

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-22>

УДК 339.137.25:658.8.011.1

# КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ НА ЕНЕРГЕТИЧНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

## CUSTOMER-ORIENTED BUSINESS MODELS IN THE ENERGY MARKET OF UKRAINE

**Овсієнко Ольга Вікторівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6467-9396>**Ovsiienko Olha**

Yaroslav Mudryi National Law University

У статті узагальнено зміст клієнтоорієнтованих бізнес-моделей, які реалізують компанії-постачальники на українському енергетичному ринку. Доведено, що в основі клієнтоорієнтованих моделей лежать принципи партнерства та партисипатії, на основі яких відбувається взаємна інтеграція бізнес-процесів та формування партнерських мереж. Виділено базові бізнес-моделі. Серед них: 1) модель залучення (постачальник інтегрує свій сервіс у бізнес-процеси клієнта); 2) модель клієнтського консалтингу (надання клієнтові консультативних послуг з питань енергоспоживання та енергоефективності); 3) сіткова модель (компанія-постачальник створює агентську мережу, залучаючи зацікавлених осіб до самостійного або під брендом постачальника продажу енергоресурсів). Розкрито роль цифровізації сервісів у розвитку клієнтоорієнтованих бізнес-моделей.

**Ключові слова:** бізнес-модель, енергетичний ринок, клієнтська мережа, цифровізація, консалтинг, конкурентні переваги.

As a result of the Ukrainian natural gas and electricity markets' reform, the consumer received the right to independently choose the supplier of energy resources. Supplier companies have entered a fierce competition and faced the need to develop and implement new business models of sales that are not typical for the market. Since the liberalization of markets took place not so long ago, there is a need to find out how these models are built, in which direction they will develop. The purpose of the article is to generalize the content of new business models implemented by supplier companies on the Ukrainian energy market, as well as to determine the factors that influence the formation of business models in the conditions of energy market's new configuration. Research methods: comparative analysis of competitive strategies of suppliers (to reveal the content of business models); logical modeling (to determine the prospects for further use of client-oriented business models). It has been proved that the main direction of updating business models is client orientation, which is based on the principles of partnership and participation, mutual integration of business processes. Basic business models are highlighted. Among them: 1) engagement model (the supplier integrates its service into the client's business processes); 2) the client consulting model (providing the client with advisory services on energy consumption and energy efficiency issues); 3) network model (the supplier company creates an agent network, attracting interested persons to independent or under the supplier's brand of energy resource sales). Customer orientation involves the active digitization of all business models: the creation of convenient online services for the purchase of energy resources, communications with customers, and consulting. The expansion of client-oriented business models will take place as the market is further "opened" and the nature of competition changes from price to non-price. The results of the research make it possible to improve the customer services of supplier companies and can be used to expand the customer base and increase consumer loyalty.

**Keywords:** business model, energy market, client network, digitalization, consulting, competitive advantages.

**Постановка проблеми.** Лібералізація українських ринків природного газу та електроенергії змінила характер конкурентної боротьби на них. Якщо раніше сфера постачання була монополізованою, то з початку 2019 р. споживач набув права самостійно

обирати компанію-постачальника електроенергії, а з 01.08.2020 р. було остаточно відкрито ринок природного газу (навіть для побутових споживачів). Наразі на ринку діє понад 500 активних постачальників електроенергії та майже 700 ліцензіатів з правом постачання

