

УДК 338.31

## ***БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ЭНЕРГОСБЫТОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ***

***Балашова С.П.***

*канд.экон.наук, доцент,*

*Алтайский государственный университет*

*Барнаул, Россия*

***Балашов В.В.***

*аспирант,*

*Алтайский государственный университет*

*Барнаул, Россия*

### **Аннотация**

В статье с целью выявления проблемных полей был проведен анализ внешней и внутренней среды энергосбытовой компании. Возрастающая рискованная напряженность в факторах общей окружающей среды, особенно учитывая социальную важность компании, и одновременный потенциал в факторах ближней среды приводит к применению новых технологий, создает возможности энергосбытовым компаниям начать деятельность в новых, не доступных ранее направлениях. Предложено участие в качестве агрегатора спроса, как решение, способное нивелировать выявленные угрозы и укрепить позицию на существующем рынке энергосбытовых услуг.

**Ключевые слова:** стратегия, развитие, энергосбытовая компания, управление, внешняя и внутренняя среда, агрегатор спроса.

## ***BUSINESS STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF AN ENERGY MARKETING COMPANY***

***Balashova S.P.***

*Candidate of Economics, Associate Professor,*

*Altai State University*

*Barnaul, Russia*

***Balashov V.V.***

*Postgraduate student,*

*Altai State University*

*Barnaul, Russia*

## **Abstract**

In the article, in order to identify problem fields, an analysis of the external and internal environment of an energy sales company was carried out. The increasing risk tension in the factors of the general environment, especially taking into account the social importance of the company, and the simultaneous potential in the factors of the near environment leads to the use of new technologies, creates opportunities for energy marketing companies to start activities in new directions not previously available. It is proposed to participate as an aggregator of demand, as a solution capable of leveling the identified threats and strengthening the position in the existing market of energy sales services.

**Keywords:** strategy, development, energy sales company, management, external and internal environment, demand aggregator.

Эффективность работы сбытовых компаний оказывает сильное влияние на надежность и бесперебойность работы энергосистемы в целом, так как полнота денежных потоков от потребителей за приобретаемую электроэнергию и мощность, позволяет проводить необходимые работы по модернизации и поддержанию функционала энергосистем, обеспечивать надёжность энергоснабжения для потребителей в целом в отрасли.

Выбор стратегии развития целесообразно начинать с определения, изучения и оценки факторов внешней окружающей среды и далее соизмерять их влияние с возможностями организации.

Все факторы внешней среды функционирования организации можно условно разделить на две группы:

1. Факторы общей (дальней) окружающей среды: влияние политической среды, общеэкономическое воздействие, социально-культурные факторы, факторы научно-технического воздействия.

2. Факторы ближней окружающей среды (непосредственного окружения): наличие и поведение потенциальных клиентов, возможности приобретать ресурсы для производства товаров

Подход, заключающийся в выделении политических, экономических, социальных и технологических факторов, получил название PEST-анализа, по первым буквам анализируемых факторов в англоязычной терминологии.

Влияние политической среды:

1. Регулирование деятельности. Энергосбытовая деятельность (в качестве гарантирующего поставщика) является регулируемой на территории РФ. Органы исполнительной власти определяют размер вознаграждения Гарантирующих поставщиков (ГП) - сбытовую надбавку в конечном тарифе, как следствие регулируют этим прибыль компаний. Регулирование прибыли гарантирующего поставщика осуществляется методом регулирования по эталонным показателям [1]. Суть эталонного метода регулирования сводится к определению требований, предъявляемых к гарантирующему поставщику на основе относительной оценки его эффективности и сравнения с эталонными показателями.

Полная зависимость от регулятора и методики регулирования в контексте существования компании в качестве коммерческой вносит определенные особенности существования такой компании. Эти особенности во многом – рискованные, и здесь главным фактором является мотивы регуляторов.

