

Поворот энергетики к потребителю: проблемы, перспективы, институты¹

Степан Галушкин

директор
АКР «Да-Стратегия»

Жан Загидуллин

исполнительный директор
АКР «Да-Стратегия»

Михаил Флямер

директор по развитию
АКР «Да-Стратегия»

В дореформенный период необходимости в клиентоориентированной политике у энергетики, несмотря на всю ее социальную значимость, по большому счету не было. Просто потому, что борьба за качество обслуживания клиентов — это производная от рыночной конкуренции.

Сегодня реформа завершается, розничный рынок запущен. Но полноценной конкуренции в рознице пока не наблюдается. И оттого так трудно происходит разворот отрасли к потребителю.

Об этом говорил Анатолий Чубайс на прошедшей в Москве 10 июня 2008 г. конференции «Электроэнергетика — потребителям»: «...задачу создания конкуренции на розничном рынке можно решить лишь после того, как создана конкуренция в целом. Обратная последовательность бессмысленна. Поэтому мы были обречены сначала построить фундамент (это и есть оптовый рынок) и только сей-

час по-настоящему приступаем к организации конкурентной розницы. Пока же придется еще три-четыре года жить в условиях недостроенного розничного рынка».

Этим объясняется и позднее начало, и сам характер действий энергохолдинга. Только в конце 2006 г., за полтора года до ухода со сцены, в РАО «ЕЭС России» был поставлен вопрос о формировании условий для повышения качества обслуживания потребителей и о выработке отраслевой клиентоориентированной политики. Не секрет, весь предыдущий период деятельность РАО носила по большей части антикризисный характер. Она была реакцией на вал кон-

фликтных ситуаций, недовольство населения и бизнеса, объективно низкое качество обслуживания клиентов и закономерные требования со стороны государства разобраться с данным вопросом. Приходилось «тушить пожар».

За полтора года в РАО «ЕЭС России» была проделана значительная организационная работа, нашедшая отражение в принятии пакета корпоративных документов, которые стали базой формирования клиентоориентированной политики в новых энергокомпаниях. Создан новый для российской энергетики институт общедоступного сервиса для розничных потребителей. Меры по запуску розницы были дополнены институциональными решениями.

Вероятно, нынешний год станет временем анализа реального наследия РАО «ЕЭС России», в том числе в сфере отношений с потребителями. Рассчитывать на однозначно положительную оценку усилий «команды Чубайса» не приходится. Слишком

¹ Агентство корпоративного развития «Да-Стратегия» с 2005 г. являлось консультантом РАО «ЕЭС России» по вопросам нефинансовой отчетности и управления нефинансовыми рисками. По проблематике внедрения клиентоориентированности АКР «Да-Стратегия» участвовало в создании штаба РАО «ЕЭС России» по работе с потребителями, провело серию проектно-аналитических семинаров для ДЗО РАО ЕЭС, а также организовало (совместно с журналом «ЭнергоРынок») конференцию «Электроэнергетика — потребителям».



Евгений Макаров

генеральный директор
ОАО «МРСК Центра»

Межрегиональные распределительные сетевые компании страны сегодня работают в изменяющихся условиях. Розничный рынок электроэнергии и взаимоотношения между самими компаниями еще не сформированы до конца, положение клиента незавидно: до реформы он имел дело с одной компанией, сейчас — с несколькими. ОАО «МРСК Центра» ставит перед собой задачу налаживания отношений с каждой категорией своих клиентов — и с физическими лицами, и с учреждениями социально-значимой инфраструктуры, с предприятиями малого и среднего бизнеса, с крупными компаниями и транснациональными корпорациями. Любая из указанных категорий абонентов требует особого подхода, и это непросто. В первую очередь, нам сейчас необходимо найти баланс интересов между сетевой, сбытовой компаниями и потребителем. Несмотря на то, что наличествует не вся нормативная база, мы должны идти вперед, приняв ряд внутрикорпоративных решений, которые бы обеспечили нашу готовность к завтрашним переменам. Многие уже сделано, предстоит сориентировать стратегию сбытовых и сетевых компаний на выстраивание цивилизованных отношений с клиентами.

