунгов, призывов и демонстраций, в отличие от целого ряда известных политиков.

Новые подходы в тарифообразовании на услуги РСК (передача электроэнергии и технологическое присоединение потребителей) должны быть направлены на свободу общения РСК с потребителями и соблюдения интересов инвесторов. Одной из основных задач государства является привлечение частных инвесторов. Инвесторы бывают – стратегические, и специальные инфраструктурные финансовые инвесторы.

Для привлечения частного капитала в регулируемые отрасли нужно создавать выгодные условия для инвесторов, чтобы соблюдались ряд условий для инвестирования, таких как:

- прозрачная система тарифообразования;
- предсказуемость решений регулятора в применении правил тарифообразования;
- экономические стимулы к операционной эффективности и инвестициям (покрытие обоснованных издержек и рыночный возврат на инвестированный капитал);
- достижение оптимального уровня качества сервиса и надежности при минимальной стоимости услуг;
- операционная экспертиза в снижении издержек;
- стабильная экономика.

Методология, основанная на зарубежном опыте по принципу снижения издержек регулирования тарифов – методом RAB (regulated asset base). Данная система регулирования впервые была разработана и внедрена в Великобритании в 1990-1991гг. для поддержки эффективной приватизации. Впоследствии произошло внедрение и совершенствование в других десятках стран.

Существовали типичные проблемы до внедрения данной системы у всех стран:

- большой накопившийся объем недоинвестиций и высокая изношенность активов,
- очень низкая операционная эффективность,

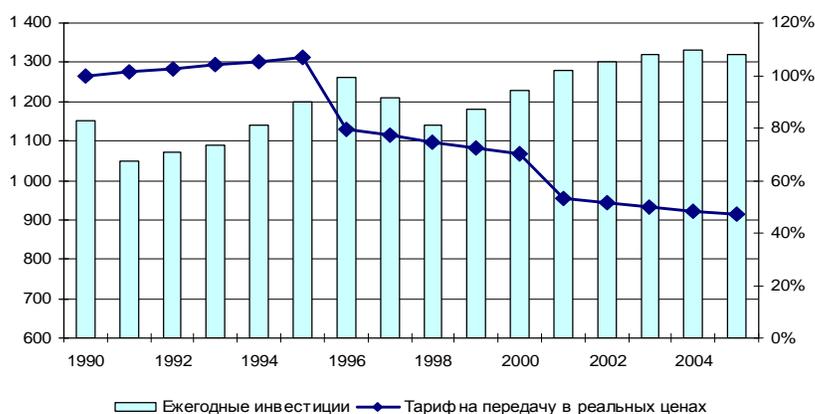
- падающий уровень надежности и качества предоставляемых услуг,
- опережающий темп роста тарифов.

Основополагающая цель всей системы – привлеченных частных инвестиций (долгового и акционерного капитала), повышение эффективности и минимизация самих тарифов на той или иной территории.

В Великобритании при существующей системе регулирования был определен процесс введения первоначального RAB в начавшуюся приватизацию. Вся приватизация проходила через публичное предложение акций. Было приватизировано 14 РСК. Что повлияло на рост дополнительных инвестиций.

Соответственно тариф с 1990г по 1995г значительно вырос в виду увеличения общего НВВ (необходимой валовой выручки) РСК, при этом доля инвестиций росла прямо пропорционально росту тарифа. РСК привлекает инвестиции и возвращает их частями за счет средств из амортизации по системе RAB в течение длительного периода. При снижении операционных затрат произошло снижение общего объема НВВ и соответственно снижение тарифа. С другой стороны произошел рост инвестиций в РСК.

График тарифа и инвестиционных программ РСК Великобритании:



После того, как сделан выбор в пользу изменения подхода к регулированию необходимой валовой выручки РСК по системе RAB (regulated asset base), необходимо произвести расчет тарифов на услуги РСК для конкретных групп/категорий потребителей.