2. Политическая арена. Стоимость энергии напрямую влияет на себестоимость практически любой производимой в России продукции. В периоды кризисных явлений правительство жёстко контролирует стоимость энергии, принимая сценарные условия при тарифообразовании. Такое поведение особенно характерно в периоды, когда необходимо сдерживать

инфляцию. Начиная с конца 2021 года усиление инфляции выступает ярким индикатором возможного вмешательства Федеральной антимонопольной службы в существующую методику регулирования энергосбытовой деятельности с целью снижения издержек как населения, так и промышленности страны, особенно в текущий санкционный период [2].

3. Незавершенность реформирования. Отдельно стоит отметить, что и вне кризисных явлений, в целом, энергосбытовая отрасль находится в состоянии затянувшегося реформирования, что содержит в себе высокую степень неопределённости и может негативно отразиться на качестве долгосрочного планирования. Не все этапы запланированной либерализации рынка реализованы, многие элементы реформы на паузе десятков лет. И их активация во многом зависит лишь от политического курса страны.

Влияние общеэкономических воздействий:

Факторы общеэкономического воздействия находятся в тесной взаимосвязи с указанными выше факторами влияния политической среды. Однако, стоит отметить, неблагоприятные изменения в экономике могут вызывать необходимость со стороны государственных органов реагировать на негативные экономические тренды через политическую среду, в случае с энергетикой - через механизмы её регулирования.

Основным итогом влияния экономических факторов на ГП является изменение объема продаж электроэнергии и влияние на платежную дисциплину потребителей.

Для энергетики важным оценочным индикатором рынка продаж электроэнергии являются индексы производства, особенно учитывая долю прочих потребителей к структуре полезного отпуска электроэнергии. Ниже отражена динамика индексов производства в крае и РФ в целом по данным Росстата [3].

Таблица 1 – Динамика индексов производства в Алтайском крае в процентах к соответствующему месяцу предыдущего года



доходы потребителей. Роста неплатежей со стороны потребителей электроэнергии, приводит к росту дебиторской задолженности и финансовая дестабилизации у энергосбытовых предприятий.

Если анализировать тренды до нового санкционного периода среди социально-культурных факторов можно выделить акцент на экологическое воздействие человека.

Процесс производства и передачи электроэнергии является одним из основных факторов, повышающий углеродный след на планете. Этот аспект не остается без внимания как государственных структур, так и бизнеса, через фокус внимания потребителей его продукции.

Массовое применение энергосберегающих технологий с одной стороны несет в себе риски снижения потребления электроэнергии клиентами компании - фактически снижение выручки, с другой - содержит потенциал спроса на услуги в области энергосбережения. Научно-технические достижения могут конвертировать этот социально-культурный мотив в механизмы повышения экологичности современной энергетики.

Влияние факторов научно-технического воздействия:

В области энергетики становится доступнее возможность массового использования автоматизированных систем коммерческого учёта электроэнергии, систем электронного защищённого документооборота, CRM-систем, оборудования колл-центров, систем приёма платежей.

Воздействие факторов внешней среды носит по большей части негативный характер, особенно в контексте вершившихся в глобальной политике событий.

Анализ ближней среды организации:

Примерное распределение рынка продавцов электроэнергии Алтайского края представлено на диаграмме ниже. Механизм распределения долей – объемы покупки на Оптовом рынке компаниями, так как розничные НЭСК не являются прямыми конкурентами и менее интересны в анализе.