природного газу. Конкуренція на ринку є надзвичайно активною. Але особливо гострою вона обіцяє стати після відкриття роздрібного ринку електроенергії для побутових споживачів. Факторами посилення конкуренції на ринку природного газу, як очікується, буде вихід на ринок АТ «Укргазвидобування» як самостійного продавця, а також відмова від встановлення граничної ціни у побутовому сегменті. Компанії-постачальники, які вступили в запеклу конкурентну боротьбу за споживачів з числа домогосподарств на ринку газу, та готуються згодом зробити те саме на ринку електроенергії, стикнулися з необхідністю розробити та впровадити нові, не характерні для ринку бізнес-моделі продажу. Оскільки лібералізація ринків відбулася не так давно, існує необхідність з'ясувати, як саме побудовані ці моделі, в якому напрямі вони будуть розвиватися.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Функціонування українських ринків природного газу та електроенергії становить значний інтерес для науковців та практиків, оскільки параметри цих ринків впливають не тільки на розвиток бізнесу і добробут населення, а й на загальні показники макроекономічного розвитку. Тому активно досліджується кон'юнктура ринків [1; 2], його інституціональні особливості (спецпроект «Економічної правди» PRO-market EnerGO [3]; проєкт USAID «Прозорість енергетичного ринку», виконавцем якого є ГО «Di Xi Group» [4; 5]). Значна увага приділяється аналізу стратегій компаній-постачальників (С. Пономарьов [6], В. Шведкий [7], С. Головнюов [8] та інші).

**Виділення раніше не вирішених частин загальної проблеми.** Разом з тим питання про те, які фактори впливають на формування бізнес-моделей в умовах нової конфігурації енергоринку, з чим пов'язані перспективи клієнтоорієнтованих бізнес-моделей, та як вони впливають на стан конкуренції, залишаються недостатньо дослідженими.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення змісту нових бізнес-моделей, які реалізують компанії-постачальники на українському енергетичному ринку, а також визначення факторів, що впливають на формування бізнес-моделей в умовах нової конфігурації енергоринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Надання споживачеві права самостійно обирати компанію-постачальника нарешті усунуло асиметрію у відносинах покупця і продавця: у покупця з'явилася можливість

вступити в повноцінний діалог з постачальником щодо рівня цін, якості та умов обслуговування. Оскільки постачальника доволі легко змінити, на ринку постійно відбувається міграція споживачів, відповідно, змінюються частки ринку, які постачальники контролюють, а значить і прибуток. З огляду на це, компанії, що здійснюють постачання енергоносіїв, почали оновлювати власні бізнес-моделі. Лейтмотивом оновлення стала клієнтоорієнтованість: споживачеві не просто пропонують сервіси високої якості та прийнятну ціну, його намагаються зробити партнером постачальника шляхом взаємного проникнення бізнесів.

Логіка розбудови клієнтоорієнтованих бізнес-моделей спирається на принципи партисипатії [9, с. 272–273; 10, с. 193]. Як зазначає Л. Шевченко, часта зміна партнерів у бізнесі не вигідна, оскільки збільшує трансакційні витрати [10, с. 190]. Навпаки, тривалі партнерські відносини уможливають отримання додаткових доходів на довгостроковій основі – відносинських рент [9, с. 275]. Саме тому в основі нових бізнес-моделей компаній-постачальників на сучасному українському ринку – прагнення розробити їх в інтересах клієнтів.

Можна виділити принаймні три бізнес-моделі, які можна розглядати як «партнерські», а саме: модель залучення, модель клієнтського консалтингу та сіткова модель. Розглянемо їх докладніше.

**1. Модель залучення.** Сутність цієї бізнес-моделі полягає в інтеграції бізнес-процесів клієнта до бізнес-процесу компанії постачальника.

Так, бренд YASNO (власник – ТОВ «Д.СОЛЮШНС»), який об'єднує три енергопостачальні компанії – ТОВ «Київські енергетичні послуги», ТОВ «Дніпровські енергетичні послуги», ТОВ «Донецькі енергетичні послуги», започаткував «сонячну» пропозицію: домогосподарства зі значними обсягами споживання можуть замовити проєкт сонячної електростанції (сонячні панелі на даху будинку) «під ключ». При цьому домогосподарство не тільки забезпечує власну енергонезалежність, а й отримує можливість заробляти на надлишкових кіловат-годинах, які купує за «зеленим» тарифом YASNO. З-поміж іншого (проєктування, встановлення, сертифіковане обладнання, запуск, налаштування) пакет «сонячної» пропозиції від YASNO передбачає економіко-правове супроводження укладання договорів, розрахунків, сервісну підтримку, гарантію отримання виплат за надлишкову

електроенергію. На сайті YASNO розміщено калькулятор, який дає можливість підрахувати, наскільки вигідною є ця пропозиція.

