

Формування маркетингової стратегії енергетичної компанії в умовах конкурентних відносин

Проаналізовано вплив внутрішнього та зовнішнього середовищ на формування маркетингової стратегії енергетичної компанії в умовах конкурентних відносин.

In the article the influence of internal and external environments to form a marketing strategy for energy company in competition was analyzed.

Ключові слова: *маркетингова стратегія, внутрішнє та зовнішнє середовище, енергетична компанія, природна монополія, конкурентні умови.*

Вступ. Демонізація електроенергетичної галузі національної економіки призвела до появи значної кількості компаній з постачання електроенергії. Проте ринкові умови функціонування ще не стали загальним правилом в цій галузі, незважаючи на появу декількох гравців на одному ринку, що, як правило, призводить до появи конкуренції та суперництва. Зважаючи на це, важливим елементом дерегулювання природних монополій, таких як енергетичні компанії, є визначення потенційної конкурентної області, в якій для зростання суспільного добробуту доцільне впровадження ринкових відносин.

Комплексне вирішення питань формування маркетингових стратегій для електроенергетичної компанії в Україні за умов дотримання інтересів виробників, споживачів енергії і держави є основою для реалізації ринкових механізмів у енергетичній галузі. Маркетингове середовище відіграє роль пов'язуючого механізму між ринком товару, його виробником і власне виробництвом. Відтак зміни, що відбуваються в українській економіці, вимагають від підприємств електроенергетичної галузі не тільки приділення значної уваги організації їх внутрішньої діяльності, але й розроблення маркетингових стратегій, що враховують зміни зовнішнього середовища.

Постановка завдання. Вітчизняні та зарубіжні науковці приділяють значну увагу дослідженню методологічних, науково-теоретичних і прикладних проблем формування маркетингових стратегій, що знайшли відображення у

багатьох наукових працях. Вирішенню цієї проблеми присвячено, зокрема, наукові розробки зарубіжних [1, 4, 6] та вітчизняних авторів [2, 5, 8, 9]. В той же час спостерігається недостатня розробленість даної тематики для підприємств – природних монополій, запровадження інституту конкуренції в яких наштовхується на низку перешкод.

Метою даної статті є формування маркетингової стратегії природної монополії на прикладі енергетичної компанії в умовах конкурентних відносин.

Результати. Як відомо, наявність у компанії інформації про ринкову кон'юнктуру дозволяє реагувати на її зміни, погоджуючи всі дії з наміченою раніше стратегією маркетингу. Однак варто також враховувати вплив маркетингового середовища на виробничо-господарську діяльність компанії, яке включає зовнішні неконтрольовані для підприємства чинники (економічні, політичні, технологічні, соціально-демографічні тощо) та контрольовані внутрішні (персонал організації, реакція споживачів, діяльність посередників, постачальників, конкурентів, відношення громадськості).

У свою чергу, використовуючи інструментарій маркетингу, компанія може тим чи іншим чином відреагувати і пристосуватися до ринкової ситуації. Сукупність таких інструментів маркетингу називається комплексом маркетингу, тобто використання компанією набору маркетингових чинників (продукт, ціна, методи розповсюдження продукту та стимулювання збуту) для ефективного функціонування на цільовому ринку з урахуванням зовнішнього впливу [4,8].

Одним з визначальних етапів розробки маркетингової стратегії компанії є аналіз маркетингового середовища та співставлення з місією та цілями. Маркетингове середовище – це сукупність суб'єктів і чинників, які діють за межами організації і всередині неї, та здійснюють вплив на встановлення і підтримку взаємовигідних відносин з цільовими клієнтами [6,8,9]. Важливим є власне процес відстеження змін маркетингового середовища для своєчасного адаптування до них через дослідження його складових – макросередовища та мікросередовища.

