

На правах рукописи

Мельник Лариса Борисовна

**СТРАТЕГИИ ЭНЕРГОСБЫТОВЫХ КОМПАНИЙ
В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К КОНКУРЕНТНОМУ РЫНКУ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ**

Специальность 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством»
(теория управления экономическими системами)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва-2008

Работа выполнена в Государственном университете – Высшей школе экономики.

Научный руководитель: кандидат экономических наук,
доцент
Бек Надежда Николаевна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук,
профессор
Думова Ирина Ивановна

кандидат экономических наук,
Богомолва Анна Викторовна

Ведущая организация: Государственный университет управления

Защита состоится « 30 » октября 2008 г. в 14.00 на заседании диссертационного совета Д 212.048.02 при Государственном университете – Высшей школе экономики по адресу: ул. Мясницкая, д.20, ауд. 311.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного университета – Высшей школы экономики.

Автореферат разослан « » сентября 2008 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
д.э.н.

Смирнов С.Н.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В современных условиях улучшение динамики и качества экономического роста, переход от топливно-сырьевой к инновационной модели развития российской экономики напрямую связаны с наличием конкурентной среды. Формирование конкурентных отношений с переходом от государственной к частной собственности в тех секторах, где это потенциально возможно, является общей тенденцией развития мировой экономики. Существующие проблемы в российской электроэнергетике, такие как низкая эффективность, изношенность генерирующих и сетевых мощностей и недостаток инвестиций в модернизацию определили приоритетные задачи реформирования отрасли. Направленность реформ в сфере естественных монополий по мере усиления процессов интеграции России в мировую экономику накладывает определенные условия на проведение их в русле мировых тенденций. Результаты реформирования электроэнергетики различных стран свидетельствуют о том, что эффективное управление потенциально конкурентными видами деятельности в электроэнергетике приводит к установлению экономически обоснованных цен на электроэнергию, эффективному использованию энергетических ресурсов, стимулированию энергосбережения.

В процессе реформирования электроэнергетики в России разделены конкурентные и монопольные виды деятельности, приняты законодательные нормы по переходу к конкурентному рынку электроэнергии. Происходящие в настоящий момент изменения структуры собственности в электроэнергетике накладывают ограничения на модель рынка электроэнергии, которая была предусмотрена принятыми решениями Правительства РФ. В конечном итоге модель российского рынка электроэнергии складывается не только из принятых законодательных решений, но и стратегий развития и конкурентного поведения самих участников отрасли на формирующемся рынке электроэнергии. Внедрение конкурентных отношений требует радикального изменения методов и моделей стратегического управления в компаниях – участниках рынка электроэнергии. При переходе от монополии к конкуренции это связано, в первую очередь, с необходимостью принятия рыночно-ориентированных решений, учитывая при этом особенности российского рынка электроэнергии, который находится в стадии формирования.

В условиях реструктуризации региональных монополий (АО-энерго) в силу специфики распределения и потребления электроэнергии, а также отсутствия опыта и компетенций в этой области, большинство потребителей электроэнергии вынуждены прибегать к услугам посредника. В результате реформирования отрасли энергосбытовая компания (ЭСБ) становится новым участником рынка электроэнергии, являясь важным связующим звеном между производителями и потребителями электроэнергии. У российских ЭСБ нет опыта

функционирования в условиях конкуренции. Одной из актуальных проблем таких компаний является выбор собственной бизнес-модели и стратегии развития на зарождающемся рынке электроэнергии.

Важным отличием энергосбытовой компании от других участников - генерирующих и сетевых компаний, является отсутствие на балансе материальных активов. Устойчивость конкурентных преимуществ компаний, не обладающих материальными активами, определяется их внутренним потенциалом и способностями, включая эффективную систему управления и социальный капитал. Для российских ЭСК, особенно, выделившихся из АО-энерго, в большинстве случаев характерна невысокая финансовая устойчивость и ограниченные возможности по привлечению инвестиций в свое развитие. Одновременно эти компании обладают накопленными ранее знаниями приоритетов и особенностей конечных региональных потребителей и социальным капиталом в виде сложившихся отношений, связей с потребителями и другими стейкхолдерами на региональном рынке, которые свидетельствуют о том, что у ЭСК имеется потенциал для развития и источник конкурентных преимуществ.

Анализ исследований в области реформирования электроэнергетики показывает, что в основном они ориентированы на проблемы формирования и функционирования оптового рынка электроэнергии, рыночной власти и регулирования отношений на конкурентном рынке, ценообразования в электроэнергетике. Проблемы управления энергосбытовой деятельностью в переходный период становления рынка электроэнергии, особенно связанные с выбором бизнес-моделей, с разработкой стратегий развития и конкурентного поведения энергосбытовых компаний, мало изучены. Учитывая недостаточность теоретических разработок и насущность проблем реформирования отрасли, актуальны и практически значимы исследования бизнес-моделей, организационных форм и стратегий развития энергосбытовых компаний в условиях трансформации электроэнергетической отрасли. Принимая во внимание активную стадию реформирования отрасли, а также ориентиры современных концепций в области стратегического управления, исследование проводится с позиции интеграции трех концептуальных направлений: стратегического, маркетингового и корпоративного управления с акцентом на создание ценности (роста стоимости компании) для акционеров (собственников).

Целью исследования является теоретическое обоснование и разработка модели выбора стратегий развития энергосбытовой компании в процессе становления конкурентного рынка электроэнергии.

С достижением поставленной цели связано решение следующих задач:

- сравнительный анализ международного опыта реформирования электроэнергетики и определение возможных организационных форм энергосбытовой деятельности, присущих разным концептуальным моделям рынка электроэнергии;

- выявление основных факторов, которые влияют на деятельность энергосбытовой компании, на основе анализа международного и российского опыта реформирования электроэнергетики;
- анализ позиционирования компаний на цепочке ценностей и систематизация организационных форм энергосбытовых компаний, присутствующих на российском рынке электроэнергии;
- разработка алгоритма выбора бизнес-модели и организационной формы энергосбытовой компании;
- разработка интеграционной модели стратегического выбора для энергосбытовой компании;
- разработка типовых вариантов стратегий развития энергосбытовой компании в зависимости от организационной формы и позиционирования энергосбытовой компании;
- применение методических рекомендаций при формировании стратегий развития конкретной энергосбытовой компании (ОАО «Энергосбыт Ростовэнерго»).

Объектом исследования являются энергосбытовые компании, которые функционируют в условиях перехода к конкурентному рынку электроэнергии; **предметом исследования** – аспекты стратегического управления энергосбытовыми компаниями, связанные с выбором бизнес-модели, организационной формы, специализации на производственной цепочке и корпоративных стратегий.

Методологическую базу диссертационного исследования составляют разработки отечественных и зарубежных авторов в области стратегического и корпоративного управления, маркетинга взаимоотношений, менеджмента, ориентированного на стоимость, теории транзакционных издержек, теории стейкхолдеров, социального капитала, концепции миграции ценностей. Диссертация опирается на работы отечественных и зарубежных авторов по реформированию, экономике и управлению электроэнергетической отраслью. Нормативно-правовую базу исследования составляют законодательные положения в сфере электроэнергетики, материалы по реформированию электроэнергетической отрасли России и зарубежных стран, внутренние документы ОАО РАО «ЕЭС России», не являющиеся коммерческой тайной. В качестве информационной базы исследования используются материалы отечественных и зарубежных отраслевых институтов и агентств, данные статистической отчетности, данные федеральных и региональных программ в сфере электроэнергетики, проекты разработки стратегий развития энергосбытовых и генерирующих компаний, которые выполнялись с личным участием автора.

Научной новизной обладают классификация организационных форм и интеграционная модель стратегического выбора энергосбытовых компаний, которые учитывают переходный

характер конкурентного рынка электроэнергии и специфику энергосбытовых компаний: роль нематериальных активов и социального капитала, целевые ориентиры и приоритеты собственников и инвесторов, уровень финансовой устойчивости.