У моделі залучення постачальник інтегрує свій сервіс до бізнес-процесів клієнта. У свою чергу клієнтський бізнес-процес стає тісно пов'язаним з компанією постачальником. Формується партнерська мережа, учасники якої поєднані довгостроковими взаємовигідними умовами співпраці.

**2. Модель клієнтського консалтингу.** На енергетичному ринку клієнтський консалтинг полягає у наданні клієнтові консультативних послуг з питань енергоспоживання.

Модель клієнтського консалтингу розвивається у двох напрямках. Перший напрям носить універсальний характер – роз'яснення постачальником процедурних питань щодо укладання договору на поставку, порядку зміни постачальника, якості послуг, подання скарг, претензій. Чим прозоріше виглядає бізнес-процес постачальника в очах клієнта, тим вище рівень довіри, а значить і лояльність. Другий напрям клієнтського консалтингу – спеціалізований. Це спроба допомогти клієнтові з оптимізацією енергоспоживання. Постачальники пропонують послуги енергетичного аудиту (експертиза усіх процесів енергоспоживання клієнта, спрямована на підвищення енергоефективності), здійснюють порівняльний аналіз енергоефективного обладнання, дають загальні поради з підвищення енергоефективності.

Якщо універсальний консалтинг практикують майже всі постачальники, то спеціалізований консалтинг – менш поширена бізнес-модель. Так, MEGAWATT та YASNO розміщують на своїй онлайн-платформах поради з раціонального енерговикористання (див., наприклад, [11]). Однак більшість компаній цим не опікуються. Між тим така модель віддзеркалює прагнення постачальника бути корисним клієнту, надати йому додаткові (часто безкоштовні) сервіси. Витрати на її впровадження мінімальні, а результат (клієнтська лояльність) доволі значний.

**3. Сіткова модель.** Зміст цієї бізнес-моделі зводиться до того, що компанія-постачальник цілеспрямовано створює агентську мережу, залучаючи зацікавлених осіб до продажу енергоресурсів у сегменті побутового ритейлу або під брендом компанії (агентська мережа бренду Etg.ua [7]), або від власного імені (мережа ГПК «Нафтогаз» [8]).

Так, ТОВ «Енерджи Трейд Груп» (бренд Etg.ua) у своїй стратегії робить акцент на

розвиток роздрібного сегменту та ставить амбітне завдання увійти до трійки найбільших постачальників електроенергії населенню після відкриття ринку [7]. Наразі Etg.ua здійснює 10% постачань у сегменті B2B. Постачання здійснюються через агентську мережу, яка максимально наближена до клієнта. Відбувається персоніфікація продажів – компанія через агента максимально наближається до клієнта і його індивідуальних потреб. у перспективі Etg.ua розглядає можливість роботи на умовах франчайзингу. Агенти працюють з Etg.ua без вступного внеску, мають доступ до сучасних програмних продуктів компанії, щомісяця отримують комерційну винагороду. Агентська мережа розширює можливості бізнесу постачальника, оскільки дозволяє охопити якнайширше коло роздрібних споживачів, які згодом самі можуть виступити як агенти. Споживач за таких умов перетворюється на провайдера послуг компанії-постачальника.

Інший варіант сіткової моделі реалізує у своїх бізнес-процесах ГПК «Нафтогаз». Послугами компанії користується понад 10 млн домогосподарства, а до 2030 р. клієнтська база, згідно стратегії компанії, має скласти не менше 30% загальної кількості побутових споживачів [8]. Партнерська мережа «Нафтогазу» побудована так: компанія віддає постачальникам природний газ для населення зі знижкою. Різниця між ціною продажу та ціною купівлі складає дохід постачальника. Але для того, щоб брати участь у мережі, необхідно надати «Нафтогазу» інформацію про особисті дані клієнтів (ЕІС-коди, прізвища, адреси).