Без виключення це стосується також енергетичних компаній. Тому в даній статті пропонується дослідити чинники макросередовища на прикладі однієї з енергетичних компаній України (ПАТ «Прикарпаттяобленерго»). Аналіз впливу таких факторів на діяльність підприємства було визначено на основі експертного опитування працівників компанії. До складу експертів ввійшли: 14 осіб –

директори філій, 9 – керівники відділів, 5 – їх заступники. Їм було запропоновано на основі низки чинників зовнішнього середовища енергетичної компанії та тенденцій їх зміни визначити можливий вплив на діяльність підприємства (табл. 1). Дані, наведені в табл. 1, визначено на основі усереднення результатів експертного оцінювання.

Таблиця 1

Вплив зміни чинників зовнішнього середовища на діяльність енергетичної компанії

Чинники зовнішнього середовища	Тенденції зміни чинника	Вплив зміни чинника на діяльність підприємства
Економіка	Економічний спад (криза)	Загроза
	Зниження рівня доходів та купівельної спроможності	Загроза
	Інфляція (підняття цін)	Загроза
	Збільшення рівня безробіття	Загроза
Політика/ законодавство	Політична ситуація в країні	Загроза
	Планування уряду підняття тарифів на: газ, електроенергію	Можливість Загроза
	Майбутні вибори у місцеві органи влади	Загроза
	Спрощення умов отримання субсидій, пільг	Можливість
Природне середовище	Екологічні зміни в природі; поступове зниження температури в зимовий період	Можливість
	Затоплення територій весною	Загроза
Науково-технічний	Поява нових технологій та їх використання в енергетиці	Можливість
Демографія	Підвищення народжуваності	Можливість
	Переміщення споживачів у літній період відпусток та канікул	Загроза
Соціально-культурний	Зростання рівня диференціації суспільства за доходами, збільшення питомої ваги населення з доходами нижче середнього рівня	Загроза

Як видно з табл. 1, серед чинників, на які підприємство немає жодного впливу, але які безпосередньо впливають на діяльність в цілому, більшість мають негативний вплив. На сьогодні найбільшою загрозою, за експертною оцінкою, є

економічні чинник, які можуть призвести до зниження споживання електроенергії та збільшення заборгованості споживачів. З іншого боку, такі фактори, як підняття тарифу на газ та спрощення процедури оформлення субсидій є можливостями для підприємства, що може позитивно вплинути на рівень споживання електроенергії споживачами.

На основі аналізу мікросередовища підприємства визначають сильні та слабкі сторони. Сильні сторони (переваги) – це визначні особливості підприємства, які дають змогу визначити і сформулювати переваги. Слабкі сторони (слабкості) – це ті показники, які визначають вразливість підприємства [2,5].

Експертам було запропоновано оцінити за розробленою шкалою показники кількох сфер діяльності підприємства. Одночасно було опитано групу споживачів, яким теж запропонували оцінити діяльність енергетичної компанії.

Вибірка опитаних споживачів становила 57 осіб, їх структура відповідає структурі рівня споживання за групами, тобто 47% – населення, 23% – промислові споживачі і 30% – інші категорії. Оцінку стану кожного показника на підприємстві було запропоновано визначити за п'ятибальною шкалою в порядку зниження вагомості (5 – найвища оцінка, 1 – низька оцінка). Ваговий коефіцієнт визначався залежно від міри важливості показника для діяльності підприємства чи споживача (0 – неважливо, 1 – найважливіше). Результат проведеного дослідження наведено у зведеній табл. 2.

Таблиця 2

Сфера і показники, на основі яких визначено сильні та слабкі сторони підприємства

Сфера діяльності/ показники	Експертні оцінки			Важливість для споживача (від 0 до 1)	Загальна оцінка
	Оцінка показника (1-5 балів)	Ваговий коефіцієнт (від 0 до 1)	Можливість удосконалити показник (1-5 балів)		
Маркетинг					
Знання ринку та споживачів	2,5	0,5	4,5	0,3	1,68
Імідж підприємства	3	0,7	4	0,3	2,52
Якість товару (послуги)	2,5	0,5	4	0,9	4,5
Рівень	2,5	0,4	4	0,9	6,3