Наиболее существенные научные результаты, отражающие личный вклад автора:

1. Выявлены и систематизированы факторы, которые определяют выбор бизнес-модели, организационной формы и стратегии развития энергосбытовых компаний и отражают обобщенный международный опыт реформирования и специфику российской электроэнергетики.
2. Предложена расширенная классификация энергосбытовых компаний и эмпирически доказано существование выявленных организационных форм (типов).
3. Разработан алгоритм выбора бизнес-модели и организационной формы (типов) энергосбытовой компании.
4. Выделены типовые стратегии развития энергосбытовых компаний и разработан алгоритм их выбора, учитывающий развитие конкуренции на рынке электроэнергии и специфику энергосбытовых компаний.
5. Разработана интеграционная модель стратегического выбора с учетом концептуальных моделей рынка, параметров бизнес-модели и организационной формы энергосбытовых компаний.
6. Предложена структура критериев для оценки стратегических альтернатив: оценка стоимости компании, уровень финансовой устойчивости, параметры социального капитала, целевые ориентиры и стратегические приоритеты собственников и инвесторов.

Теоретическую значимость имеют положения стратегического выбора путей развития российских энергосбытовых компаний, которые реализуют методический подход, состоящий в интеграции основных концепций стратегического, корпоративного и маркетингового управления, с учетом специфики этих компаний и развития конкуренции на рынке электроэнергии.

Практическая значимость результатов диссертации состоит в том, что разработанные модели и алгоритмы носят универсальный характер и могут быть использованы действующими российскими энергокомпаниями при разработке и обосновании стратегий развития, а также компаниями других отраслей, которым предстоит пройти стадию реформирования или выход на рынок электроэнергии. Применение методических рекомендаций позволит повысить объективность оценки стоимости энергосбытовой компании, а также обоснованность и эффективность стратегических решений при выборе бизнес-модели, организационной формы и стратегии развития компании.

Апробация работы и использование ее результатов. Положения диссертации были использованы при разработке с участием автора маркетинговых стратегий (для ОАО «Мосэнергосбыт», ОАО «Энергосбыт Ростовэнерго», ОАО «Тулская сбытовая компания», ОАО «Свердловэнерго»), стратегий развития ОАО «ОГК-3» при анализе возможности участия генерирующей компании в энергосбытовом бизнесе.

Основные положения диссертации докладывались, обсуждались и получили одобрение:

- на 7-ой международной научно-технической конференции студентов и молодых ученых «Энергия молодых – экономике России», г. Томск, март 2006г.
- на 13-ой ежегодной международной научно-технической конференции студентов и аспирантов «Радиоэлектроника, электротехника и энергетика», г. Москва, март 2007 г.

Публикации. По материалам диссертационного исследования опубликовано 7 научных работ общим объемом 7,2 печ. листов, из которых личный вклад автора составляет 3,1 печ. листа.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Общий объем диссертации 165 страниц.

2. СТРУКТУРА РАБОТЫ

Введение

Глава 1. Концептуальные основы управления развитием компаний в условиях реформирования электроэнергетики

- 1.1 Теоретические аспекты и проблемы реформирования электроэнергетической отрасли
- 1.2 Сравнительный анализ моделей реформирования международного и российского рынков электроэнергии
- 1.3 Анализ современных концепций стратегического управления применительно к энергосбытовым компаниям

Глава 2. Методические аспекты стратегического управления энергосбытовой деятельностью при переходе к конкурентным рынкам электроэнергии

- 2.1 Особенности энергосбытовой компании
- 2.2 Факторы, определяющие проблемное поле выбора бизнес-модели, организационной формы и стратегии развития энергосбытовых компаний
- 2.3 Классификация организационных форм энергосбытовых компаний
- 2.4 Алгоритм стратегического выбора бизнес-модели и организационной формы энергосбытовой компании

Глава 3. Методические рекомендации по стратегическому выбору энергосбытовой компании

- 3.1 Типовые стратегии развития ЭСК в условиях перехода к конкурентному рынку электроэнергии
- 3.2 Исследование финансовой устойчивости энергосбытовых компаний
- 3.3 Интеграционная модель стратегического выбора энергосбытовой компании
- 3.4 Выбор стратегии развития для региональной энергосбытовой компании

Заключение

Список использованных источников

Приложения

3. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1) Концептуальные модели реформирования российской электроэнергетики, отражающие обобщенный международный опыт и особенности российской электроэнергетики

Анализ мирового опыта реформирования электроэнергетики, выполненный автором, свидетельствует о том, что методические подходы и темпы проведения реформирования отрасли в разных странах в некоторой степени отличались, однако основу реформ составляют общие для всех процессы:

- *Реструктуризация и либерализация*: отделение потенциально конкурентных (генерация, сбыт) секторов отрасли от естественно-монопольных (передача, диспетчерское управление), создание конкурентного оптового (в некоторых странах - и розничного) рынка электроэнергии.
- *Глобализация и интеграция*: создание общеевропейского рынка электроэнергии; усиление интеграции электроэнергетики и других топливно-энергетических отраслей.
- *Диверсификация*: расширение спектра и рост объема дополнительных услуг, связанных и несвязанных с основной деятельностью энергокомпаний, и объединение различных видов деятельности в рамках реализации концепции «multi-utility».
- *Технологические инновации*: использование совершенных систем учета электроэнергии, энергосберегающих и энергоэффективных, информационных технологии и т.д.

Процесс реформирования во всех странах сопровождается изменением структуры рынка электроэнергии и формы собственности. При этом наблюдается поэтапное развитие конкурентных отношений на рынке в соответствии с концептуальными моделями рынка электроэнергии: Вертикально-интегрированная, Единый закупщик, Конкуренция на оптовом рынке, Конкуренция на оптовом и розничном рынках.

Большинство стран в процессе реформ продвигаются в направлении сокращения степени государственного контроля в генерации и сбыте, увеличения конкуренции на оптовом рынке электроэнергии и расширения прав в части выбора потребителя электроэнергии. Основные этапы реформирования электроэнергетики ряда стран, исходя из концептуальных моделей развития рынка электроэнергии и изменения форм собственности, представлены на рис. 1.