Хоча ця бізнес-модель напрочуд ефективна, учасники ринку вважають її недобросовісною діловою практикою [7]. Ця модель становить значну загрозу конкуренції на ринку. ГПК «Нафтогаз» має доступ до дешевого ресурсу власного видобутку «Укргазвидобування», отже маржа вище, ніж у інших учасників ринку. Це ставить компанію у привілейоване становище на ринку, особливо враховуючи, що у секторі побутового споживання встановлюється гранична ціна на природний газ. Значно нижча маржинальність інших постачальників змушує їх співпрацювати з «Нафтогазом» задля виконання зобов'язань перед споживачами. Але згодом, коли «Нафтогаз» отримає клієнтські бази, вони можуть бути витіснені з ринку.

Клієнтоорієнтованість передбачає активну діджиталізацію всіх бізнес-моделей. Без зручних онлайн-сервісів з продажу електро-

енергії та природного газу (особисті онлайн-кабінети, мобільні застосунки, у яких можна укласти договір, замовити, розрахуватися, передати показання) постачальник неконкурентоспроможний, особливо в роздрібних сегментах (побутові споживачі, малий та середній бізнес). Цифровим стає і консалтинг (чат-боти, месенджери). За деякими оцінками, діджиталізація дозволяє скоротити вартість природного газу та електроенергії на 10–15% завдяки автоматизації бізнес-процесів [12]. Проте цифровізація сервісів потребує значних інвестицій та часу на здійснення розробок [7; 8; 12].

Оцінюючи перспективи використання клієнтоорієнтованих бізнес-моделей, слід вказати на те, що і на ринку природного газу, і на ринку електроенергії роль цінової конкуренції залишається високою [4, с. 20; 5, с. 19]. Перехід до нецінової моделі конкуренції очікується по мірі відкриття побутового сегменту на ринку електроенергії, розширення доступу до природного газу українського видобутку на оптовому ринку, відмови від встановлення фіксованих цін для окремих категорій споживачів. Названі процеси сприятимуть вирівнюванню цін, отже все більшу значущість для споживача набуватиме якість сервісу. Саме тому помітні гравці ринку розпочали впровадження нових клієнтоорієнтованих бізнес-моделей, заснованих на принципах партнерства і взаємної інтеграції бізнес-процесів.

**Висновки.** Лібералізація українських ринків природного газу та електроенергії надала споживачеві право самостійно обирати, у кого він буде купувати енергоресурси. Це змусило постачальників вступити в запеклу конкурентну боротьбу та оновити власні бізнес-моделі. Основним напрямом оновлення є клієнтоорієнтованість, яка спира-

ється на принципи партнерства та партисипатії, взаємну інтеграцію бізнес-процесів.

На українському енергетичному ринку існує принаймні три бізнес-моделі, які можна розглядати як «партнерські», а саме: *модель залучення* (постачальник інтегрує свій сервіс у бізнес-процеси клієнта, в свою чергу клієнтський бізнес-процес стає тісно пов'язаним з компанією постачальника); *модель клієнтського консалтингу* (надання клієнтові консультативних послуг з питань енергоспоживання та енергоефективності); *сіткова модель* (компанія-постачальник цілеспрямовано створює агентську мережу, залучаючи зацікавлених осіб до продажу енергоресурсів у сегменті побутового ритейлу або під брендом компанії).

Спільною рисою названих моделей є намагання утворити партнерську мережу шляхом взаємної інтеграції бізнес-процесів, учасники якої поєднані довгостроковими взаємовигідними умовами співпраці. Зрештою це має розширити клієнтську базу та сформувати лояльний споживчий контент. Клієнтоорієнтованість також передбачає активну діджиталізацію усіх бізнес-моделей: створення зручних онлайн-сервісів для купівлі енергоресурсів, комунікацій з клієнтами, консалтингу. Експансія клієнтоорієнтованих бізнес-моделей відбуватиметься по мірі подальшого «відкриття» ринку та зміни характеру конкуренції з цінової на нецінову.