інноваційної активності					
Ефективність збутової діяльності	3	0,8	4	0,8	7,68
Рівень сервісного обслуговування	2,5	0,6	4	0,9	6,08
Ефективність системи просування послуг	2	0,4	3,5	0,8	2,24
Середнє значення					4,43
Передача та постачання електроенергії					
Технологія	2	0,7	3	0,7	2,94
Матеріально-технічне забезпечення	2	0,8	3,5	0,6	3,36
Виробничі можливості	3	0,6	3	0,5	2,7
Економія на масштабах	2,5	0,7	2	0,2	0,7
Середнє значення					2,42
Послуги					
Технологія	2	0,4	4	0,5	1,6
Матеріально-технічне забезпечення	3	0,5	4	0,6	3,6
Виробничі можливості	3	0,5	4	0,7	4,2
Середнє значення					3,1
Фінанси					
Наявність капіталу	4	0,9	3	0,3	3,24
Загальні витрати	2,5	0,7	3	0,2	1,05
Прибутковість	4	0,8	4	0,2	2,56
Рентабельність	3	0,9	4	0,2	2,16
Фінансова стабільність	4	0,9	4	0,3	4,32
Середнє значення					2,66
Організація					
Ефективність менеджменту	3	0,7	4	0,2	1,68

Ефективність організаційної структури управління	4	0,8	4	0,3	3,84
Середнє значення					2,76
Кадри					
Рівень професійної підготовки	3	0,7	4	0,6	5,04
Досвід практичної діяльності	3	0,7	3,5	0,7	5,145
Система стимулювання праці	3	0,7	3,5	0,4	2,94
Середнє значення					4,37

Максимальні оцінки за показниками та сферами діяльності вказують, в якому напрямку потрібно розвивати діяльність підприємства. Як видно з табл. 2, середні значення за сферами діяльності підприємства наступні: маркетинг – 4,43, передача та постачання електроенергії – 2,42, надання послуг – 3,1, фінанси – 2,66, організація – 2,76, кадри – 4,37. Найвищою є оцінка по маркетингу, найнижчою – передача та постачання електроенергії. Розглянемо детальніше середні оцінки за показниками:

1. *Маркетинг.* Серед оцінених показників діяльності підприємства найбільшу оцінку отримано за ефективність збутової діяльності – 7,68, рівень інноваційної активності – 6,3 та рівень сервісного обслуговування – 6,08. Варто відзначити, що споживачі підприємства виділили особливо важливими для себе діяльність підприємства у сфері маркетингу по даних показниках.

2. *Передача та постачання електроенергії.* Дані показники згідно експертних оцінок є слабкою стороною підприємства (технологія – оцінка 2, матеріально-технічне забезпечення – 2, виробничі можливості – 3), що можна пояснити технологічним станом мереж. Можливості для удосконалення теж незначні (оцінка 2-3,5 бали).

3. *Послуги.* Дані показники згідно експертних оцінок є слабкою стороною підприємства, хоча можливості для удосконалення досить високі. Споживачі оцінили показники, як середнє значення.

4. *Фінанси.* Фінансовий стан підприємства оцінений, як стабільний і важливий напрямок розвитку за оцінкою експертів. Але дані показники не цікавлять споживачів, оцінка 0,2 бали.

5. *Організація.* Дані показники оцінені як досить сильна сторона підприємства, і з потенційними можливостями для розвитку. Але для споживачів дані показники неважливі (ефективність менеджменту – оцінка 0,2, ефективність організаційної структури управління – 0,3).

6. *Кадри.* За оцінкою експертів даний напрям отримав середню оцінку (рівень професійної підготовки – 3, досвід практичної діяльності – 3, система стимулювання праці – 3), хоча є досить важливим напрямом для діяльності підприємства (оцінка показників однаково висока – 0,7). Також дані показники отримали досить високу оцінку відносно можливості для вдосконалення – 3,5-4. Споживачі відзначили важливим чинником рівень професійної підготовки працівників (оцінка 0,6) та досвід практичної роботи (оцінка 0,7).