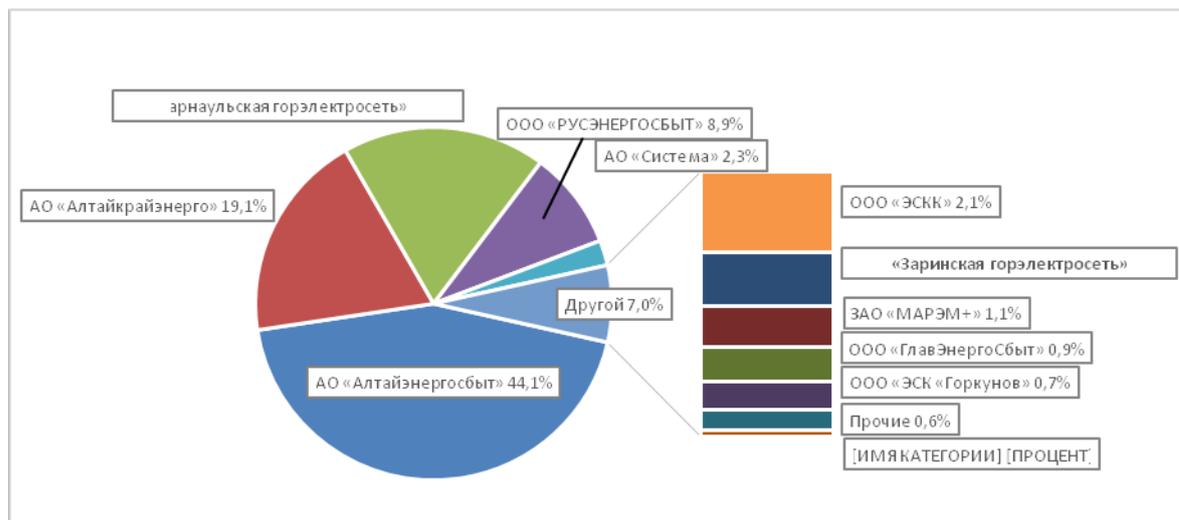


Рисунок 2 – Доля рынка продаж электроэнергии субъектами Оптового рынка ГП и НЭСК в Алтайском крае.

Среди участников рынка в Алтайском крае можно выделить три группы:

1. ГП первого уровня – АО «Алтайэнергосбыт». В отличие от остальных гарантирующих поставщиков в крае, АО «Алтайэнергосбыт» в результате реформы энергетики получил особый статус. Если ООО «Заринская горэлектросеть», или любой другой ГП в крае лишится своей зоны в силу каких-то причин, его зона автоматически войдет в состав зоны АО «Алтайэнергосбыт».

2. Гарантирующие поставщики второго уровня - ООО «Заринская горэлектросеть», АО «Алтайэнергосбыт», АО «Барнаульская горэлектросеть», АО «Алтайкрайэнерго». Формально гарантирующие поставщики не являются прямыми конкурентами, так как их зоны закреплены законодательно.

3. Прочие Независимые энергосбытовые компании (НЭСК). Среди крупных ООО «Русэнергосбыт», ОАО "ЭСКС", ООО "ГлавЭнергоСбыт", ЗАО "Система" и другие.

В текущей модели розничного рынка Гарантирующим поставщикам сложно конкурировать с Независимыми энергосбытовыми компаниями, которые являются фактическими конкурентами в области продажи электроэнергии.

Независимые энергосбытовые компании (НЭСК) могут, при выполнении определенных условий, заключать договоры энергоснабжения с юридическими лицами, организуя доступ потребителей на оптовый рынок минуя Гарантирующего поставщика. Здесь особенно важно то, что НЭСК может предложить договорную сбытовую надбавку - данная составляющая цены не регулируется, Гарантирующий же поставщик не может сделать своё предложение, отличное от предусмотренного регулятором. Это снижает возможности ценовой конкуренции.

Среди представленных в Алтайском крае компаний также можно выделить «эталонного конкурента» - АО «Алтайкрайэнерго» - по ряду признаков. Это ГП второго уровня, активно тестирующий рынок Агрегации спроса, тестирующий законодательство на предмет расширения зоны деятельности, активно развивающий внутреннюю цифровизацию. Компания успешна и не замечена в недобросовестном отношении к потребителям, в отличии от некоторых конкурентов.

Учитывая ряд особенностей электроэнергии как товара и особенностей регулирования отрасли, ряд базовых стратегий не имеет пространства применимости в энергосбытовой специфике. Дополнительно, особенности сбытовых компаний также накладывают свои ограничения для стратегических маневров.

Отличающей особенностью энергосбытовых компаний (НЭСК и ГП) от прочих участников энергорынка – генераторов и сетевых компаний, является отсутствие на их 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 энергосбытовых компаний в большинстве случаев характерна невысокая финансовая устойчивость и ограниченные возможности по привлечению инвестиций в свое развитие. Но при этом компании обладают знаниями

особенностей конечных региональных потребителей и социальным капиталом в виде сложившихся связей с потребителями и другими стейкхолдерами на региональном рынке, и как следствие обладают высоким потенциалом для развития.