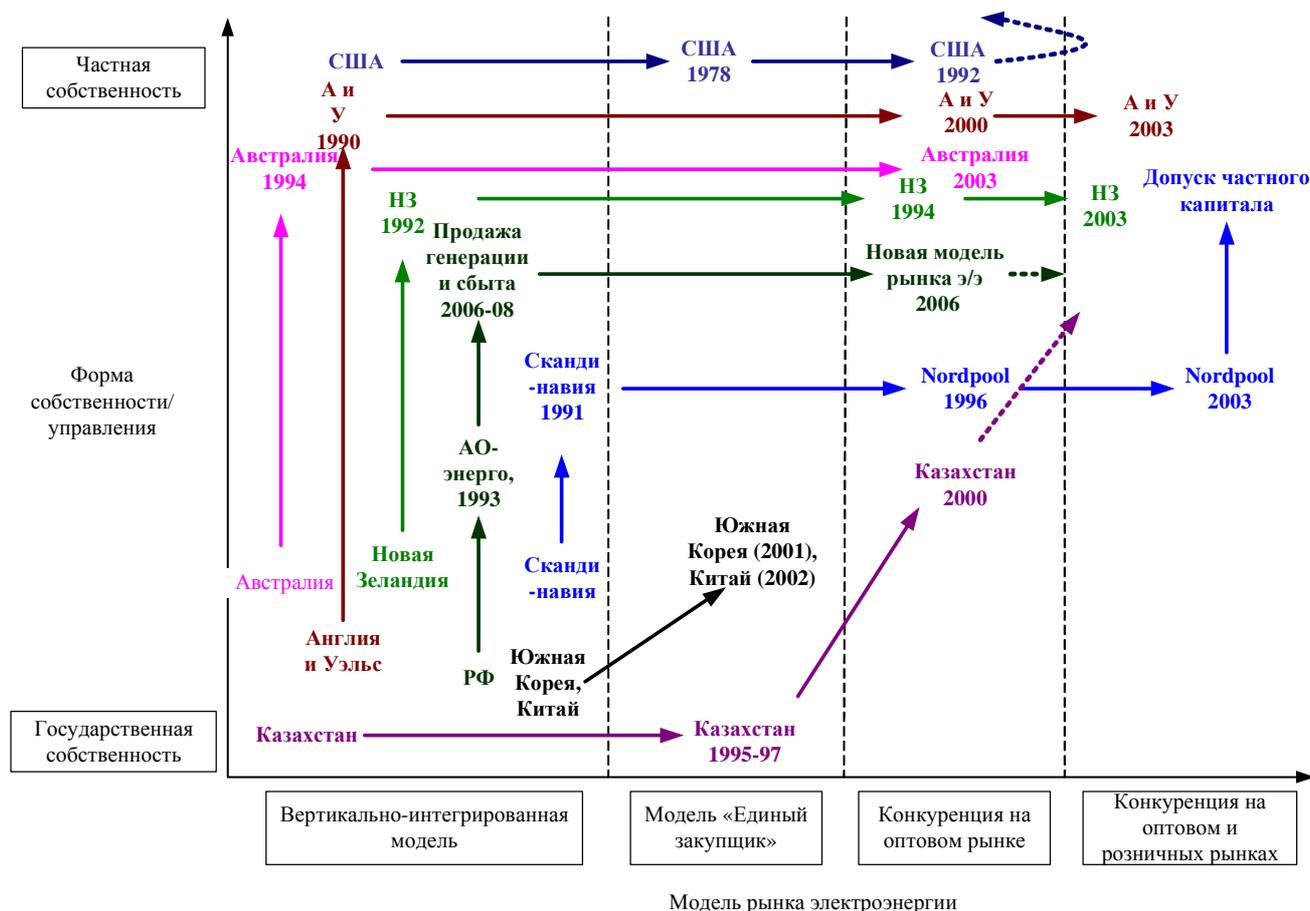


Рис. 1. Эволюция моделей рынка электроэнергии и форм собственности в различных странах

Сравнительный анализ концептуальных моделей рынка электроэнергии, которые были использованы различными странами в процессе реформирования, с учетом дополненных и уточненных автором основных принципов, представлен в табл. 1.

Таблица 1
Сравнительный анализ основных принципов концептуальных моделей рынка электроэнергии

Основные принципы / модель	Вертикально-интегрированная	«Единый закупщик»	Конкуренция на оптовом рынке	Конкуренция на оптовом и розничном рынках	
				регуляр. розн. цены	свобод. розн. цены
Конкуренция в производстве	нет	да	да	да	
Разделение генерации и передачи	нет	частично	да	да	
Доступ к сетям	нет	ограничен	да	да	
Конкуренция в оптовых продажах	нет	нет	да	да	
Выбор поставщика на розничном рынке	нет	нет	нет	да	
Свободные розничные цены	нет	нет	нет	нет	да

				Конкуренция на оптовом и розничном рынках	
Организацион. формы энергосбытовой деятельности	В рамках вертикально-интегрированной компании	Единый закупщик, Дистрибьютор	Энерготрейдер, Дистрибьютор, Мультикомпания	Энерготрейдер, Дистрибьютор, Мультикомпания, Компания, интегрированная с генератором	
					Розничный торговец

Этапы и содержание реформ в области энергосбытовой деятельности напрямую зависят от реализуемых концептуальных моделей рынка электроэнергии. На основе сравнительного анализа этих моделей автором определены возможные формы организации энергосбытовой деятельности, которые соответствуют каждой из моделей (вертикально-интегрированная компания, дистрибьютор, энерготрейдер, интегрированная с генератором, розничный торговец).

Целевая модель российского рынка электроэнергии, принятая правительством РФ в качестве стратегического ориентира окончания реформ, соответствует концептуальной модели конкуренции на оптовом и розничном рынке. Анализ реформирования российской электроэнергетики показывает, что существующая модель рынка электроэнергии концептуально представляет собой конкуренцию на оптовом рынке, причем доля либерализации оптового рынка электроэнергии составляет 25%, и рынок может стать полностью конкурентным только к 2011 г. Однако, реальная траектория становления конкурентных отношений в российской электроэнергетике будет складываться под влиянием, следующих факторов:

- Результаты реформирования электроэнергетики в различных странах, включая практическую реализацию концептуальных моделей рынка.
- Возникновение новых объектов частной собственности в российской электроэнергетике в результате проведенных дополнительных эмиссий акций генерирующих компаний и аукционов по продаже акций энергосбытовых компаний.
- Процессы интеграции в отрасли как следствие приобретения и/или получения стратегическими и портфельными инвесторами различных энергетических активов (генерирующих, сетевых, сбытовых) в результате реорганизации РАО «ЕЭС».
- Различные сценарии изменения цен на топливо (газ, уголь, мазут), которые повлекут за собой изменения оптовых и розничных цен на электроэнергию в зависимости от уровня либерализации рынка. Это, в свою очередь, приведет к изменению принципов конкуренции за потребителя между участниками рынка электроэнергии.
- Наличие траекторных зависимостей, таких как исторически сложившаяся обособленность региональных рынков энергоснабжения.

- Государственная политика по защите населения от роста цен на электроэнергию, сохраняющая полностью или частично регулирование розничных тарифов на электроэнергию для данных групп потребителей.

Отмеченные факторы влияют на развитие как электроэнергетики в целом, так и на функционирование энергосбытовых компаний. Таким образом, реализуемая на практике модель российского рынка электроэнергии определяется не только законодательными решениями в области реформирования и государственного регулирования электроэнергетики. В значительной мере на нее влияют стратегические решения и действия участников отрасли и смежных отраслей, в частности, связанные с интеграцией и изменением форм собственности и т.д.

2) Состав факторов, определяющих проблемное поле стратегического выбора бизнес-модели и организационной формы энергосбытовой компании

На основе анализа международного опыта реформирования электроэнергетики были выделены следующие факторы, определяющие проблемное поле и влияющие на выбор бизнес-модели, организационной формы и стратегии развития ЭСК: концептуальная модель рынка электроэнергии и место на производственной цепочке ценности. Позиционирование на цепочке ценностей осуществляется, исходя из анализа того, кому, какая и за счет чего будет создана ценность. Тем самым, в соответствии с концепцией миграции ценности А. Сливоцки, определяются два главных взаимосвязанных параметра бизнес-модели: *модель ценности для потребителей* (соответствие набора и качества предоставляемых услуг приоритетам целевой группы потребителей) и *модель прибыли* (источники генерирования денежных потоков и увеличения стоимости компании). В концепции типовых бизнес-стратегий М.Портера увеличение ценности связано с предоставлением более дифференцированных товаров и услуг и возможностью установления премиальной надбавки к цене или снижению цен на слабо дифференцированную продукцию при достижении низких издержек и более высокой операционной эффективности в компании. То есть стратегические решения лежат в плоскости сочетания бизнес и маркетинговых решений. В случае выбора бизнес - модели энергосбытовой компанией речь идет о принятии решений, связанных с длительными партнерскими или контрактными отношениями с потребителями, генерирующими и сетевыми компаниями.

Для учета специфики российской электроэнергетики состав факторов проблемного поля стратегического выбора был расширен. На основе исследования участников российского рынка электроэнергии были дополнительно включены такие факторы, как целевая группа потребителей, регион обслуживания и группы интересов и влияния (см. рис. 2).

