



## **Обоснование стратегии развития энергосбытовой организации на региональном рынке**

**Аннотация.** *Статья содержит результаты анализа сложившейся стратегии ОАО «КМА-Энергосбыт» и обоснования стратегии развития регионального подразделения в Кировской области с учетом экономических, политических, организационных факторов.*

**Ключевые слова:** *стратегия развития, энергосбытовая организация, Кировская область.*

**Раздел:** (04) экономика.

В современных быстроменяющихся социально-политических и экономических условиях перед энергосбытовыми организациями, действующими на розничном рынке электрической энергии, стоит задача обеспечения не только выживаемости, но и непрерывного развития, наращивания своего потенциала. Дальнейшее развитие компании невозможно без применения современных средств стратегического менеджмента.

В настоящее время на территории Российской Федерации действует двухуровневый (оптовый и розничный) рынок электроэнергии и мощности. На оптовом рынке продавцами и покупателями являются генерирующие компании, операторы экспорта/импорта электроэнергии, сбытовые организации, крупные потребители. Субъекты оптового рынка могут выступать в роли как продавцов, так и покупателей электроэнергии и мощности [1].

Ввиду серьезной конкуренции на рынке электроэнергии в центральных областях России энергосбытовые компании испытывают серьезные трудности с увеличением показателей своей деятельности без освоения новых территориальных рынков. ОАО «КМА-Энергосбыт» одно из тех, что активно расширяет зону своего территориального присутствия, обеспечивая тем самым рост числа обслуживаемых абонентов, объемов полезного отпуска электрической энергии. ОАО «КМА-Энергосбыт» с сентября 2002 г. является участником оптового рынка электрической энергии и мощности, с мая 2011 г. компания включена в реестр хозяйствующих субъектов, имеющих долю на рынке определенного товара более чем 35%.

ОАО «КМА-Энергосбыт» активно расширяет свою филиальную сеть и за последние три года открыло два филиала в соседних регионах, о чем свидетельствует рост основных показателей деятельности (см. табл. 1).

Изменение структуры компании позволило увеличить полезный отпуск электроэнергии на 41% по сравнению с 2011 г. Открытие новых представительств повлекло за собой увеличение штата сотрудников, занятых в энергосбытовой деятельности компании, на 67%.

За основу своего развития ОАО «КМА-Энергосбыт» приняло стратегию «Концентрированный рост», поэтому одним из следующих перспективных регионов для освоения является Кировская область, где розничный рынок электроэнергии делят одна крупная энергосбытовая компания, играющая роль гарантирующего поставщика, и несколько энергосбытовых компаний, входящих в состав промышленных холдингов.



Таблица 1

## Основные показатели коммерческой деятельности ОАО «КМА-Энергосбыт»

Показатели	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Покупка электроэнергии на оптовом рынке, млн кВт·ч	1620	2273	2391
Полезный отпуск, млн кВт·ч	1585	2239	2355
Продано потерь сетевым компаниям, млн кВт·ч	35,1	34,1	35,9
Количество абонентов, юридических лиц, шт.	118	151	153
Количество абонентов, физических лиц, шт.	8331	8345	8354

Разработка и обоснование стратегии развития предприятия осуществляются последовательно в соответствии с основными этапами, отраженными в табл. 2.

Таблица 2

## Этапы разработки стратегии предприятия

1-й этап	Определение миссии организации
2-й этап	Определение единства видения и целей организации
3-й этап	1. Анализ внешней среды: – макросреда (PEST); – микросреды (поставщики, клиенты, конкуренты). 2. Анализ внутренней среды
4-й этап	Стратегический анализ (SWOT-анализ)
5-й этап	Выбор из множества альтернатив наиболее подходящей стратегии
6-й этап	Реализация стратегии
7-й этап	Контроль за реализацией стратегии

Стратегический анализ деятельности предприятия может проводиться с использованием разнообразных подходов. Одним из них является модель стратегического состояния, или стратегический куб, учитывающий три аспекта стратегического состояния предприятия: экономический, политический и организационный (см. рис. 1) [2]. Понимание руководством компании стратегической зоны хозяйствования, наличие миссии компании, наличие краткосрочных и среднесрочных целей – все это говорит о наличии потенциала развития фирмы. В компании начата реализация стратегии развития, но данная стратегия не закреплена на уровне документа, доступного и понятного всем подразделениям и партнерам.