Важным, на фоне проведенного PEST анализа, видится расширение деятельности компании за счет создания новых, не регулируемых напрямую государственными структурами, областей деятельности.

Для энергосбытовых компаний в современных условиях есть несколько основных направлений развития бизнеса в целом:

1. Повышение финансовой устойчивости компании за счет снижения неплатежей при расчетах за потребленную электроэнергию.

Основные возможные меры по устранению дебиторской задолженности:

- жесткая политика взыскания задолженности с потребителей,
- регулярное контроль за состоянием расчетов с задолжниками,
- организация акций и мероприятий для поощрения добросовестных клиентов,
- усовершенствование автоматизации систем об информировании задолженности

2. Экстенсивный рост за счет поглощений зон других компаний – гарантирующих поставщиков.

Постановление правительства №442 «Основные положения о розничных рынках» дает возможность участия в конкурсе на принятие функций Гарантирующего поставщика в случае сложения таковых полномочий с текущего ГП (п. 202 Основных положений розничных рынков) [5].

3. Повышение доходности за счет расширения рынка сбыта, осуществляя свою деятельность в качестве НЭСК.

Существует запрет расширения зоны деятельности Гарантирующего поставщика в результате приобретения Территориальной сетевой кампанией, в границах которого работает ГП, новых сетей с новыми абонентами на

обслуживание. Расширение зоны действующего ГП возможно исключительно в результате нового строительства такой ТСО – появления новых потребителей и их технологического присоединения электрическим сетям ТСО – партнеру Гарантирующего поставщика [5]. «Захват» существующих потребителей у другого ГП законодательно невозможен.

Однако существует возможность работы ГП в качестве Независимой энергосбытовой компании за пределами собственной зоны действия при условии ведения отдельного бухгалтерского учёта. Согласно пункту 1.2.2 Регламента “Положение о порядке получения статуса субъекта оптового рынка и ведения реестра субъектов оптового рынка” отнесение субъекта при получении им статуса субъекта оптового рынка не лишает его возможности согласовать ГТП, соответствующие иным типам субъектов. Иными словами, если за Гарантирующим поставщиком зарегистрирована группа точек поставки в качестве ГП, это не отменяет возможностей регистрации группы точек поставки в качестве независимой энергосбытовой компании за пределами текущей зоны [5].

4. Повышение доходности через расширение дополнительных (нерегулируемых) видов деятельности в отношении существующих клиентов.

Реализация продуктов энергоаудита, энергосервиса, и т.д. Основным моментом становится переход к комплексному обслуживанию клиентов – одновременно с электроэнергией потребителю предлагается еще ряд товаров и услуг.

Из новейших продуктов здесь можно отметить предоставление потребителю услуги по Управлению спросом.

Управление спросом (англ. «Demand Response», далее – DR) – снижение энергопотребления конечным потребителем при определенных экономических сигналах рынка электроэнергии с получением выручки за осуществление такого снижения потребления [6].

20 марта 2019 г. Правительством РФ принято постановление № 287,

регулирующее проведение пилотного проекта, целью которого является отработка нормативных, договорных и технологических решений, а также формирование пула агрегаторов управления спросом розничных потребителей. Пилотный проект стартовал в июне 2019 года. Постановлениями Правительства от 8 февраля 2021 г. №132 и от 27 декабря 2021 г. №2492 действие пилотного проекта продлено до 31.12.2022 г.

В текущих условиях необходимость повышения качества стратегий ГП и НЭСК обусловлена усилением конкуренции между компаниями и расширением возможностей – новых технологий и законодательных инициатив, реализацией которых следует стратегически управлять, и, несмотря на жесткую регулятивность энергетики как отрасли, существует вариация стратегий развития энергосбытовых компании.

Оценка и перспективы рынка Demand Response в Алтайском крае. На период с февраля по апрель 2022 года Системным оператором отобраны заявки 33 участников в отношении 234 объектов агрегированного управления.