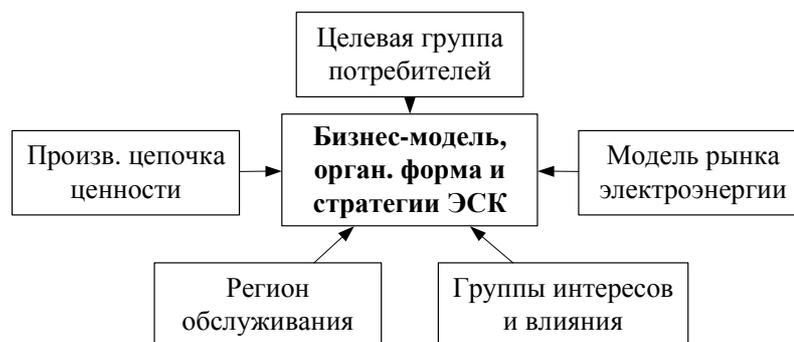


Рис. 2. Факторы, влияющие на бизнес-модель, организационную форму и стратегию развития ЭСК

Данные факторы определяют бизнес-модель компании (характер и масштаб ее деятельности, модель прибыли), степень государственного регулирования, которая различается при обслуживании платежеспособных и неплатежеспособных целевых групп потребителей. С позиции заинтересованности компании в формировании или пересмотре бизнес-модели были выделены ключевые стейкхолдеры (группы интересов и влияния), которые в зависимости от преследуемых ими целей и интересов оказывают влияние на принятие стратегических решений. В первую очередь, - это акционеры (собственники), стратегические и портфельные инвесторы, крупные потребители услуг ЭСК. Варианты позиционирования на производственной цепочке ценности и варианты регионального присутствия ЭСК положены в основу классификации энергосбытовых компаний.

3) Классификация организационных форм энергосбытовых компаний и алгоритм стратегического выбора бизнес-модели и организационной формы энергосбытовой компании

В результате снижения барьеров входа на рынок электроэнергии в связи с реформированием электроэнергетики число и характер компаний, поставляющих электроэнергию потребителям, увеличились, по сравнению с ситуацией до реформирования, когда поставками электроэнергии занимались только два основных типа компаний (энергосбытовые подразделения АО-энерго и оптовые поставщики-перепродавцы). В результате прошедших изменений в отрасли сформировались новые организационные формы компаний, занимающиеся энергосбытовой деятельностью. На основе комбинации рассмотренных факторов была предложена следующая классификация ЭСК:

- 1) по целевой группе потребителей: обслуживание всех групп потребителей, групп незащищенных потребителей, групп платежеспособных потребителей, групп платежеспособных крупнейших промышленных потребителей;

- 2) по позиционированию на производственной цепочке ценностей: вертикально-интегрированная, оптовая, оптово-розничная, розничная, с распределительными сетями, с генерацией;
- 3) по региону обслуживания: местная, межрегиональная, национальная.

Организационные формы ЭСК также зависят от модели рынка электроэнергии.

Систематизированы организационные формы (типы) ЭСК на российском рынке электроэнергии: Агент; Энерготрейдер; Региональный лидер; Национальный холдинг; Сетевая ЭСК; Розничная ЭСК; ЭСК с генерацией; Мультикомпания (см. табл. 2).

Таблица 2

Характеристика организационных форм (типов) энергосбытовых компаний

Организационные формы (типы)	По целевой группе потребителей	По производственной цепочке	По региону обслуживания	Модель рынка электроэнергии
1. Агент	Платежеспособные (крупнейшие промышленные)	Оптовая	Межрегиональная	Конкуренция на оптовом, на оптовом и розничном рынках
2. Энерготрейдер	Платежеспособные (крупнейшие промышленные)	Оптовая	Межрегиональная	Конкуренция на оптовом, на оптовом и розничном рынках
3. Региональный лидер	Все группы	Оптово-розничная	Местная	Конкуренция на оптовом, на оптовом и розничном рынках
4. Национальный холдинг	Все группы	Оптово-розничная	Национальная	Конкуренция на оптовом, на оптовом и розничном рынках
5. Сетевая ЭСК	Неплатежеспособные	с распределительными сетями	Местная	Единый закупщик, Конкуренция на оптовом, на оптовом и розничном рынках
6. Розничная ЭСК	Неплатежеспособные	Розничная	Местная	Конкуренция на оптовом и розничном рынках со свободными ценами
7. ЭСК с генерацией	Платежеспособные	с генерацией	Межрегиональная	Конкуренция на оптовом, на оптовом и розничном рынках
8. Мультикомпания	Все группы	Вертикально-интегрированная	Национальная	Все модели

В общем случае диапазон стратегического выбора в рамках выделенного проблемного поля не имеет ограничений. Существующая или вновь создаваемая компания может выбрать любую бизнес-модель и соответствующую ей организационную форму из числа предлагаемых типов ЭСК. Однако можно выделить наиболее вероятные зоны предпочтений инвесторов. Инвесторы из числа генерирующих и сетевых компаний заинтересованы в формировании ЭСК, интегрированных с генерацией или сетевыми активами, соответственно. Крупные промышленные потребители электроэнергии проявляют больший интерес к созданию своего

агента или оформлению длительных надежных партнерских отношений. Остальные группы инвесторов, по мнению экспертов, в одинаковой степени заинтересованы в собственности или участии в управлении разных организационных форм ЭСК. Проведенные аукционы по продаже акций ЭСК, принадлежавших РАО «ЕЭС России», а также сделки по покупке долей в собственности ЭСК показали, что в этих процессах участвуют все группы инвесторов.

Для компаний, которые приняли решение о выходе на рынок в качестве ЭСК или осуществляют выбор новой бизнес-модели и организационной формы сбытовой деятельности в изменившихся условиях реструктуризации отрасли, разработан алгоритм стратегического выбора, исходя из рассмотренных факторов проблемного поля (см. рис. 3).

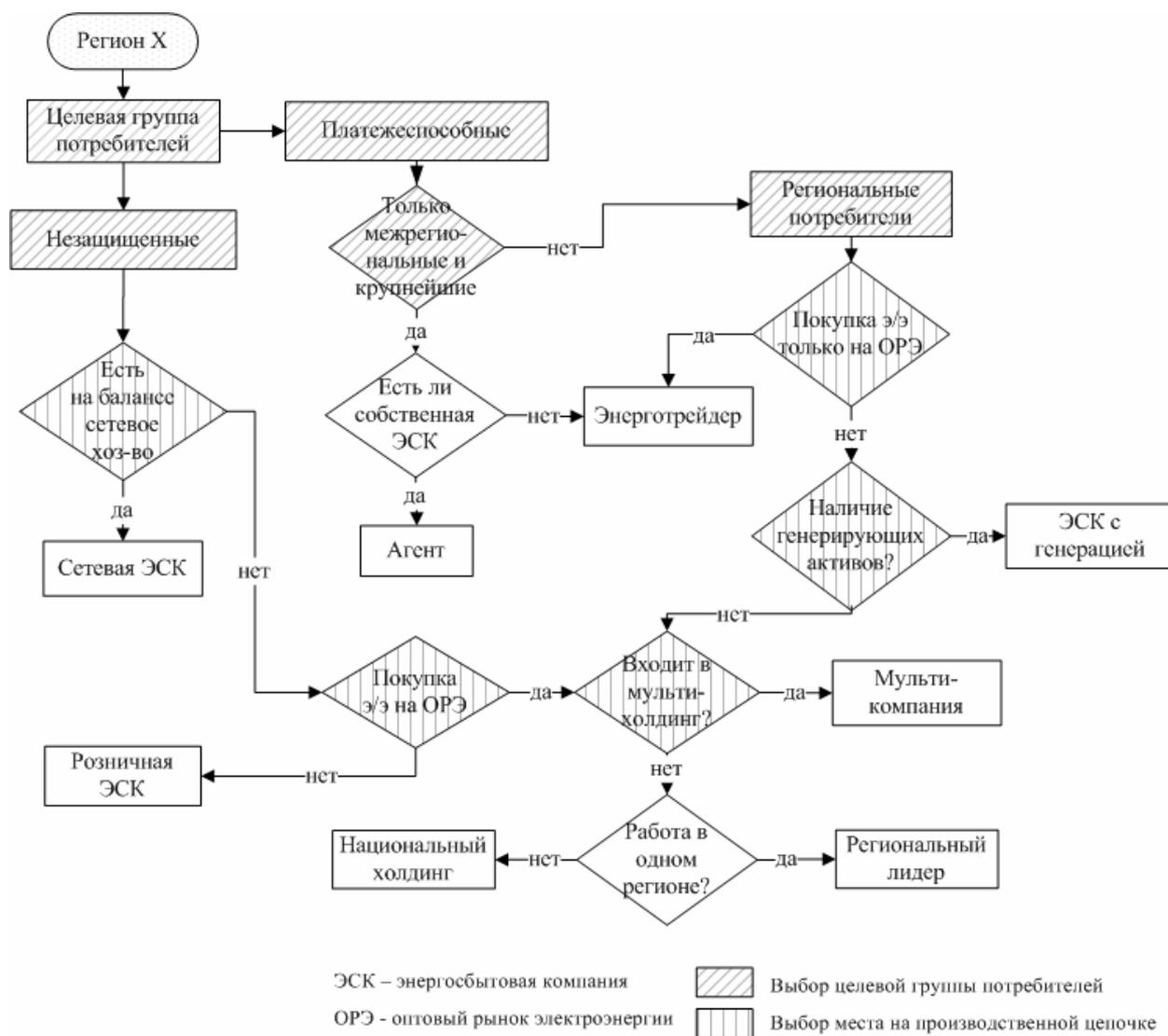


Рис. 3. Алгоритм стратегического выбора бизнес - модели и организационной формы энергосбытовой компании