Текущее стратегическое состояние ОАО «КМА-Энергосбыт» находится около точки «стратегического равновесия», следовательно, общество выбрало правильный вектор своего развития, обладает достаточной устойчивостью и потенциалом для реализации намеченных целей.

Более глубокий анализ стратегического состояния предприятия может быть проведен другими методами, позволяющими оценивать конкурентные преимущества компании, ее сильные и слабые стороны, учитывающие окружающую конкурентную среду, а также условия макросреды. Наиболее эффективным методом оценки ситуационного состояния текущей и будущей конкурентной среды признан метод SWOT-анализа [3].

Первым шагом в проведении SWOT-анализа является определение сильных и слабых сторон компании. Для этого делается сравнительный анализ внутренних ресурсов компании и ключевых конкурентов. Второй шаг SWOT-анализа – определение возможностей и угроз для роста бизнеса в будущем. Для этого проводится анализ внешних факторов окружающей среды, оценивается уровень влияния каждого фактора на продажи компании.

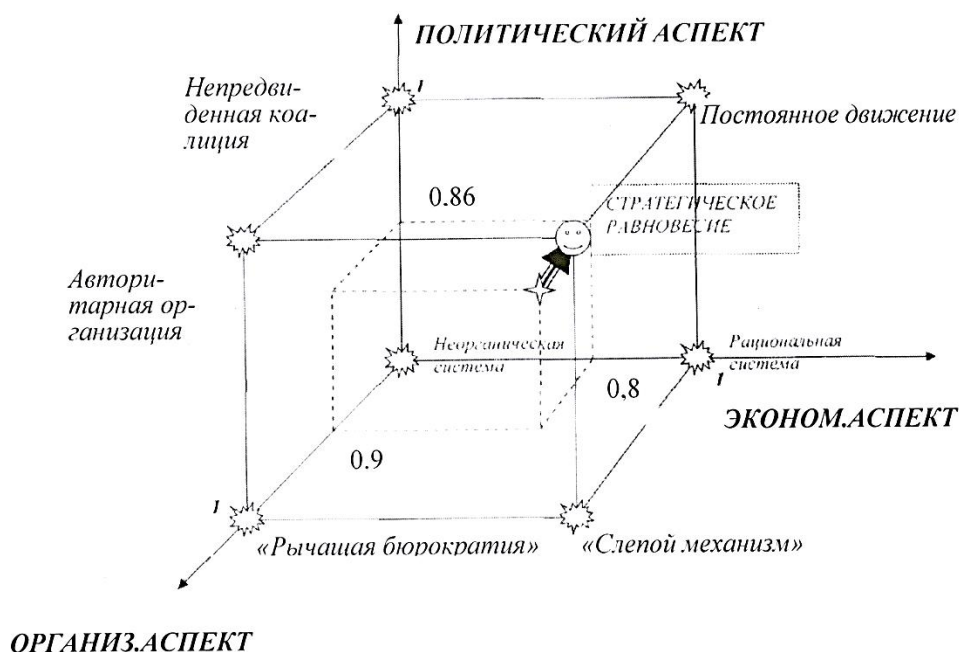


Рис. 1. Положение ОАО «КМА-Энергосбыт» на стратегическом кубе

Результаты проведенного SWOT-анализа деятельности ОАО «КМА-Энергосбыт» свидетельствуют о таких сильных сторонах:

- упрощенные критерии доступа на оптовый рынок;
- развитая инфраструктура (отделения, представительства в других регионах, опытный персонал, возможности взаимодействия с сетевыми организациями, местными органами управления, ЖКХ и т. д.).