Предельный объем услуг по управлению спросом на электрическую энергию на 2022 год составляет 1,0 % спроса на мощность в соответствующей ценовой зоне ОРЭМ: для второй ценовой зоны оптового рынка (к которой относится Алтайский край) предельный объем составил 419,85 МВт. Плановый совокупный объем снижения потребления, отобранный по результатам отбора в заявках для второй ценовой зоны ОРЭМ составил 136,98 МВт. По итогам конкурентного отбора средняя цена оказания услуги во второй ценовой зоне составила 417 466,60 руб./МВт в месяц [7].

Во второй ценовой зоне, где расположен Алтайский край, агрегаторами на рынке Управления спросом в периоде февраль – январь 2022 года являются следующие компании:

Таблица 2 – Предложенные объемы к снижению игроками во второй ценовой зоне в феврале – апреле 2022 года.

Компания-агрегатор	Объем снижения потребления МВт	Цена услуг, руб./МВт в мес.	Вознаграждение, руб. в месяц
--------------------	--------------------------------	-----------------------------	------------------------------

ООО «СмартВатт»	61,46	420 923	26 709 510
ООО «ЭНЕРГОСБЫТХОЛДИНГ»	29,77	427 000	7 636 895
АО «Система»	16,2	387 500	6 253 000
ООО «Транснефтьэнерго»	11,1	387 000	4 295 700
ООО «ГлавЭнергоСбыт»	10,5	388 000	3 977 000
ООО «ИркутскэнергоСбыт»	7,9	446 250	3 535 500
АО «Концерн Росэнергоатом»	4,6	420 000	966 000
АО «НовосибирскэнергоСбыт»	4,5	422 000	971 100
ООО «Комплексные энергосервисные технологии»	3,5	348 000	1 218 000
ООО «БЭС»	2,5	385 000	481 250
АО «АтомэнергопромСбыт»	1,8	300 000	270 000
ООО «РУСЭНЕРГОСБЫТ»	1	450 000	225 000
АО «АлтайэнергоСбыт»	0,68	414 950	244 821
ООО «ОЭК»	0,673	470 000	205 155
ПАО «Россети Сибирь»	0,53	410 000	106 300
ПАО «КузбассэнергоСбыт»	0,1	450 000	45 000
АО «ТомскэнергоСбыт»	0,08	484 000	38 720
АО «Тываэнерго»	0,025	450 000	5 625

Набор агрегаторов от квартала к кварталу меняется, т.к. отбор проходит определенный плановый объем мощности от более дешевых к дорогим предложениям. Цена услуги заявляется агрегатором при подаче заявки, а значит, как следствие, конкурентное поле может исключить слишком дорогие предложения, что и происходит регулярно.

В публичном поле нет конкретного списка потребителей с территориальной привязкой, участвующих в программе управления спросом, однако по названиям точек агрегаторов можно идентифицировать некоторых из них в Алтайском крае.

Таблица 3 – Потребители Алтайского края, прошедшие отбор в программе управления спросом в феврале - апреле 2022 года.

Потребитель	Агрегатор	Мощность, МВт	Количество часов	Цена услуги, руб/МВт	Расчетное вознаграждение, руб
Алтайская буренка	АО АлтайэнергоСбыт	0,50	4	414 950	207 475
Ледовый дворец	АО АлтайэнергоСбыт	0,18	2	414 950	37 346
Барнаурская генерация	ООО ГлавЭнергоСбыт	0,50	2	388 000	97 000
Алейскэнергопродукт	АО Система	1,80	4	390 000	702 000

ООО «ГлавЭнергоСбыт» - сбытовая компания, подконтрольная АО

«СГК» - владеющей «Барнаульская генерация». АО «Система» - энергосбытовая компания из г. Кемерово. АО «Алтайэнергосбыт» - гарантирующий поставщик, подконтрольный АО «Интер РАО», и фактически существующий в его стратегических реалиях. Таким образом можно отметить фактически отсутствующий локальный рынок Управления спросом – местных игроков в последних отборах мощности почти не зафиксировано.

Дополнительно можно отметить, что среди потребителей Алтайского края популярна стратегия отключения лишь на 2 часа вместо 4 часов. Это в два раза снижает вознаграждение, но упрощает процедуру организации производственного дня такой компании в момент предоставления услуги.

