

Формування ключових компетенцій з енергосервісу в процесі розвитку взаємовідносин з клієнтами енергопостачальної компанії

**аспірант Омеляненко Т.В.
Національний Технічний Університет
«Харківський Політехнічний Інститут»**

Для подолання основних недоліків діючої моделі енергоринку Урядом України передбачено її поступову трансформацію у модель двосторонніх договорів, балансуючого ринку та ринку на добу наперед, на якому існує недискримінаційний доступ до ринку його суб'єктів та всіх категорій споживачів, забезпечуються стабільні та безперебійні поставки електроенергії. Це змішаний ринок, 50 % якого становить біржова торгівля, 50 % – регульований сегмент. Для порівняння зазначимо, що сьогодні енергопостачальні підприємства за регульованим тарифом (обленерго) займають 85 % ринку, в той час як незалежні енергозбутові компанії – лише 10 %. Модель двосторонніх договорів суттєво змінює взаємовідносини між енергопостачальним підприємством і споживачами електроенергії, дозволяє свободу вибору суб'єкта енергопостачання, яким може стати енергобіржа, безпосередньо генеруюча компанія чи незалежний постачальник.

Аналіз наукових робіт щодо поглиблення ринкових відносин в енергетиці України і за кордоном дозволив виявити наукові підходи, основні сценарії, стратегічні пріоритети забезпечення конкурентних переваг обласних енергопостачальних підприємств (далі – ОЕП) на роздрібному ринку електроенергії. Насамперед мова йде про розвиток партнерських відносин між клієнтами та енергопостачальною компанією, тому що споживач у ринковій економіці – ключовий суб'єкт будь-якої галузі. В той же час, портфель кінцевих споживачів електроенергії розцінюється як основний нематеріальний актив, що визначає ринкову вартість компанії. Найбільш вигідними для обленерго є промислові споживачі, які закупають значні обсяги електроенергії та вчасно за неї сплачують, власна продукція яких користується стабільним попитом. За умов поглиблення ринкових реформ існують суттєві загрози втрати промислових клієнтів з причин виходу на ринок нових гравців з економічно привабливішими умовами обслуговування.

Як свідчить досвід Російської Федерації, де модель ринку двосторонніх договорів функціонує з 2007 р., втрата ринкової долі енергозбутовими компаніями коливались від 34 % до 76 % протягом 2006 – 2008 рр.. Компенсація втрати доходів змушує збільшувати комерційну надбавку для решти споживачів за нерегульованим тарифом, що призводить до зниження конкурентоспроможності, платоспроможності, зростання потреби в державних субсидіях і витіснення з ринку (позбавлення державної ліцензії).

Наприклад, останніми роками доля промислових споживачів ВАТ Запоріжжяобленерго становить близько 70 %, тоді як для ВАТ Прикарпаттяобленерго - 30 %. Очевидно, що в силу особливостей структури портфелю клієнтів, потенційні втрати Запоріжжяобленерго будуть значно перевищувати потенційні втрати Прикарпаттяобленерго. Для Запоріжжяобленерго вони становитимуть 22,47 % від загального доходу за умов втрати 30 % промислових клієнтів і 56,17 % за умов виходу 75 % клієнтів. Втрати загального доходу Прикарпаттяобленерго становитимуть відповідно 12,48 % і 31,2 %.

Очікувані умови роботи на майбутніх ринках є підґрунтям для оцінки необхідності розвитку ресурсів і здібностей для формування конкурентних переваг на роздрібному ринку електроенергії. З використанням методу VRIO-аналізу ключових компетенцій за чотирма критеріями: цінність для компанії (value), рідкість у використанні (rarity), витратність при імітації (imitability), наявність в організації (organization) – нами встановлено, що стійку конкурентну перевагу будуть забезпечувати ключові компетенції з розвитку пакету послуг енергосервісу.

Для забезпечення конкурентних переваг пропонується запровадження в діяльність обленерго енергосервісних контрактів з крупними промисловими клієнтами. Енергосервісний контракт полягає в поєднанні основної діяльності з передачі та постачання електроенергії з діяльністю по наданню додаткових послуг. Комплекс маркетингових заходів з просування енергосервісної діяльності здатен, на нашу думку, забезпечити додатковий дохід обленерго, зберегти вигідних промислових клієнтів. На підставі викладеного слід зазначити, що ринок додаткових послуг клієнтам енергопостачальних компаній має значний потенціал зростання. На відміну від основної діяльності (розподіл та постачання електроенергії), розвиток сервісної діяльності є складовою частиною розбудови програми зниження рівня заборгованості. Зазначимо, що цінність взаємовідносин з кожною категорією клієнтів характеризується різними показниками, як кількісними, так і якісними, які визначаються у ході опитувань ринку. Індивідуалізація пропозиції відповідно до потреб клієнта підвищує цінність взаємовідносин між ОЕП та клієнтами для кожної із сторін.

Реалізація додаткових послуг спрямована на створення та збереження споживчої цінності послуг, довгострокову конкурентоспроможність ОЕП, розвиток ключових компетенцій в управлінні взаємовідносинами з клієнтами, зростання вартості ОЕП.