Наиболее существенные слабые стороны:

- обязанность гарантирующего поставщика заключать договор с любым обратившимся потребителем;
- наличие неплатежеспособных потребителей, перекрестного субсидирования в регионе между отдельными группами потребителей;
- высокие условно-постоянные затраты гарантирующего поставщика по сравнению с энергосбытовыми компаниями и возможность установления последней более конкурентной цены.

Основные факторы угроз для развития ОАО «КМА-Энергосбыт»:

- возможность потребителя сменить энергосбытовую компанию в очередном периоде регулирования;
- риск банкротства из-за наличия неплатежеспособной группы потребителей, проблемы собираемости платежей, а также отсутствия приборов учета.

Наиболее значимые возможности ОАО «КМА-Энергосбыт»:

- создание независимой энергосбытовой организации для обслуживания крупных потребителей в домашнем и других регионах (эффекты: снижение бытовой надбавки, нерегулируемый тариф, индивидуальный подход к клиенту);
- возможность работы с потребителями, вышедшими на оптовый рынок, по агентским договорам.

Таким образом, проведенный SWOT-анализ доказывает, что ОАО «КМА-Энергосбыт» обладает большим потенциалом для дальнейшего развития.



Выбор стратегий, отличных от «стратегий роста», может усилить слабые стороны компании и нейтрализовать сильные. Кроме того, у компании велика уязвимость со стороны возможных угроз, усиленная слабыми сторонами компании.

В настоящее время ОАО «КМА-Энергосбыт» приняло решение об открытии филиала в Кировской области путем включения в состав холдинга консалтинговой компании «ИнтЭС».

Компания «ИнтЭС» – это динамично развивающаяся организация в энергетическом секторе экономики Кировской области, оказывающая консалтинговые услуги в области электроэнергетики. Перед компанией ставится задача по обеспечению эффективного использования ресурсов головной компании и разработке стратегии развития на ближайшие три года с учетом новых открывшихся возможностей

Процесс выработки стратегии – это последовательность совершаемых действий, которую можно отобразить в виде цепочки: анализ внешней и внутренней среды – разработка миссии и целей предприятия – выбор конкретной стратегии развития – реализация стратегии – контроль за реализацией стратегии.

В основу анализа внешней и внутренней среды могут быть положены обобщенные данные о состоянии электроэнергетики Кировской области и перспективная программа развития на 2013–2017 гг. с использованием методов оценки изменения внешней и конкурентной среды [4].

Кировская энергосистема является дефицитной – от 30 до 60% потребляемой энергосистемой мощности поступает из внешней сети. В связи с этим стоимость электрической энергии для всех групп потребителей включает в себя дополнительную величину затрат на транспорт электроэнергии из соседних регионов.

Динамика изменения объемов потребления электрической энергии потребителями Кировской области изображена на рис. 2 [5].