На сегодняшний день МРСК Центра на территории 11 своих филиалов открыла 30 центров обслуживания клиентов (ЦОК), в планах нынешнего года открыть еще 17 центров. В компании работает прямая телефонная линия: 8-800-50-50-115, позвонив на которую, клиент может задать любой вопрос и получить квалифицированный ответ. Центры обслуживания являются лишь видимой частью выстроенной инфраструктуры, делающей возможным решение проблем потребителей. Эта инфраструктура содержит в себе несколько уровней и включает системы поддержки, корпоративные информационные системы, технологические системы, ИТ-инфраструктуру и непосредственно электрические сети.

Платформой для организации четко скоординированной деятельности представителей различных компаний-учредителей стало использование единой системы управления взаимоотношениями с клиентами (*Customer Relationship Management — CRM*). С помощью модуля CRM системы SAP R/3 в энергокомпаниях МРСК Центра осуществляется формирование клиентской базы данных, сохраняющей историю отношений с каждым потребителем. Мы проводим опросы, анкетирование абонентов — чтобы понять, насколько клиент нами доволен.

Наконец, кроме того, что перечислено, у нас есть и высшая инструкция: «Во всем, как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними» (Нагорная проповедь Иисуса Христа, Новый Завет).

многое оказалось не сделано или сделано не совсем так, как хотелось. Между тем, на наш взгляд, сегодня важно обратиться к вопросу о целях и приоритетах отраслевой клиентоориентированной политики: без его осмысления трудно надеяться, что розничный рынок, как и постреформенная энергетика в целом, сами по себе станут действительно цивилизованными.

Антикризисное прошлое

При оценке результатов работы РАО за последние полтора года многими экспертами, несомненно, учитываются принятые корпоративные документы холдинга:

- Концепция клиентоориентированной политики РАО «ЕЭС России»;

- Стандарт обслуживания клиентов (Стандарт организации РАО «ЕЭС России»);

- Типовой регламент рассмотрения жалоб потребителей на качество электрической энергии;

- типовые формы договоров об осуществлении технологического присоединения энергопринимающих устройств потребителей электрической энергии к сетям территориальных сетевых организаций;

- стандарт РАО ЕЭС «Порядок раскрытия информации о полученных от потребителей заявках на технологическое присоединение, результатах их рассмотрения и сроках реализации мероприятий по технологическому присоединению к электрическим сетям».

Действительно, это была первая и достаточно результативная попытка внедрить в практику энергокомпаний определенные нормы качества обслуживания потребителей, стандартизировать сервис.

Вместе с тем, как мы уже говорили, в тот период деятельность РАО носила характер вынужденной реакции на кризис, в том числе потребительского обслуживания, и меры были направлены на модернизацию именно обслуживания. Поэтому без внимания были оставлены многие

угрозы, вытекающие из состояния самого розничного рынка (в частности, монополизация розничного рынка, ослабление надежности работы гарантирующих поставщиков и пр.).

Необходимые условия введения либерализованного розничного рынка электроэнергии и тепла отсутствуют и сегодня, а именно:

- нет единого понимания того, как должна быть организована работа и конкуренция гарантирующих поставщиков (ГП);

- не решена проблема перекрестного субсидирования;

- не выработано представление относительно целевой организации системы теплоснабжения (до сих пор идут дискуссии о необходимости сохранения и/или поддержки централизованного теплоснабжения);

- не преодолены технологические проблемы функционирования розничного рынка, например, не везде имеются автоматизированные системы коммерческого учета электроэнергии и тепла (АСКУЭ и АСКУТ);

- не установлено как и за счет каких механизмов и гарантий возможно привлечение инвестиционных средств в развитие розничного рынка и его субъектов и т. п.

После выхода в 2006 г. постановления Правительства РФ № 530 от 31 августа 2006 г. («Об утверждении правил функционирования розничных рынков электрической энергии в переходный период реформирования электроэнергетики») и неудачных попыток стимулировать конкуренцию на розничном рынке с помощью конкурсов на получение статуса гарантирующего поставщика никаких шагов по запуску розницы предпринято не было. Дата ликвидации энергохолдинга приближалась, и становилось понятно, что РАО мало что успеет сделать.