Отже, енергетичним компаніям також доцільно використовувати підходи маркетингу в своїй діяльності. Адже з одного боку виникає конкуренція між покупцями електроенергії за постачання з оптового ринку, а з іншого – міжгалузєва конкуренція в енергопостачанні з боку інших електроносіїв – особливо газу.

Основним продуктом енергетичних компаній є електроенергія, а надання супутніх послуг складає незначну долю – приблизно 1-2 % [3]. Доходи компаній зростають в основному за рахунок збільшення ціни на електроенергію та вартості послуг. Загальна динаміка споживання електроенергії зберігає тенденції до зниження рівня споживання, за рахунок економічної ситуації в країні та переходом 7 великих споживачів енергетичної компанії до постачальника з нерегульованим тарифом на електроенергію.

Отже, аналіз зовнішнього середовища показав, що на сьогодні найбільшою загрозою для енергетичної компанії є економічні фактори, які можуть призвести до зниження споживання електроенергії та збільшення заборгованості споживачів. Це підтверджує також аналіз збутової діяльності підприємства, згідно якого динаміка споживання електроенергії за 2007-2012 рр. знизилася на 13 % (без споживання ЗАТ «Лукор», який наприкінці 2007 р. перейшов до постачальника за нерегульованим тарифом).

З іншого боку такі чинники, як підняття тарифів на газ для населення та спрощення для них процедури оформлення субсидій є можливостями для

підприємства щодо коригування рівня споживання електроенергії споживачами. Як показує аналіз маркетингової діяльності, населення є важливим сектором споживачів для підприємства, оскільки на 2012 р. їх споживання від загального у вартісному показнику становило 47%. До того ж як показує динаміка споживання за 2007-2012 рр., це єдиний сегмент, по якому споживання навіть в кризовий період не зменшилося, а навіть зросло за рахунок підключення нових споживачів та кліматичних змін у природному середовищі.

На основі здійсненого аналізу мікросередовища та визначення сильних та слабких сторін підприємства, здійснимо формування основних стратегічних напрямків по кожній сфері діяльності (табл. 3).

Можливі чотири основні стратегічні напрямки щодо сильних та слабких сторін підприємства [8,9]:

1. Концентрація зусиль, розвиток, зміцнення показника – коли слабка сторона підприємства відчутно впливає на споживачів.
2. Підтримування позицій – якщо сильна сторона є важливою для споживачів.
3. Зниження уваги та інвестицій – якщо сильна сторона не є важливою для споживачів.
4. Низькі пріоритети – коли слабкі сторони не є важливими для споживачів.

Таблиця 3

**Формування основних стратегічних напрямків діяльності ПАТ
«Прикарпаттяобленерго»**

Сфера діяльності/ показники	Важливість для споживача	Загальна оцінка (на основі даних табл. 2)	Формування основних стратегічних напрямків діяльності
Маркетинг			
Знання ринку та споживачів	0,3	1,68	Низькі пріоритети
Імідж підприємства	0,5	2,52	Концентрація зусиль, розвиток, зміцнення показника
Якість товару (послуги)	0,9	4,5	Концентрація зусиль, розвиток, зміцнення показника
Рівень інноваційної	0,9	6,3	Концентрація зусиль,

активності			розвиток, зміцнення показника
Ефективність збутової діяльності	0,8	7,68	Концентрація зусиль, розвиток, зміцнення показника
Рівень сервісного обслуговування	0,9	6,08	Концентрація зусиль, розвиток, зміцнення показника
Ефективність системи просування послуг	0,8	2,24	Концентрація зусиль, розвиток, зміцнення показника
Передача та постачання електроенергії			
Технологія	0,7	2,94	Низькі пріоритети
Матеріально-технічне забезпечення	0,6	3,36	Низькі пріоритети
Виробничі можливості	0,5	2,7	Низькі пріоритети
Економія на масштабах	0,2	0,7	Низькі пріоритети
Послуги			
Технологія	0,5	1,6	Концентрація зусиль, розвиток, зміцнення показника
Матеріально-технічне забезпечення	0,6	3,6	Концентрація зусиль, розвиток, зміцнення показника
Виробничі можливості	0,7	4,2	Концентрація зусиль, розвиток, зміцнення показника
Фінанси			
Наявність капіталу	0,3	3,24	Зниження уваги
Загальні витрати	0,2	1,05	Зниження уваги
Прибутковість	0,2	2,56	Зниження уваги
Рентабельність	0,2	2,16	Зниження уваги
Фінансова стабільність	0,3	4,32	Зниження уваги
Організація			
Ефективність менеджменту	0,2	1,68	Зниження уваги та інвестицій
Ефективність організаційної структури управління	0,3	3,84	Зниження уваги та інвестицій