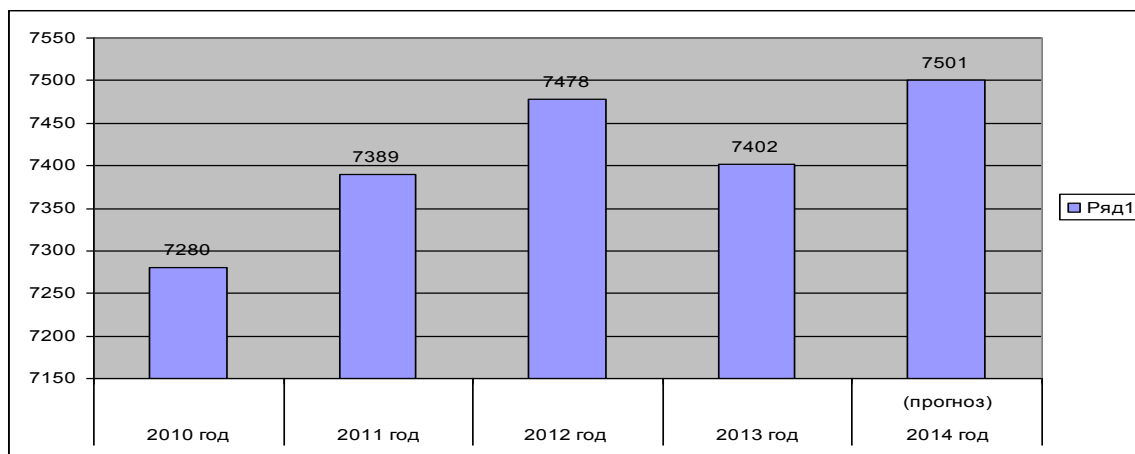


Рис. 2. Потребление электроэнергии потребителями Кировской области, млн кВт·ч

На территории Кировской области действует одна генерирующая компания – филиал ОАО «Территориальная генерирующая компания № 5» «Кировский» [6]. На территории области осуществляет деятельность по передаче электрической энергии 51 территориальная сетевая организация.

Энергосбытовые компании, осуществляющие продажу электрической энергии на розничном рынке, представлены 11 организациями, наиболее значимым из которых является ОАО «Кировэнергосбыт» [7].



Таблица 3

## Баланс электрической энергии, млн кВт·ч

Наименование показателя	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г. (прогноз)
Потребление электрической энергии	7280	7389	7478	7402	7501
Выработка электрической энергии	4294	4145	4239	4014	4041
Сальдо-переток	2989	3244	3239	3388	3460

В динамике за последние четыре года объем потребления электрической энергии потребителями Кировской области возрос на 3,8%. Самым крупным потребителем электроэнергии региона (16% общего объема) является ЭСО «КЧХК» (ОАО «Завод минеральных удобрений», ООО «ГалоПолимер Кирово-Чепецк»), на долю ОАО «РУСЭНЕРГОСБЫТ» (ОАО «РЖД») приходится 10% всего объема.

Лидирующее положение на рынке электроэнергии среди энергосбытовых компаний региона занимает ОАО «Кировэнергосбыт» по продаже энергии – 68,8%, ближайшим конкурентом по объемам поставок является ООО «Энергоснабжающая организация Кирово-Чепецкого химического комбината» – 16,2%. Имея в своем активе крупного потребителя ОАО «Завод минеральных удобрений» и ООО «ГалоПолимер Кирово-Чепецк», эта компания не предпринимает каких-либо действий по увеличению числа клиентов и расширению стратегической зоны хозяйствования. Наиболее агрессивный конкурент с точки зрения развития энергосбытового бизнеса – ООО «РУСЭНЕРГОСБЫТ» – компания федерального масштаба, базовым клиентом которой является ОАО «РЖД».

На основании Модели пяти сил конкуренции Портера выявлены основные конкурентные силы, влияющие на рынок, и определена степень воздействия каждой из них на деятельность компании «ИНТЭС», а именно:

- угроза появления новых конкурентов пока невелика из-за специфичности отрасли, отсутствия подготовленных специалистов на рынке труда, высоких затрат на вход в отрасль;
- барьеры на вход в отрасль, отсутствие дифференциации товара способствуют низкому уровню конкуренции;
- товары-субституты практически отсутствуют, единственным заменителем может послужить энергия, выработанная собственными источниками. В последнее время данное направление получило широкую популярность среди крупных покупателей;
- покупатели практически лишены возможности выбора;
- поставщики оказывают основное влияние на стоимость электроэнергии и на рынок электроэнергии в целом.

Для анализа тенденций изменения внешней среды организации мы использовали технику анализа ПЭСТ. Данная методика предполагает изучение четырех основных групп факторов, оказывающих влияние на фирму: политических, социальных, экономических, технологических [8]. Проведенный анализ свидетельствует о том, что наибольшее влияние внешней среды на развитие энергосбытовых компаний оказывают политические и экономические факторы.

