

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-40>

УДК 338.242.2:658.8

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ НА УКРАЇНСЬКОМУ ЕНЕРГОРИНКУ: СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ

## MANAGEMENT OF SUPPLIERS IN THE UKRAINIAN ENERGY MARKET: STRATEGIC CHALLENGES

**Шведкий Володимир Анатолійович**

аспірант,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8972-6806>

**Костін Юрій Дмитрович**

доктор економічних наук, професор,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1823-5110>

**Shvedkyi Volodymyr, Kostin Yurii**

Kharkiv National University of Radio Electronics

У статті узагальнено стратегічні виклики, які постають перед бізнесом у сфері енергопостачання. Основними серед них є: регуляторна невизначеність, зумовлена відсутністю чіткої державної позиції щодо підтримки конкуренції на енергоринку, та воєнний стан, який погіршує фінансове становище підприємств постачальників. Сукупна дія цих загроз призводить до прискореної монополізації бізнесу у сфері енергопостачання. Доведено, що нівелювати зовнішні ризики і загрози можна шляхом розбудови ефективної системи управління підприємством, тобто спираючись на внутрішній потенціал розвитку. Пріоритетними бізнес-процесами, які формують внутрішній потенціал розвитку, для підприємств постачальників можна вважати такі: перехід на цифрові взаємодії з клієнтами; створення клієнтських та партнерських мереж; розробка інноваційних продуктів, які дають можливість інтегрувати власні бізнес-процеси у бізнес-процеси клієнтів.

**Ключові слова:** управління підприємством, підприємства постачальники, енергетичний ринок, лібералізація, бізнес у сфері енергопостачання.

The article summarizes the strategic challenges faced by business in the field of energy supply as a result of martial law and inconsistency in the implementation of reforms in the energy market of Ukraine. Among them: 1) monopolization of business (the return to regulated prices in the domestic segment of the natural gas market through the mechanism of imposing special obligations created unequal conditions of access to energy resources and made suppliers dependent on the state enterprise "Naftogaz of Ukraine"); 2) a decrease in the number of consumers and a fall in their purchasing power (suppliers whose consumers are concentrated in the occupied territories, as well as the territories of hostilities, found themselves in a more difficult situation); 3) the deterioration of the financial condition of the suppliers' enterprises (the government legalized non-payment by its legal acts, prohibiting price increases and taking measures aimed at collecting debts for consumed energy). It has been proven that it is possible to level external risks and threats by building an effective enterprise management system, that is, relying on the internal development potential. Priority business processes that form the internal development potential for supplier enterprises can be considered as follows: transition to digital interactions with customers (contactless payment methods, procedures for online work with customer contracts, creation of mobile applications); creation of client and partner networks (regional sales networks, agency networks, involvement of banking and postal networks); development and introduction to the market of innovative products that make it possible to integrate own business processes into the business processes of clients (package offers for the sale of energy resources, turnkey solar power plants, client energy consumption consulting, aggregate and combined products, etc.). Focusing on improving the quality of sales services is a priority direction of strategic management of supplier enterprises, since after the final completion of market liberalization, non-price methods of competition will be able to resist monopoly power.

**Keywords:** enterprise management, enterprise suppliers, energy market, liberalization, business in the field of energy supply.

**Постановка проблеми.** Економіка України майже рік працює у надскладних умовах воєнного стану. За цей час з'явилося багато нових викликів, які суттєво оновили стратегічні орієнтири розвитку багатьох підприємств. Водночас суб'єкти економіки стикаються з високим рівнем невизначеності, причому йдеться не лише про перспективи збереження виробництва, ланцюгів постачання та збуту, а й про регуляторну невизначеність. Так, на енергетичному ринку тривають реформи, загальним напрямом яких є лібералізація та створення конкурентного середовища. Проте заходи, які вживаються останнім часом для стабілізації ринку, заперечують мету енергетичних реформ. Особливо помітною ця суперечність є у сегменті постачання енергоресурсів, який швидко монополізується не в останню чергу за участю державних компаній. Оскільки збереження та підтримка конкуренції у сфері продажу енергоресурсів є надзвичайно важливою, виявляється цікавим і корисним дослідити, наскільки система управління підприємств постачальників здатна відреагувати на нові стратегічні виклики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управлінню енергетичними компаніями приділяється значна увага з боку науковців. Так, С. Пономарьов вважає доцільним робити акценти у стратегічному управлінні на поєднанні внутрішніх та зовнішніх факторів конкурентних переваг [1]. У роботах А. Компана [2], О. Овсієнко [3] вказується на значні загрози, які створює державне регулювання для бізнесу в сфері енергопостачання. При цьому зазначається, що стратегічні орієнтири розвитку цього бізнесу викривлені нерівними конкурентними умовами, закріпленими у вітчизняному законодавстві. Зарубіжні вчені Н. Hampton, A. Foley, D. Del Rio Furszyfer, B. Smyth, D. Laverty, B. Caulfield доводять, що ринковий успіх підприємств постачальників тісно пов'язаний з ефективністю координації цифрових сервісів [4].