Цели и принципы государственного регулирования тарифов на электрическую энергию, прописанные в законодательстве, легли в основу действующих Методических указаний Федеральной службы по тарифам (ФСТ) по расчету регулируемых тарифов на розничном рынке. Однако, широкий перечень критериев отнесения потребителей к различным группам, для которых устанавливаются тарифы на передачу, был сужен в рамках действующих Методических указаний до уровней напряжения подключения и числа часов использования заявленной потребителем мощности. В результате четкого следования методическим указаниям тарифы на одном уровне напряжения для потребителей с различным числом часов использования заявленной мощности (технологически правильный, но далеко не самый важный параметр) различаются в несколько раз, например, в Тульской области в 2006 г. тарифы для потребителей, подклю-

ченных к сетям ВН различались от 1,5 до 7,7 руб./ квтч., а для потребителей НН от 2,5 до 11,3 руб./ квтч. Очевидно, что подобный разброс тарифов не кажется потребителю справедливым, искажает ценовые сигналы для регулируемых организаций и самого потребителя, осложняет взаимодействие сбытовых и сетевых компаний с потребителем.

Клиентоориентированный подход предполагает активное участие сетевых компаний не только в вопросах подключения новых потребителей, но и формирования взаимовыгодной ценовой стратегии в отношении ранее присоединенных потребителей, стимулирующей развитие производства и потребления в регионе, а также позволяющей выстраивать инвестиционные планы в соответствии с запросами и потребностями потребителей. Обеспечение некоторой степени свободы для РСК в формировании тарифных групп не только не исключило бы контроль регулятора за действиями естественного монополиста, но способствовало бы тесному и взаимовыгодному сотрудничеству РСК и Потребителя.

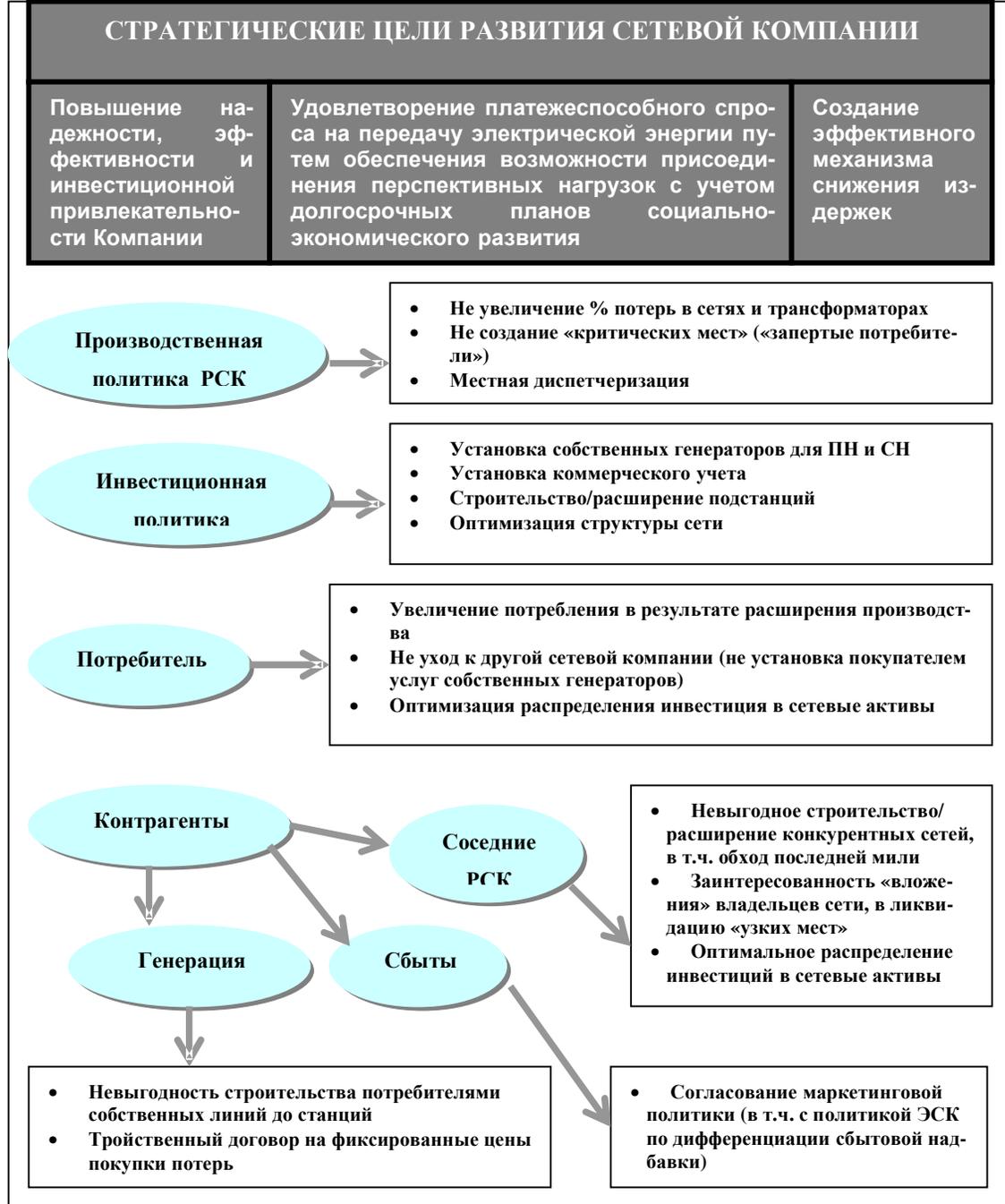
Было бы некорректно утверждать, что маркетинговые технологии не применимы в сетевом бизнесе, поскольку рынок сетевых услуг ограничен, и потребитель не может выбирать, у кого покупать услугу. По мнению автора, использование рыночных подходов к регулированию услуг естественномонопольной организации позволило бы увеличить эффективность этого бизнеса и приблизить тарифы к реальным рыночным ожиданиям потребителей. На схеме представлены преимущества применения маркетинговой политики РСК (по оказанию услуг по передаче) при достижении стратегических целей в тарифообразовании и в развитии компании.