Кадри			
Рівень професійної підготовки	0,6	5,04	Концентрація зусиль, розвиток, зміцнення показника
Досвід практичної діяльності	0,7	5,145	Концентрація зусиль, розвиток, зміцнення показника
Система стимулювання праці	0,6	2,94	Концентрація зусиль, розвиток, зміцнення показника

Розглянемо сформовані стратегічні напрями маркетингової діяльності ПАТ «Прикарпаттяобленерго»:

1. Концентрація зусиль, розвиток, зміцнення показника – даний напрям формується на основі слабких сторін, які є дуже вагомими для споживачів. По даному підприємству в дану групу ввійшли показники сфери маркетингу («імідж підприємства», «рівень інноваційної активності», «якість товару (послуг)», «рівень сервісного обслуговування», «ефективність системи просування послуг», «ефективність збутової діяльності»), показники сфери «кадри» та «послуги». Дані показники, за визначенням експертів, є слабкою стороною підприємства (оцінка 2,5-3 бали), хоча є досить вагомими показниками для діяльності. Споживачі відзначили найвищими оцінками ці показники (загальна оцінка 0,8-0,9), окрім «знання ринку та споживачів» та «імідж підприємства».

2. Низькі пріоритети – не всі слабкі сторони потрібно розвивати, варто звертати увагу на можливості вдосконалення даного показника та важливість для споживача. Наприклад, сфера діяльності «Передача та постачання електроенергії» є слабкою стороною підприємства через сучасний технологічний стан мереж, але і відсутні можливості для кардинального покращення. Тому дану сферу діяльності для підприємства визначили як низькі пріоритети.

3. Підтримування позицій – даний напрям застосовується, коли сильна сторона діяльності підприємства є важливою для споживачів. Такі показники по ПАТ «Прикарпаттяобленерго» відсутні.

4. Зниження уваги та інвестицій – не всі сильні сторони є важливими для споживачів. До цього стратегічного напрямку відносяться показники сфери «фінанси» та «організація»: експерти оцінили дані показники як сильні сторони

підприємства із можливістю подальшого розвитку, а от для споживачів дані показники являються неважливими.

Після визначення стратегічних напрямів по кожній сфері діяльності підприємства визначено найперспективніші напрями розвитку, виходячи із найвищої загальної оцінки показників. Отже, по ПАТ «Прикарпаттяобленерго» найвищі оцінки отримали показники:

- «ефективність збутової діяльності» - 7,68;
- «рівень сервісного обслуговування» - 6,08;
- «рівень інноваційної активності» - 5,4.

Дані показники відповідають місії компанії та основним цілям – клієнтоорієнтованість, впровадження інновацій.

Відтак на основі проведеного аналізу маркетингового середовища енергетичної компанії, визначено його загальну маркетингову стратегію: «Впроваджуючи технологічні інновації і вдосконалюючи роботу персоналу, підняти рівень обслуговування споживачів та ефективність збутової діяльності на 2014 р. до оцінки 4 (за 5-бальною шкалою)».

На основі маркетингової стратегії розроблено стратегічні напрями діяльності по кожному функціональному підрозділу підприємства. В даній статті розглянути стратегічні напрями тільки на основі збутових функціональних підрозділів (табл. 4).