На уровне РАО ЕЭС было решено заменить комплекс мероприятий по запуску розничного рынка на локальные компенсационные действия — внедрение «клиентоориен-

тированности в самих энергокомпаниях». Иначе говоря, вместо работы с объектом управления (розничным рынком) стали воздействовать на его отдельные элементы (энергокомпаниями). В конце 2007 г. изменена политика обслуживания потребителей в ДЗО РАО «ЕЭС России», приняты упомянутые выше Стандарты, в пилотных регионах созданы центры комплексного обслуживания клиентов (так называемые ЦОКи).

Проблемное настоящее

Если анализировать ситуацию на розничном рынке сегодня, то ее можно описать следующим образом:

- сформирована *односторонняя зависимость* всей системы розничной торговли от режимов ЕЭС России, определяемых на оптовом рынке; как следствие, не до конца отработанный порядок функционирования оптового рынка стал препятствием для становления розничного рынка;

- действия, направленные на создание розничного рынка, были реализованы *фрагментарно*: во всех субъектах Федерации назначены без конкурса гарантирующие поставщики; началось структурирование сбытовых организаций, в том числе в результате смены их собственников; органы власти субъектов Федерации, получившие полномочия в рамках института ГП, попробовали ими воспользоваться;

- формирование розницы в этих условиях привело к ряду конфликтных последствий; главное — *возникла угроза распространения ущерба на широкий круг потребителей (в первую очередь, население)*; развитие ситуации вышло за грань, которую РАО никогда не хотело переступить: реформа должна была пройти «незаметно» для населения;

- отдельным риском стал вопрос об использовании субъектами Федерации административного ресурса в регулировании розницы и недопустимости подобной практики. В условиях переходного периода и ослабле-

ния централизованного управления отраслью это привело бы к утрате инвестиционной привлекательности субъектов розничного рынка и общему коллапсу в региональной электроэнергетике. Поэтому, например, подготовка Правил проведения конкурсов на статус ГП была отложена на несколько лет.

Предметно решать задачу реализации клиентоориентированной политики, как и другие «постреформенные» проблемы, придется *новому составу* субъектов управления отраслью в *иных* политических и экономических обстоятельствах. И здесь многое будет зависеть от того, насколько ясным и адекватным окажется их самоопределение, а также видение трендов и возможных сценариев развития электроэнергетики.

Небезопасное будущее

Важнейшими тенденциями ближайших четырех лет, значимыми для «энергетического благополучия» домохозяйств и малого бизнеса, а также для экономики регионов и розничного рынка, с нашей точки зрения, являются:

- предполагаемый кратный рост цен на услуги электро- и теплоснабжения (в два — пять раз) и наступление «ценового кризиса» в энергоснабжении;

- активизация субъектов Федерации в борьбе за полномочия в регулировании розничного рынка. Сегодня местные власти заинтересованы не столько в рынке, сколько в стабилизации ситуации и повышении управляемости в сфере энергообеспечения своей территории, например, за счет *организационного упрощения региональной энергетической*, иными словами, в замене множества энергокомпаний одной-двумя управляемыми структурами;

- продолжение реформы государственной системы регулирования электроэнергетики. Начало здесь было положено созданием Совета рынка и усилиями ныне ликвидированного Росэнерго по кон-

центрации государственных полномочий. Но ожидаются и другие изменения, причем самого широкого диапазона — от госрегулирования инвестиционного процесса до участия энергокомпаний в решении социально-политических задач экономического роста малого и среднего бизнеса;

- ужесточение требований государства к энергетикам по выполнению макроэкономических задач (сдерживание инфляции; недопущение ценового разогрева смежных отраслей и т. п.);

- возможная реализация сценария мирового финансового кризиса.



Конечное состояние

Введение РАО норм клиентоориентированности стоит оценивать как развитие всего лишь одного из институтов, формирующих взаимодействие энергетиков с различными потребителями, — института общедоступного сервиса.

На наш взгляд, именно продвижением институциональных решений и следует измерять эффективность отраслевой клиентоориентированной политики. Поэтому важно обратиться к более полному перечню этих институтов и решений.