Алгоритм выбора бизнес-модели и организационной формы энергосбытовой компании при переходе к конкурентному рынку электроэнергии носит нормативный характер. В зависимости от целевой группы обслуживаемых потребителей (платежеспособных или незащищенных) принятие решений может быть в двух альтернативных направлениях. Возможен вариант, когда

обслуживаются только незащищенные группы потребителей (Сетевая и Розничная ЭСК). Альтернативой являются другие бизнес-модели и организационные формы, которые ориентированы только на крупных промышленных потребителей электроэнергии (Агент и Энерготрейдер). Выбор решения определяется, исходя из наличия (отсутствия) сетевых и генерирующих активов в собственности самой компании или мультихолдинга, если компания входит в его состав.

Прошедшие преобразования рынка электроэнергии и изменения структуры собственности за 2004-2008 гг. показали, что выделившиеся энергосбытовые компании из АО-энерго выбрали одну из выделенных бизнес-моделей и организационных форм. В результате анализа 37 энергосбытовых компаний, функционирующих на российском рынке электроэнергии (выделившихся из АО-энерго и не связанных с РАО «ЕЭС России»), и изучения стратегических ориентиров собственников относительно развития энергосбытовых активов после их приобретения было эмпирически подтверждено существование 7 из 8 представленных организационных форм. Тип «Розничная ЭСК» на российском рынке не был выявлен в связи с отсутствием конкуренции на розничном рынке электроэнергии и регулированием розничных тарифов. По мнению автора, по мере становления конкуренции на розничных рынках электроэнергии вероятность появления такой организационной формы не исключена.

Диапазон стратегического выбора вариантов стратегий развития в условиях становления рынка электроэнергии зависит от принятых решений относительно организационной формы ЭСК и основных параметров новой бизнес-модели. Данный алгоритм применим для реформированных АО-энерго, энергоснабжающих компаний, принадлежащих местным властям, существующих независимых участников рынка, а также для вновь создаваемых энергосбытовых компаний.

4) Типовые стратегии развития ЭСК при переходе к конкурентному рынку электроэнергии

Российская электроэнергетика находится на стадии роста согласно концепции жизненного цикла отрасли (новые собственники энергетических активов, новая структура рынка электроэнергии, тенденция роста электропотребления, увеличение числа генерирующих и энергосбытовых компаний). От стратегий роста и развития участников рынка электроэнергии, в частности ЭСК, зависят успешность функционирования самих компаний, уровень конкуренции, развитие и структура рынка. Классические подходы к корпоративным стратегиям бизнеса выделяют общее направление развития в рамках эталонных стратегий роста, стабилизации и сокращения. В динамично развивающихся отраслях для укрепления позиций на существующем рынке и выхода на новые рынки компании традиционно применяют три группы стратегий роста:

интенсивного, интегрированного и диверсифицированного роста. Современные подходы предполагают более гибкую комбинацию стратегических решений с учетом принятой бизнес-модели в зависимости от складывающейся рыночной ситуации. На основе анализа стратегических решений и действий российских энергосбытовых компаний с учетом международного опыта реформирования был определен набор типовых альтернативных стратегий в каждой из трех групп классических стратегий роста. Состав типовых стратегий развития на формирующемся российском рынке электроэнергии, разработанный в диссертации применительно к каждой организационной форме ЭСК, представлен в табл. 3.

Таблица 3

Варианты типовых стратегий развития, соответствующие организационным формам энергосбытовых компаний

Организационная форма ЭСК	А. Интенсивный рост	В. Интегрированный рост (с учетом вариантов позиционирования на производ. цепочке)	С. Диверсифицированный рост
1. Агент	-	-	Связанная
2. Энерготрейдер	Выход на новые рынки	-	Связанная и несвязанная
3. Региональный лидер	Обслуживание новых групп потребителей, Слияния/поглощения конкурентов в регионе	Интеграция с генерирующей компанией, Строительство собственных генерирующих мощностей	Связанная и несвязанная, концепция «multi-utility»
4. Национальный лидер	Обслуживание новых групп потребителей, Слияния/поглощения конкурентов в регионе, Выход на новые рынки	Интеграция с генерирующей компанией, Строительство собственных генерирующих мощностей	Связанная и несвязанная, концепция «multi-utility»
5. Сетевая ЭСК	Обслуживание новых групп потребителей, Слияния/поглощения конкурентов в регионе	Интеграция с распределительными сетями	Связанная и несвязанная
6. Розничная ЭСК	Слияния/поглощения конкурентов в регионе	Интеграция с генерирующей компанией, Интеграция с распределительными сетями	Связанная и несвязанная
7. ЭСК с генерирующими активами	Обслуживание новых групп потребителей	Строительство собственных мощностей	Связанная
8. Мультикомпания	Слияния/поглощения конкурентов в регионе, Выход на новые рынки	Строительство собственных мощностей, Интеграция с распределительными сетями	Связанная и несвязанная, концепция «multi-utility»

Каждая компания может выбрать как конкретный вариант из числа предложенных стратегий, так и их комбинацию в зависимости от своего финансового состояния, степени развития конкуренции на рынке и целевых ориентиров и приоритетов собственников и инвесторов. Алгоритм выбора стратегий развития ЭСК представлен на рис 4.