Таблиця 4

Сукупність маркетингових стратегічних напрямів та алгоритм дій для збутових функціональних підрозділів енергетичної компанії

Маркетингові напрями діяльності	Характеристика	Алгоритм дій
Відділ енергозбуту		
- «Інноваційна активність»	Спростити процес здачі звіту юридичними споживачами, використовуючи Інтернет	- розробити і протестувати послугу «Звіт через Інтернет» на 1 філії - розробити процес залучення споживачів до даної послуги
- «Підняття рівня сервісного обслуговування»	Довести до 2014 р. рівень користувачів послуги «Звіт через Інтернет» до рівня 20%	- відкоригувати процес залучення споживачів до даної послуги на 1 філії - запровадити процес залучення споживачів до даної послуги на решти філій

Відділ по роботі з побутовими споживачами		
- «Інноваційна активність»	Удосконалення процесу проведення розрахунків з використанням сучасних технологій	- введення планових платежів для населення - впровадження «Інформаційно-платіжної системи для населення через Інтернет»
- «Підняття рівня сервісного обслуговування»	Підвищення на 25% збору коштів за електроенергію до 2014 р.	- впровадження оплат через POS-термінали - автоматичне відрахування оплати з банківських карточок
Відділ розподілу та контролю		
«Підняття ефективності збутової діяльності»	Знизити на 10% рівень споживання електроенергії споживачами в періоди пік та напівпік до 2014 р.	- провести аналіз добового споживання електроенергії споживачами - визначити орієнтовну величину вигідності (у вартісному показнику)
	Збільшити загальний рівень споживання електроенергії по багатотарифних лічильниках на 100% до 2014 р.	використання багатотарифного обліку у споживачів багатоквартирних будинків та споживачів індивідуальних житлових будинків з електричним живленням - розробити процес залучення споживачів до встановлення та використання багатотарифних лічильників - відкоригувати процес залучення споживачів до даної послуги на 1 філії - запровадити процес залучення споживачів до даної послуги по інших філіях
Служба обліку приладів		
«Підняття ефективності збутової діяльності»	Збільшити на 100% кількість встановлених багатотарифних лічильників у споживачів до 2014 р.	- провести навчання персоналу по філіях - забезпечити працівників необхідним обладнанням для здійснення програмування та встановлення багатотарифних лічильників - налагодити процес своєчасної доставки і встановлення у споживача багатотарифних лічильників

При реалізації даних стратегічних напрямів важливим кроком є оперативне управління діяльністю, персоналом та ресурсами, своєчасне проведення коригування дій при відхиленні результатів від поставлених цілей.

Висновки. Таким чином, в даній статті на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища енергетичної компанії розроблено сукупність маркетингових стратегічних напрямів та алгоритм дій, що дозволяють не тільки формувати загальну маркетингову стратегію підприємства в цілому, але й визначати напрями діяльності для його функціональних підрозділів в умовах конкурентних відносин.

Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – СПб.: ПИТЕР, 1999. – 415с.
2. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика / Балабанова Л.В., Германчук А.М. – Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 288с.
3. Електричні мережі систем електропостачання: Навч. посібник / За ред. академіка НАН України Г.Г. Півняка. – Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2003. – 316 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф. Пер. с англ./ Общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1990. - 736 с.
5. Куденко Н.В. Маркетингова стратегія фірми: Монографія / Куденко Н.В. – К.: КНЕУ, 2002. – 245с.
6. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок / Ламбен Жан-Жак // Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2004. – 800с.
7. Находов В.Ф. Тарифы на электрическую энергию как средство управления энергоснабжением – энергопотреблением в рыночных условиях / Находов В.Ф., Замулко В.И., Федоренко Л.Н. // Энергетика и электрификация. – 2010. – №2-3. – С. 46-48.
8. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / Немцов В.Д., Довгань Л.Е. – Київ, 2002. – 569 с.
9. Решетникова І.Л. Стратегія маркетинга: особенности формирования на отечественных предприятиях: Монографія / Решетникова І.Л. – Луганск, 1998 – 354 с.