Применительно к розничным потребителям создание институтов взаимодействия должно идти как минимум в четырех направлениях:

- обеспечение надежности электро- и теплоснабжения (законодательно введен только один из институтов — региональные штабы по обеспечению безопасности электро-снабжения);

- доступность услуг электроснабжения (в различной степени проработки три института: гарантирующих поставщиков, институт обеспечения прозрачности присоединения к электросетям и институт бюджетного субсидирования значимых проектов развития — последний как решение вопроса ценовой доступности присоединения к сетям);

- управление спросом (увязка программ развития электроэнергетики и региональной экономики);

- общедоступный сервис в электроэнергетике.

По нашему мнению, уже сейчас требуется объединять усилия субъектов управления отраслью вокруг создания комплекса (новых) институтов взаимодействия с потребителем. В этом, собственно, и состоит основополагающая задача клиентоориентированной политики.

Ключевые приоритеты

На ближайшие четыре года можно выделить четыре ключевых приоритета в формировании клиентоориентированной политики в отрасли:

1. *Необходимо адаптировать работу с розницей к новому политическому контексту.*

Изменился вектор социально-экономического развития страны, ставка сделана на создание условий для роста малого и среднего бизнеса. Данное обстоятельство тесно связано со сменой социально-классовой структуры общества, переходом в регионах от тактики выживания к тактике поддержки и наращивания успешной экономической самоорганизации населения. Ныне энергетика и ЖКХ (в рамках регионального регулирования деятельности инфраструктуры) должны получить новое качество — они становятся инструментами, способствующими этой самой экономической самоорганизации населения, куда и следует внедрить розничный рынок. Например, за счет ориентации розницы на снижение цены инфраструктурного пакета (иначе говоря, стоимость открытия и функционирования бизнеса на той или иной территории должна поддерживать привлекательность и конкурентоспособность региона).

2. *Важно кардинально повысить готовность органов региональной власти к реализации кризисных сценариев на розничном рынке и к управлению региональной энергетикой.*

В настоящее время эксперты обсуждают два сценария:

- условно «английский», когда потребители могут стать жертвами недобросовестной рекламы и других приемов плохо регулируемой конкуренции в рознице;

- сценарий многократного роста цен и тарифов на внутреннем рынке на фоне общего падения доходов населения, вызванного внешним финансово-экономическим кризисом.

Кроме того, ожидаемая активизация субъектов Федерации в борьбе за полномочия в области регулирования розницы должна стать управляемой и получить положительный смысл — РЭЖи обязаны реально отвечать за комплексное сведение различных требований и запросов

(в том числе вытекающих из стратегии регионального развития) в программы развития региональной энергетики.

3. *Следует укрепить дееспособность НП ГП и ЭСК, Совета рынка и пр. — как тех, кто поддерживает «единство отрасли» и является проводником проектов становления новых институтов взаимодействия с потребителем.*

4. *Необходимо создать действенный механизм внутриотраслевого контроля соответствия обслуживания потребителей принятым стандартам.*

Основная задача — организация оценки этого соответствия на публичной основе (например, посредством процедуры общественного заверения «Декларации соответствия энергокомпании Стандарту обслуживания клиентов») с вовлечением в работу органов государственной и региональной власти, а также представителей обществ по защите прав потребителей. Важно при этом не допустить свертывания планов по открытию ЦОКов и call-центров, т. е. сохранить институт общедоступного сервиса в дееспособном состоянии.

Вместо заключения

Нередко эксперты и сами энергетики высказывают мнение, мол, будет конкурентный розничный рынок — он все выправит и определит нужное качество обслуживания потребителей. Нам кажется, это заблуждение, позволяющее ничего не делать, а просто ждать появления «настоящего» рынка.

Очевидно, что конкуренция сама по себе не способна решить весь круг вопросов клиентоориентированной политики. Запуск конкурентного розничного рынка должен сопровождаться формированием регулирования в его новом виде — посредством норм и правил, реализацию которых обеспечивает комплекс институтов взаимодействия с потребителями. На это у отрасли есть порядка четырех лет. 