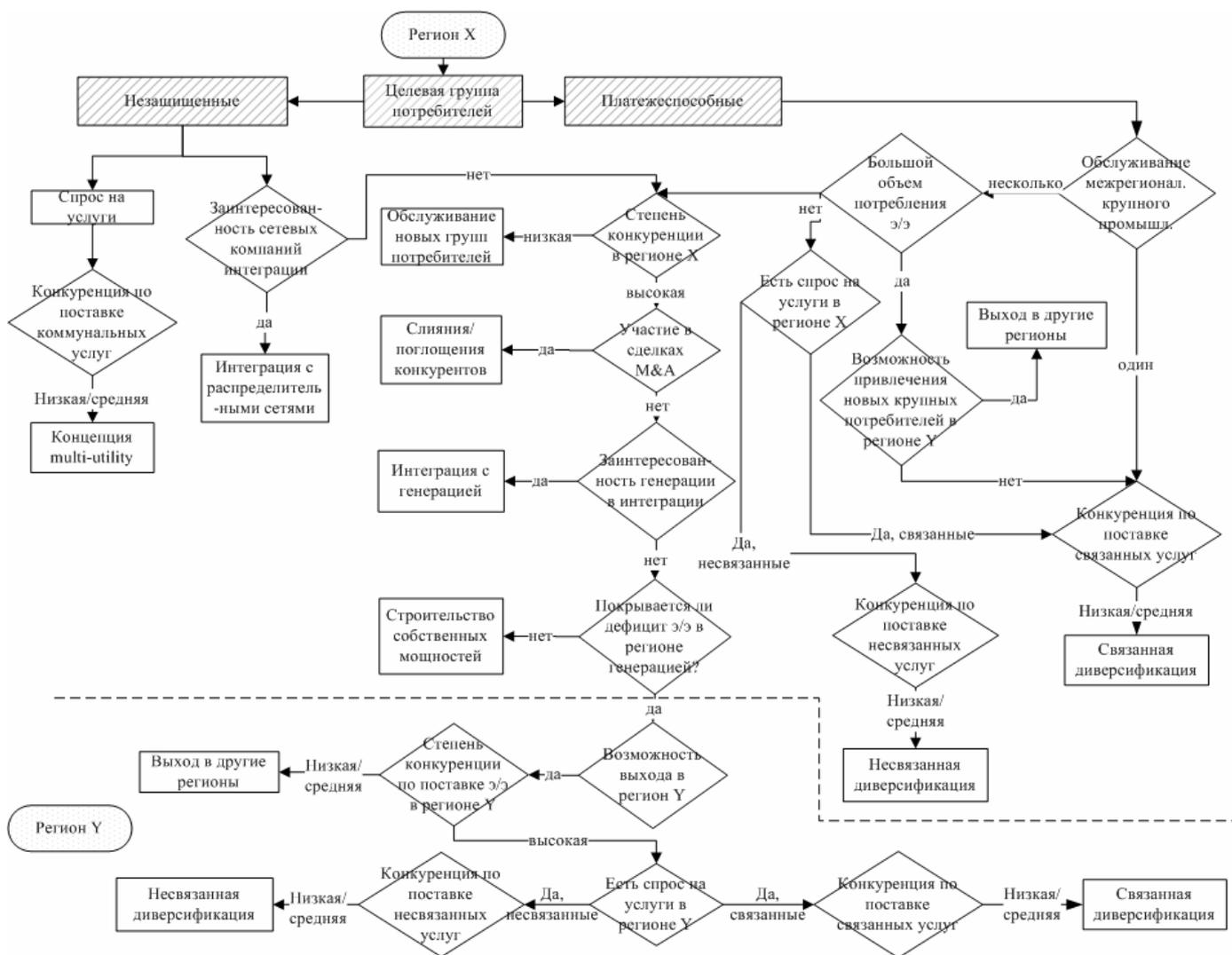


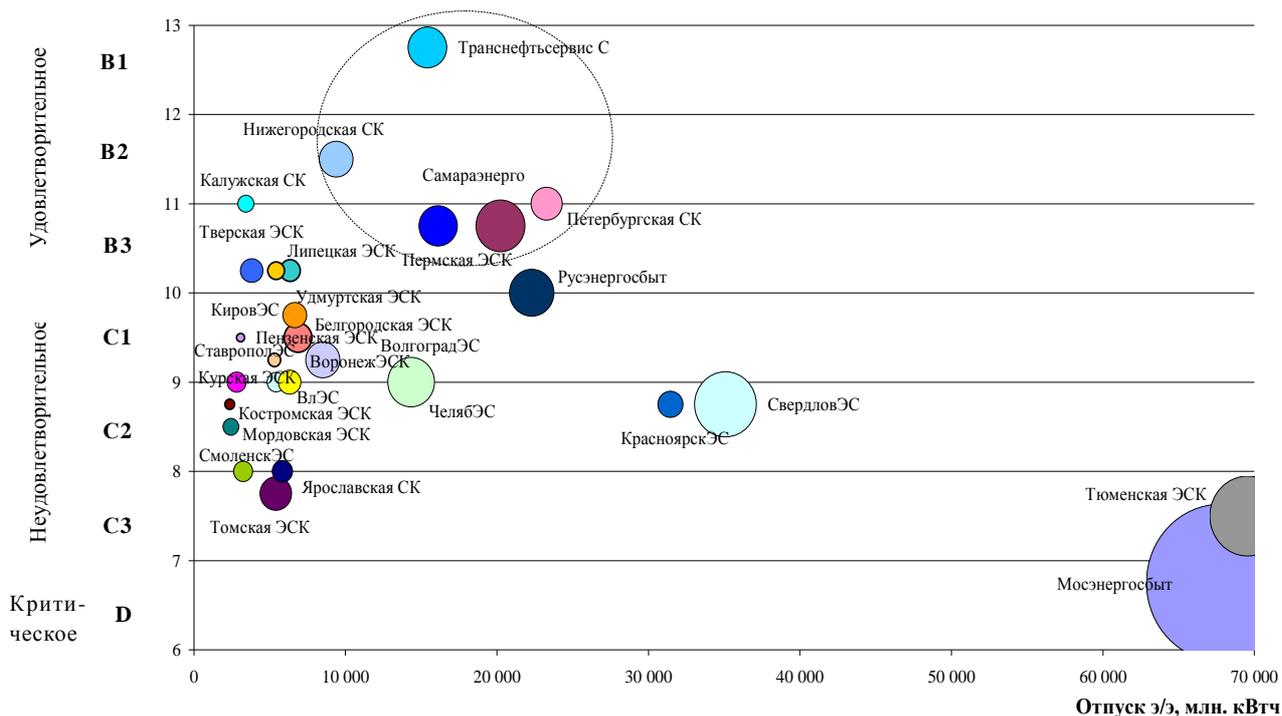
Рис. 4. Алгоритм выбора стратегии развития ЭСК в условиях становления конкурентного рынка электроэнергии

Основные решения, которые определяют стратегический выбор, относятся к рынкам в регионе обслуживания, структуре услуг и масштабам бизнеса, к способам интеграции и изменению отдельных параметров бизнес-модели, исходя из анализа конкуренции и возможных направлений миграции ценности компании.

5) Интеграционная модель стратегического выбора энергосбытовой компании в условиях перехода к конкурентному рынку электроэнергии

Важным отличием ЭСК от других участников рынка (генерирующих и сетевых компаний) является преобладание нематериальных активов. В целях выявления взаимовлияния финансового положения, размера компании, физических показателей ее деятельности и оценки этих компаний участниками фондового рынка был проведен анализ привлекательности энергосбытовых компаний по трем основным параметрам: рейтинг финансовой устойчивости, объем продаж электроэнергии, рыночная капитализация на фондовом рынке (см. рис. 5).

**Рейтинг финансовой устойчивости
(финансовое состояние)**



* Размер кружков соответствует рыночной капитализации ЭСК, млн. \$

Рис. 5. Распределение энергосбытовых компаний по рейтингу финансовой устойчивости/ капитализации (2006 г.)

На основе результатов анализа сделаны следующие выводы:

1. Существует прямая корреляция между показателями выручки ЭСК и отпуском электроэнергии. Поскольку у энергосбытовых компаний нет материальных активов, то их финансовая устойчивость в большей мере определяется затратами и динамикой имеющейся дебиторской задолженности.

2. Рейтинг финансовой устойчивости не связан с масштабом бизнеса ЭСК (отпуском электроэнергии). Низкий рейтинг финансовой устойчивости имеют как крупные по объему отпуска электроэнергии, так и мелкие ЭСК, выделенные из АО-энерго. На основе наблюдения обозначен оптимальный с точки зрения финансовой устойчивости компании объем отпуска электроэнергии, который лежит в диапазоне 10-25 млрд. кВтч.

3. Показатель капитализации ЭСК не связан с рейтингом финансовой устойчивости и в меньшей степени зависит от объема отпуска электроэнергии ЭСК. Результаты текущих торгов акциями ЭСК на фондовых рынках напрямую не связаны с показателями деятельности ЭСК и их финансовым состоянием.

Согласно проведенному исследованию, у большинства ЭСК, особенно выделившихся из АО-энерго, наблюдается сложное финансовое состояние, что затрудняет привлечение заемных средств на развитие и делает их непривлекательными для инвесторов. Однако анализ

проведенных в 2006 - начале 2008 гг. аукционов по продаже пакетов акций энергосбытовых компаний, принадлежащих РАО «ЕЭС России», показал, что существует интерес стратегических и портфельных инвесторов к энергосбытовым компаниям, как к потенциально привлекательному бизнесу после либерализации рынка электроэнергии. Интерес инвесторов к ЭСК может быть обусловлен следующим важным обстоятельством. ЭСК, особенно выделившиеся из АО-энерго, обладают социальным капиталом, который отражает знания приоритетов конечного регионального потребителя, сложившуюся систему отношений с поставщиками и потребителями, местными властями и другими участниками регионального рынка. Социальный капитал ЭСК может рассматриваться как индикатор потенциальной власти стейкхолдера, особенно в случае, когда инвестором является крупный энергохолдинг. Тем самым, инвестор, приобретая акции ЭСК, становится совладельцем социального капитала этой компании, и, инвестируя в ее развитие, получает дополнительный источник конкурентного преимущества и увеличения стоимости компании.