Оскільки лібералізація українських ринків природного газу та електроенергії є невідворотним процесом, подальші дослідження клієнтоорієнтованих бізнес-моделей як головного засобу конкуренції мають значні перспективи. Найбільший інтерес при цьому становитиме вивчення тих бізнес-моделей, які спрямовані на підвищення довіри до постачальника з боку клієнта.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Спецпроект ГазPRO: Ринок природного газу vs ринок електроенергії. *Економічна правда*. 2020. 17 червня. URL: <https://www.epravda.com.ua/projects/expro/2020/06/17/661702/> (дата звернення: 16.08.2022).
2. Спецпроект «Газ Правда». Пропозиція, від якої... можна відмовитися: як ринок дозволив самостійно обирати постачальника та ціну газу. *Економічна правда*. 2020. 10 вересня. URL: <https://www.epravda.com.ua/projects/gazpravda/2020/09/10/664946/> (дата звернення: 16.08.2022).
3. Спецпроект PROmarket EnerGO. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/projects/promarket-energo/> (дата звернення: 16.08.2022).
4. DiXiGroup, USAID: Рейтинг постачальників електроенергії – 2021. URL: <https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2021/06/rejtyng-postachalnykiv-ee-2021-v1-final.pdf> (дата звернення: 16.08.2022).
5. DiXiGroup, USAID: Рейтинг постачальників газу – 2022. URL: <https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/04/ranking-of-gas-suppliers-1-2022-final.pdf> (дата звернення: 16.08.2022).
6. Пономарьов С. В. Стратегічне управління енергетичними компаніями. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 427–434. URL: [http://business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-5\\_0-pages-427\\_434.pdf](http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-5_0-pages-427_434.pdf) (дата звернення: 16.08.2022).

7. Шведкий В. Люди готові до змін постачальника. Exploration&Production Consulting (EXPRO). 2021. 19 лютого. URL: <https://expro.com.ua/statti/volodimir-shvedkiy-lyudi-gotov-do-zmni-postachalnika> (дата звернення: 16.08.2022).
8. Головнєв С. Чергова стратегія Нафтогазу: енергетичний Uber, футуризм і успішний успіх. *Цензор.НЕТ*. 2021. 19 лютого. URL: [https://biz.censor.net/resonance/3248801/cherгова\\_strategya\\_naftogazu\\_energetichniyi\\_uber\\_futurizm\\_uspshniyi\\_usph](https://biz.censor.net/resonance/3248801/cherгова_strategya_naftogazu_energetichniyi_uber_futurizm_uspshniyi_usph) (дата звернення: 16.08.2022).
9. Haugland S., Ness H., Aarstad J. Triadic embeddedness, sources of relational rents, and interfirm performance. *Industrial Marketing Management*. October 2021. Vol. 98. P. 271–282. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.09.002> (дата звернення: 16.08.2022).
10. Шевченко Л. С. Конкуренентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посібник у запитаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.
11. Megawatt: Як економити енергію вдома, не обмежуючи себе в споживанні / Megawatt. 2021. 5 серпня. URL: <https://megawatt.com.ua/blog/yak-ekonomiti-elektroenergiyu-vdoma-ne-obmezhuuyuchi-sebe-v-spozhyvanni> (дата звернення: 17.08.2022).
12. MegaWatt: Як новий сервіс змінив процес купівлі газу та електроенергії для малого та середнього бізнесу / Megawatt. 2020. 24 квітня. URL: <https://megawatt.com.ua/blog/megawatt-yak-noviy-servis-zminiv-proces-kupivli-gazu-ta-elektroenergiji-dlya-malogo-ta-serednogo-biznesu> (дата звернення: 17.08.2022).