Внедрять маркетинговые технологии в сетевой бизнес необходимо. Однако при этом нельзя забывать, что нужно использовать весь комплекс маркетинга, включающий не только элементы цены и спроса, но и распространение и стимулирование сбыта своих услуг по передаче электроэнергии ранее присоединенным потребителям и присоединению новых потребителей, формирование запросов потребителей. Одной из основных задач, стоящих перед сетевыми и сбытовыми организациями, является расширение и изучение рынка потребителей.

Эффективность маркетинга всей компании или одного подразделения характеризуется пятью составляющими маркетинговой ориентации: направленностью на покупателя, маркетинговой интеграцией, адекватностью информации, стратегической ориентацией и оперативной эффективностью. Каждую из них можно измерить. Если фирма получает оценки «средне» и «хорошо», это говорит о том, что их менеджеры видят, что можно улучшить.

Преимущества применения маркетингового подхода в РСК

СТРАТЕГИИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ	
Сформировать оптимальный перечень тарифных групп потребителей	Установить оптимальные тарифы на передачу по каждой группе
1. Минимизация риска недобора годовой НВВ, максимизация объёма передачи электроэнергии, стимулирование заинтересованности потребителя в расширении объёма производства (максимизация выручки РСК)	
2. Минимизация риска неоплаты: оптимальное распределение тарифного бремени по потребителям с разной платёжеспособностью (максимизация фактически полученной выручки)	
3. Соотнесение динамики полученной НВВ с динамикой годовых расходов, минимизация % платежей по кредитам	
4. Точность и однозначность расчётов, прозрачность и определенность параметров отнесения к группам потребителей, минимизация риска конфликтов с потребителями и контрагентами	
5. Максимизация рынка: предотвращение установки собственных генераторов крупными потребителями, параллельных сетей (до генерирующего источника), подключений к другой сетевой компании	
6. Дополнительное потребление по каждой группе потребителей должно увеличивать прибыль, а не приносить убыток (тариф на передачу покрывает переменные расходы по каждой тарифной группе)	
7. Окупаемость инвестиционных вложений по максимально большему количеству проектов строительства сетей	



Список литературы:

1. **Раппопорт А.Н.** Реструктуризация российской энергетики: методология, практика, инвестирование. – М: ЗАО «Издательство «Экономика», 2005.- 194 с.
2. Официальный сайт ОАО «РАО «ЕЭС России» <http://www.rao-ees.ru>
3. **П.Шпилевой** "Методика доходности на задействованный капитал (РАВ) при регулировании тарифов на передачу электроэнергии". Выступление на семинаре-совещании "Применение единых принципов при формировании тарифной кампании 2008г» 09.02.2007
4. Официальный сайт Министерства промышленности и энергетики РФ <http://www.minprom.gov.ru>