Согласно концепции акционерной стоимости, существуют три источника увеличения стоимости компании: маркетинговые, финансовые и организационные. Социальный капитал относится одновременно к маркетинговым и организационным источникам. Интеграционная модель стратегического выбора ЭСК (см. рис. 6) разработана с использованием логики данной концепции в определении источников увеличения стоимости, адаптированной с учетом особенностей бизнес-модели ЭСК и специфики рынка, на котором функционирует компания, включает следующие блоки стратегического анализа, обоснования и выбора стратегических решений:

1. Анализ внешней среды (включая РЕЕСТ-анализ, отраслевой анализ, маркетинговый анализ, анализ стратегических позиций, регионально-отраслевой анализ).
2. Анализ стратегических ориентиров, целей и приоритетов стейкхолдеров.
3. Анализ модели рынка электроэнергии
4. Анализ социального капитала ЭСК.
5. Формирование стратегической альтернативы ЭСК (на основе выбора типовых вариантов стратегий, позиционирования, организационной формы и параметров бизнес-модели).
6. Оценка стратегической альтернативы ЭСК (на основе оценок стоимости и финансовой устойчивости компании, согласованности с целями и приоритетами стейкхолдеров, совместимости параметров социального капитала и стратегии).
7. Выбор стратегии развития ЭСК.

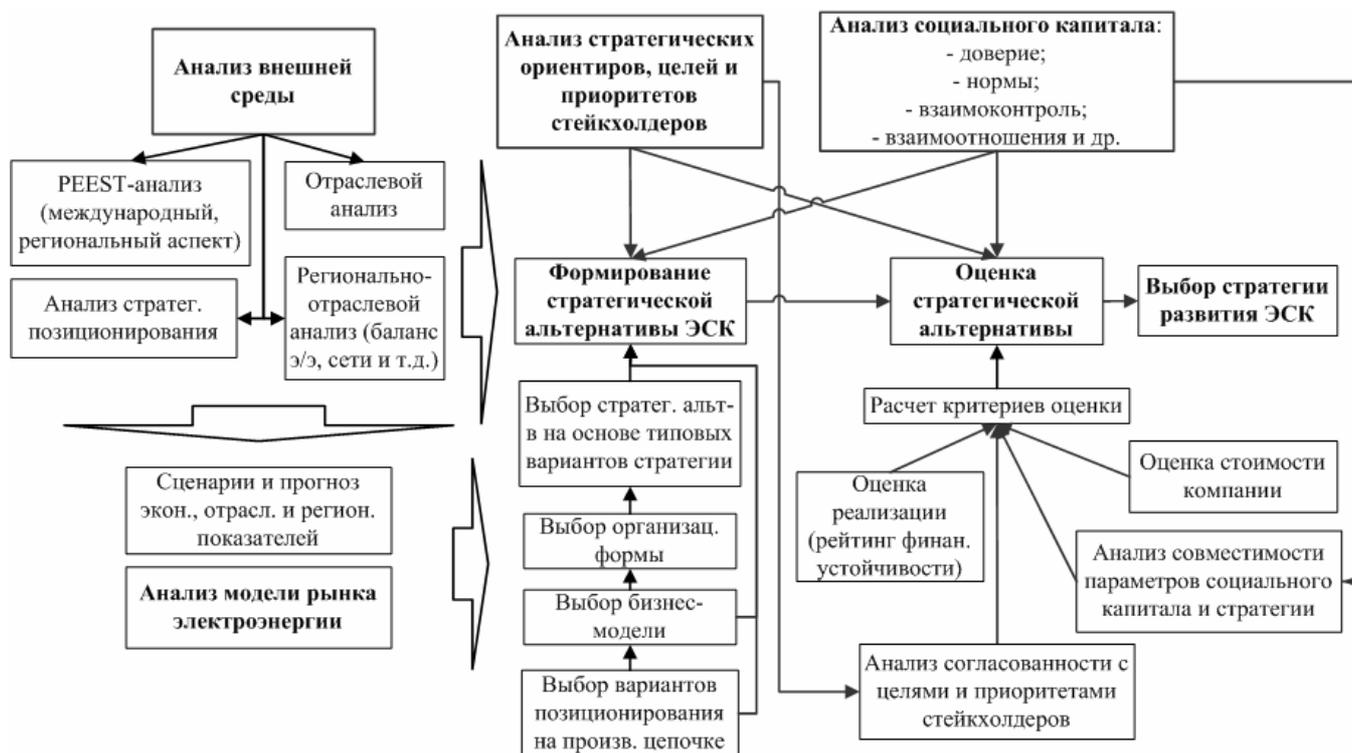


Рис. 6. Интеграционная модель стратегического выбора ЭСК

Критерии оценки стратегических альтернатив. Главным критерием оценки альтернатив и стратегического выбора при обосновании направлений развития энергосбытовой компании является увеличение ее ценности (рост рыночной стоимости). Условия реформирования электроэнергетики и особенности ЭСК (такие как финансовое состояние и наличие нематериальных активов) требуют совершенствования существующих методических подходов и расширения состава критериев стратегического выбора. В связи с этим существующая методика оценки стоимости компании адаптирована с учетом специфики деятельности энергосбытовой компании и условий становления конкурентного рынка электроэнергии. В нее введены элементы, связанные с расчетом объемов продаж и цен покупки/продажи электроэнергии в зависимости от доли либерализации рынка электроэнергии. Укрупненная схема оценки стоимости энергосбытовой компании представлена на рис. 7.

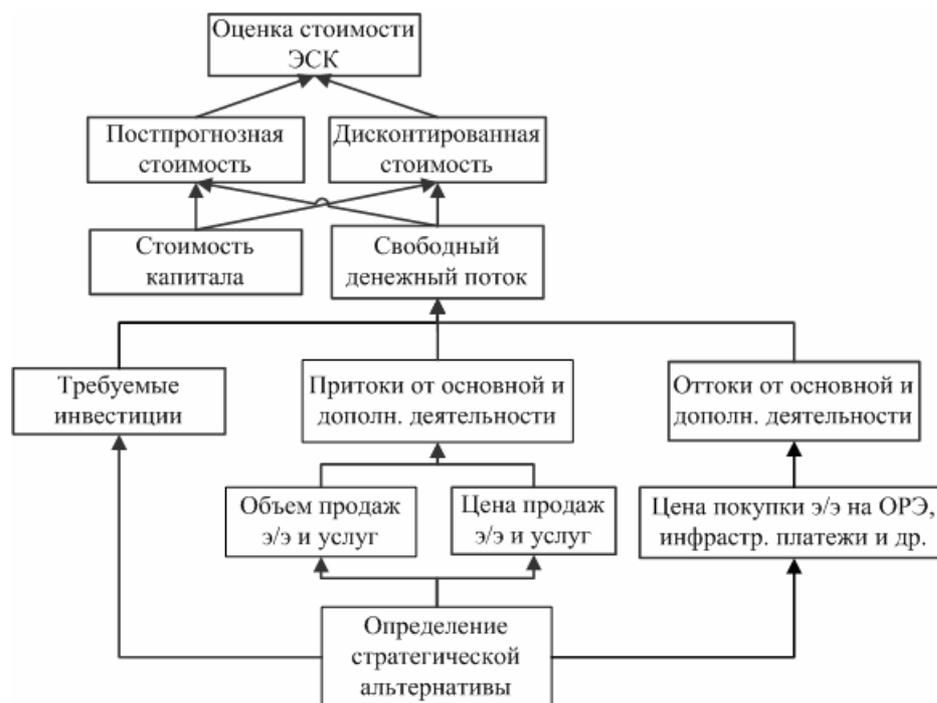


Рис. 7. Укрупненная схема оценки стоимости энергосбытовых компаний

Для анализа реализуемости альтернативных вариантов стратегии критерий роста стоимости дополнен показателем долгосрочной финансовой устойчивости, который показывает возможности компании осуществлять мероприятия по реализации данной стратегии. Принимая во внимание возросший в последнее время интерес к энергосбытовому бизнесу со стороны стратегических и портфельных инвесторов, в число критериев стратегического выбора включены параметры, отражающие приоритеты стейкхолдеров относительно дальнейшего развития их энергетического бизнеса, а также параметры, характеризующие социальный капитал компании.

4. ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

1. Анализ международного опыта реформирования электроэнергетики, выполненный автором, свидетельствует о том, что основу реформ разных стран, несмотря на различия в методических подходах и темпах проведения, определяют общие для всех стран процессы и концептуальные модели рынка электроэнергии. Общей тенденцией является сокращение степени государственного контроля в конкурентных секторах, усиление конкуренции на рынке электроэнергии и расширение прав в части выбора потребителя электроэнергии. На базе сравнительного анализа характеристик концептуальных моделей рынка электроэнергии определены возможные модели эволюции российского рынка электроэнергии в процессе его реформирования, а также формы организации энергосбытовой деятельности, которые соответствуют каждой из концептуальных моделей.

2. В результате обобщения международного опыта реформирования и специфики российской электроэнергетики выявлены и систематизированы факторы, которые определяют бизнес-модель (характер и масштаб деятельности, модель прибыли), степень государственного регулирования, а также организационную форму и вид стратегии развития энергосбытовой компании. К ним относятся: модель рынка электроэнергии, производственная цепочка ценностей, целевая группа потребителей, регион обслуживания, ключевые стейкхолдеры. Проведен анализ вариантов позиционирования на производственной цепочке, который лежит в основе классификации организационных форм.

3. Предложена классификация организационных форм ЭСК. Проведенное автором исследование 37 российских ЭСК эмпирически доказывает существование выделенных организационных форм. Для компаний, которые приняли решение о выходе на рынок в качестве ЭСК или осуществляют выбор новой бизнес-модели и организационной формы в изменившихся условиях реструктуризации отрасли, разработан алгоритм стратегического выбора, исходя из выделенных факторов.

4. На основе синтеза международного опыта реформирования электроэнергетики и существующей специфики российского рынка электроэнергии выделены типовые стратегии развития применительно к организационным формам ЭСК и разработан алгоритм их выбора. Это позволяет ЭСК выбрать конкретный вариант типовой стратегии или их комбинацию в зависимости от своего финансового состояния, степени развития конкуренции на рынке, и целевых ориентиров и приоритетов собственников и инвесторов. Основные решения, которые определяют стратегический выбор, относятся к рынкам в регионе обслуживания, структуре услуг и масштабам бизнеса, к способам интеграции и изменению отдельных параметров бизнес-модели, исходя из анализа конкуренции и возможных направлений миграции ценности компании.

5. Особенность предлагаемой интеграционной модели стратегического выбора ЭСК состоит в комплексном подходе к выбору и оценке стратегических альтернатив, базирующемся на интеграции методических положений стратегического, корпоративного и маркетингового управления, на учете условий становления конкурентного рынка электроэнергии и специфики энергосбытовой деятельности. Она обеспечивает согласование решений в отдельных самостоятельных блоках стратегического выбора (параметров бизнес-модели, организационной формы и вида корпоративной стратегии), а также в блоках стратегического анализа. Основные элементы интеграционной модели: стратегический анализ внешней среды, включая маркетинговый анализ рынка, потребителей и конкурентов; финансовый анализ; определение модели рынка электроэнергии, параметров бизнес-модели, организационной формы и возможных стратегий развития на основе разработанных алгоритмов; оценка стратегических альтернатив и

выбор стратегии в соответствии с предложенными критериями. Обоснование направлений развития компании рекомендуется проводить с позиции увеличения ее ценности (роста рыночной стоимости). В число критериев стратегического выбора, наряду с оценкой стоимости, включены рейтинг долгосрочной финансовой устойчивости, параметры, характеризующие социальный капитал ЭСК, а также приоритеты стейкхолдеров относительно дальнейшего развития энергетического бизнеса.

6. Интеграционная модель и алгоритмы стратегического выбора были апробированы при формировании стратегии ОАО «Энергосбыт Ростовэнерго». В соответствии с предложенной классификацией определены организационная форма и бизнес-модель компании, проведены маркетинговые исследования в целях выявления устойчивости существующей конкурентной позиции и возможностей для развития компании в соответствии с новой бизнес-моделью. В качестве стратегических альтернатив рассмотрены стратегии развития на региональном рынке электроэнергии, выход в другие регионы и диверсификация с расширением спектра услуг. На основе оценки и сравнительного анализа стратегических альтернатив по предложенным критериям обоснован выбор диверсификации в качестве стратегии развития компании. Полученные результаты, в частности, рекомендации относительно предпочтительной стратегии, положительно оценены менеджментом компании, что свидетельствует о практической реализуемости методических рекомендаций автора.

СПИСОК ОСНОВНЫХ ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Работы, опубликованные автором в ведущих рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ:

1. Мельник Л.Б. Выбор стратегии энергосбытовой компании в условиях становления конкурентного рынка электроэнергии // Российское предпринимательство – М.: Креативная экономика. - 2008. - №07 — С. 75-78. – 0,3 п.л.

Другие работы, опубликованные автором по теме кандидатской диссертации:

2. Мельник Л.Б. Маркетинговые стратегии повышения прибыльности энергосбытовой организации (ОАО «Мосэнергосбыт») // Маркетинговые стратегии роста прибыльности и стоимости бизнеса. Практика крупных российских компаний / Под ред. А.А. Бравермана; ИО «Российская ассоциация маркетинга». - М.: Экономика, 2006. – Гл.3 – С.161-242. – 5 п.л. (в соавторстве с Браверманом А.А., Калибердиным А.Г., Бутыркиным А.Я., Григорьевым Е.А., личный вклад 1 п.л.).
3. Мельник Л.Б. Выбор модели реформирования энергосбытовой компании на конкурентных рынках // Современный менеджмент: вопросы теории и практики: сб. ст. аспирантов

- факультета менеджмента Государственного университета Высшая школа экономики. - М.: Лица, 2007. – С. 59-71. - 0,8 п.л.
4. Мельник Л.Б. Модель стратегического выбора энергосбытовой компании в условиях конкурентного рынка // Энергия молодых – экономике России: труды VII междунар. науч.-практ. конф. студентов и молодых ученых. – Томск: Изд-во ТПУ, 2006. – С. 273-274. – 0,08 п.л. (в соавторстве с Бунак Т.А., личный вклад 0,04 п.л.).
 5. Мельник Л.Б. Сравнительный анализ реформирования электроэнергетики в зарубежных странах // Современный менеджмент: вопросы теории и практики: сб. ст. аспирантов факультета менеджмента Государственного университета Высшая школа экономики. - М.: Лица, 2007. – С. 52-58. - 0,4 п.л.
 6. Мельник Л.Б. Стратегии энергосбытовых компаний в условиях конкурентного рынка электроэнергии // Радиоэлектроника, электротехника и энергетика: тринадцатая междунар. науч.-техн. конф. студентов и аспирантов. 1-2 марта 2007 г.: тез. докл.: В 3-х т. – М.: Издательский дом МЭИ, 2007. - Т. 2 – С. 540-541. – 0,1 п.л. (в соавторстве с Бек Н.Н., личный вклад 0,05 п.л.).
 7. Мельник Л.Б. Стратегический анализ деятельности энергосбытовой компании // Современный менеджмент: вопросы теории и практики: сб. ст. аспирантов факультета менеджмента Государственного университета Высшая школа экономики. - М.: Лица, 2007. – С. 72-80. – 0,5 п.л.

Лицензия ЛР № 020832 от 15 октября 1993 г.

Подписано в печать 25 сентября 2008 г. Формат 60x84/16

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 1,1

Тираж 100 экз. Заказ № _____

Типография издательства ГУ-ВШЭ

125319, г. Москва, Кочновский пр-д, д. 3