## REFERENCES:

1. Spetsproiekt HazPRO (2020) Rynok pryrodnoho hazu vs rynek elektroenerhii [Natural gas market vs electricity market]. *Ekonomichna pravda – Economic truth*, 17 June. Retrieved from: <https://www.epravda.com.ua/projects/expro/2020/06/17/661702>. (in Ukrainian)
2. Spetsproiekt «Haz Pravda» (2020) Propozytsiia, vid yakoi... mozna vidmovytysia: yak rynek dozvoliv samostiino obyraty postachalnyka ta tsinu hazu [An offer you can... refuse: how the market allowed you to choose your own gas supplier and price]. *Ekonomichna pravda – Economic truth*, 10 September. Retrieved from: <https://www.epravda.com.ua/projects/gazpravda/2020/09/10/664946>. (in Ukrainian)
3. Spetsproiekt PROMarket EnerGO [Special project PROMarket EnerGO]. Retrieved from: <https://www.epravda.com.ua/rus/projects/promarket-energo>.
4. DiXiGroup, USAID (2021) Reitynh postachalnykiv elektroenerhii [Rating of electricity suppliers]. Retrieved from: <https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2021/06/reityng-postachalnykiv-ee-2021-v1-final.pdf>. (in Ukrainian)
5. DiXiGroup, USAID (2022). Reitynh postachalnykiv hazu [Rating of gas suppliers]. Retrieved from: <https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/04/ranking-of-gas-suppliers-1-2022-final.pdf>. (in Ukrainian)
6. Ponomarov S. V. (2018) Stratehichne upravlinnia enerhetychnymy kompaniiamy [Strategic management of energy companies]. *Biznes Inform – Business Inform*, 5, 427–434. Retrieved from: [http://business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-5\\_0-pages-427\\_434.pdf](http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-5_0-pages-427_434.pdf). (in Ukrainian)
7. Shvedkyi V. (2021) Liudy hotovi do zmin postachalnyka [People are ready for supplier changes]. Exploration&Production Consulting (EXPRO), February, 19. Retrieved from: <https://expro.com.ua/statti/volodimir-shvedkiy-lyudi-gotov-do-zmni-postachalnika>. (in Ukrainian)
8. Holovnov S. (2021) Chervova stratehiia Naftogazu: enerhetychnyi Uber, futuryzm i uspishnyi uspikh [The next strategy of Naftogaz: energy UBR, futurism and successful success]. *Tsenzor.NET – Censor.NET*, February, 19. Retrieved from: [https://biz.censor.net/resonance/3248801/cherгова\\_strategya\\_naftogazu\\_energetichniyi\\_uber\\_futurizm\\_uspshniyi\\_usph](https://biz.censor.net/resonance/3248801/cherгова_strategya_naftogazu_energetichniyi_uber_futurizm_uspshniyi_usph). (in Ukrainian)
9. Haugland S., Ness H., & Aarstad J. Triadic embeddedness, sources of relational rents, and interfirm performance. *Industrial Marketing Management*, October, Vol. 98, 271–282. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.09.002>.
10. Shevchenko, L. S. (2022). *Konkurentospromozhnist biznesu (pidpriemstva): navchalnyi posibnyk u zapytanniakh i vidpovidiakh* [Competitiveness of business (enterprises): study guide in questions and answers]. Kharkiv: Pravo. (in Ukrainian)
11. MegaWatt (2021) Iak ekonomyty enerhiu vdoma, ne obmezhuuyuchi sebe v spozhyvanni [How to save energy at home without limiting yourself in consumption]. Retrieved from: <https://megawatt.com.ua/blog/yak-ekonomiti-elektroenergiyu-vdoma-ne-obmezhuuyuchi-sebe-v-spozhyvanni>. (in Ukrainian)
12. MegaWatt (2020) Yak novyi servis zminyv protses kupivli hazu ta elektroenerhii dlia maloho ta serednoho biznesu [How the new service changed the process of buying gas and electricity for small and medium-sized businesses]. Retrieved from: <https://megawatt.com.ua/blog/megawatt-yak-noviy-servis-zminiv-proces-kupivli-gazu-ta-elektroenergiji-dlya-malogo-ta-serednogo-biznesu>. (in Ukrainian)