Таким образом рынок Demand Response очень молодой в Алтайском крае, потребителей, использующих возможности компенсации крайне мало - среди участников не замечены крупные предприятия и заводы. Средневзвешенная цена услуги, прошедшей отбор, значительно выше чем в первой ценовой зоне – прошедшие отбор заявки от 388 000 рублей за МВтч до 414000 рублей за МВтч – потенциальная выгода потребителей значительно выше.

В результате работы Агрегаторов спроса возникает полезный эффект, выражающийся в снижении цены электроэнергии на Рынке на сутки вперед (РСВ), который распространяется на потребителей в ценовой зоне. АО «АТС» публикует часовые расчеты возможного эффекта в рублях в случае снижения нагрузки по программе Управления спросом. Наложив часы отключений агрегаторов на указанные эффекты за исследуемый период февраль – апрель 2022 года получим следующее:

Таблица 4 – Эффект от ценозависимого снижения объемов покупки электрической энергии в 2022 году

Месяц	Количество событий	Снижение потребления от планового	Стоимость оказанных услуг за месяц, тыс.руб	Совокупный экономический эффект в РСВ, тыс.руб
февраль	5	44%	51 980	157 921
март	5	78%	70 180	195 600
апрель	5	63%	54 891	184 121

Таким образом эффект для потребителей, покупающих электроэнергию на ОРЭМ, выражающийся в снижении цены покупки, за вычетом оплаты услуг Агрегаторов спроса и их мощностей, составляет более 100 млн рублей ежемесячно. Размер вознаграждения Агрегаторов спроса (суммарно с потребителями, работающими в системе управления) составляют порядка 50 млн. рублей

На данный момент АО «СО ЕЭС» сформированы и опубликованы проекты договоров с Агрегаторами спроса на III квартал 2022 год и предварительный на IV квартал 2022 года. При определении тарифа на услуги АО «СО ЕЭС» на второе полугодие 2022 года учитывались расходы системного оператора на выплату вознаграждений Агрегаторам спроса, прошедшим отбор мощности в 2022 году. Поэтому, несмотря на то что проект официально продолжает пребывать в статусе пилотного, рынок управления России и Алтайского края функционален, перспективен и создает полезный эффект как для энергорынка в целом, так и для отдельных потребителей участвующих в управлении спросом.

#### **Библиографический список:**

1. Приказ Федеральной антимонопольной службы от 21.11.2017 г. № 1554/17 «Об утверждении методических указаний по расчету сбытовых надбавок гарантирующих поставщиков с использованием метода сравнения аналогов»
2. Центральный банк России [Электронный ресурс] [офиц. сайт]. – URL:<https://www.cbr.ru/>
3. ЕМИСС. Официальные статистические показатели. [Электронный ресурс] [офиц. сайт]. – URL: <https://fedstat.ru/>

4. Оперативная информация о состоянии и динамике расчетов на РРЭ по данным ГП и ЭСК, 2022 г. [Электронный ресурс]. – Электр. дан. – Заглавие с экрана. URL: <http://www.cfrenergo.ru>.

5. Постановление Правительства РФ от 04.05.2012 № 442 «О функционировании розничных рынков электрической энергии, полном и (или) частичном ограничении режима потребления электрической энергии». Сайт справочно-правовой системы Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – Электр. дан. – Заглавие с экрана. URL: <http://www.consultant.ru>.

6. Концепция функционирования агрегаторов распределенных энергетических ресурсов в составе Единой энергетической системы России. Агрегаторы управления спросом на электроэнергию. М. Кулешов, С. Рычков – Электр. дан. – Заглавие с экрана. URL: [https://www.so-ups.ru/fileadmin/files/company/markets/dr/docs/dr\\_agregator\\_concept.pdf](https://www.so-ups.ru/fileadmin/files/company/markets/dr/docs/dr_agregator_concept.pdf)

7. Информация об исполнении (неисполнении) агрегаторами управления спросом на электрическую энергию обязательств по договорам оказания услуг по управлению спросом на электрическую энергию в апреле 2022 года <https://www.so-ups.ru/functioning/markets/dr/reviews/2022/>

*Оригинальность 87%*