Таким образом, на основании проведенного стратегического анализа можно сделать вывод, что на рынке продажи электрической энергии в Кировской области присутствует несколько крупных компаний, поделивших рынок с крупными покупателями. Прямой конкуренции между продавцами нет. Потребители с установленной мощностью





электроустановок более 25 МВт, представляющие серьезный интерес для новых поставщиков электроэнергии, практически недоступны. Выход новой компании на региональный рынок без крупного покупателя затруднен рыночными барьерами. Поэтому для дальнейшего развития компании «ИнТЭС» целесообразно применить стратегию первого квадранта матрицы Ансоффа – стратегию проникновения на рынок, что будет логическим продолжением стратегии развития головной компании ОАО «КМА-Энергосбыт».

Предложенная нами стратегия подразумевает под собой реализацию инвестиционного проекта, результатом выполнения которого станет открытие представительства энергосбытовой компании в нашем регионе. Для оценки эффективности было рассмотрено три варианта реализации проекта: пессимистичный, реалистичный и оптимистичный. В результате исследования было установлено, что во всех трех вариантах чистый дисконтированный денежный поток NPV, индекс доходности PI имеют значения больше единицы, внутренняя норма доходности выше ставки дисконтирования, что свидетельствует о высокой инвестиционной привлекательности проекта. Срок окупаемости проекта колеблется от 1,9 до почти 3 лет, что является приемлемым условием реализации данного проекта.

## Ссылки на источники

1. Постановление Правительства РФ от 27 декабря 2010 г. № 1172 «Об утверждении правил оптового рынка электрической энергии и мощности».
2. Дьяков А. Ф., Жуков В. В., Левченко И. И. Менеджмент в электроэнергетике: учеб. пособие. – М.: Изд-во МЭИ, 2000. – 364 с.
3. Максимов Б. К., Молодюк В. В. Развитие конкуренции на рынках электроэнергии России. – М.: Изд-во МЭИ, 2000. – 225 с.
4. Программа развития электроэнергетики Кировской области на 2013–2017 годы.
5. Там же.
6. Там же.
7. Там же.
8. Шиврина Т. Б. Оценка бизнеса // Международный журнал экспериментального образования. – 2011. – № 12. – С. 90–91.

**Irina Polushina,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the chair of Economics and Organization of Production, Vyatka State Agricultural Academy, Kirov*  
[irmap1977@mail.ru](mailto:irmap1977@mail.ru)

## Justification of development strategy of a power marketing organization in a regional market

**Abstract.** The paper contains the results of the analysis of the strategy of “KMA-Energosbyt” and justification of development strategy of regional division in the Kirov region, taking into account economic, political and organizational factors.

**Key words:** development strategy, power marketing organization, Kirov region.

## References

1. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 27 dekabrja 2010 g. № 1172 “Ob utverzhdenii pravil optovogo rynka jelektricheskoi jenergii i moshhnosti” (in Russian).
2. D'jakov, A. F., Zhukov, V. V. & Levchenko, I. I. (2000) *Menedzhment v jelektrojenergetike: ucheb. posobie*, Izd-vo MEl, Moscow, 364 p. (in Russian).
3. Maksimov, B. K. & Molodjuk, V. V. (2000) *Razvitie konkurencii na rynkah jelektrojenergii Rossii*, Izd-vo MEl, Moscow, 225 p. (in Russian).
4. Programma razvitiia jelektrojenergetiki Kirovskoj oblasti na 2013–2017 gody (in Russian).
5. Ibid.
6. Ibid.
7. Ibid.
8. Shivrina, T. B. (2011) “Ocenka biznesa”, *Mezhdunarodnyj zhurnal jeksperimental'nogo obrazovaniia*, № 12, pp. 90–91 (in Russian).

## Рекомендовано к публикации:

Горевым П. М., кандидатом педагогических наук, главным редактором журнала «Концепт»

ISSN 2304-120X



9 772304 120142

1 2