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Водночас залишається недостатньо дослідженим питання про те, які саме бізнес-процеси мають бути ініційовані на підприємствах постачальників для того, щоб пом'якшити стратегічні загрози зовнішнього середовища.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення змісту бізнес-процесів, здатних подолати стратегічні виклики зовнішнього середовища бізнесу в сфері енергопос-

тачання, у тому числі ті, що зумовлені вадами державного регулювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основною функцією підприємств постачальників в умовах сучасної конфігурації енергоринку є продаж енергоресурсів (природного газу та електроенергії) кінцевому споживачу. При цьому самі постачальники не видобувають ані природний газ, ані генерують електроенергію. Фактично вони зайняті перепродажем та є проміжною ланкою між видобутком і генерацією, з одного боку, та споживачем – з другого боку. Виходячи з цього, умовою ринкового успіху постачальників є як доступ до дешевшого, ніж у конкурентів ресурсу, так і зручніші, ніж у конкурентів продажні сервіси.

Сподіваючись на остаточне відкриття усіх сегментів ринку (вільне ринкове ціноутворення у побутовому та побутовому сегментах), підприємства постачальники намагалися останніми роками створювати і підтримувати передусім нецінові переваги – цифрові сервіси, у тому числі моніторингу енергоспоживання, зручні для клієнтів моделі продажу. Але остаточна лібералізація ринку була загальмована: повернення до регульованих цін у побутовому сегменті ринку природного газу під тиском соціальних міркувань, відкладення на невизначений термін переходу до ринкового ціноутворення в сегменті продажу електроенергії домогосподарствам. Воєнний стан та непослідовність у здійсненні реформ зумовили виникнення стратегічних викликів для подальшого розвитку підприємств постачальників. Основними серед них, на нашу думку, є такі:

– монополізація сфери енергопостачання. Оскільки ціна енергоресурсів, визначена національним регулятором для населення, є нижчою, ніж ринкова, постачальникам взагалі стало не вигідно працювати у цьому сегменті. Для формального збереження конкуренції було запущено механізм ПСО (покладення спеціальних обов'язків), згідно з яким підприємства постачальники купують у «Нафтогазу» ресурс за спеціальною ціною, щоб потім продати його своїм споживачам за регульованою ціною. При цьому «Нафтогаз» диктує постачальникам власні умови участі у балансуєчій групі, вимагає доступу до конфіденційної клієнтської інформації тощо [5]. Останнім часом серед умов доступу до газу за спеціальною ціною з'явилися фінансові вимоги: передплати, гарантії [5; 7]. Працювати за таких умов стає дедалі важче, а подекуди

взагалі неможливо, тому серед підприємств постачальників залишається все менше бажаних розвивати бізнес у роздрібному сегменті ринку [2; 3];

– зменшення кількості споживачів та падіння їх купівельної спроможності. Так, реальний ВВП у III кварталі 2022 р. знизився на 30,8% у порівнянні з аналогічним періодом 2021 р. [6]. Відповідно, зменшувалися обсяги продажу на енергетичному ринку. У більш скрутному становищі опинилися постачальники, споживачі яких зосереджені на окупованих територіях, а також територіях ведення бойових дій. Без повного контролю над цими територіями відновити обсяги споживання енергоресурсів, особливо промислового, навряд чи буде можливо. Ситуація в обох сегментах ринку ускладнюється падінням купівельної спроможності, тотальним зменшенням попиту на товари і послуги;

– проблеми зі стягненням дебіторської заборгованості (неплатежі). Оплата за спожиті енергоресурси здійснюється, як правило, по факту, тоді як від постачальника у деяких ситуаціях вимагають передплату за прогнозні обсяги споживання [7]. Цей дисбаланс призводить до накопичення дебіторської заборгованості та погіршення фінансового стану підприємств постачальників, що унеможливає виконання ними вимог участі у ПСО. До цього необхідно додати фактично «узаконені» неплатежі побутового сектору. На період воєнного стану оголошено мораторій на підвищення цін, а також заборонено вчиняти будь-які дії, спрямовані на стягнення накопиченої заборгованості [5].

Якою буде відповідь підприємств постачальників на ці стратегічні виклики – відкрите питання. На нашу думку, нівелювати зовнішні ризики і загрози можна шляхом розбудови ефективної системи управління підприємством, тобто спираючись на внутрішній потенціал розвитку.

Пріоритетними бізнес-процесами, які формують внутрішній потенціал розвитку, для підприємств постачальників можна вважати такі.

1. *Перехід на цифрові взаємодії з клієнтами.* Провідні постачальники розробили власні мобільні застосунки (YASNO, ETG.ua), запровадили безконтактні способи оплати, перейшли на онлайн роботу з контрактами. Багато постачальників, які працюють у роздрібному сегменті, пропонують клієнтові взаємодіяти через електронні кабінети (передача показань лічильників, коригування лімітів споживання, розрахунки тощо), використовують

чат-бот консалтинг. Так, компанія ETG.ua прагне бути першим незалежним провайдером енергії, який продає енергоресурси бізнесу онлайн. Цифровізація поліпшує можливості продажних сервісів, виводить їх на новий рівень і дозволяє стандартизувати бізнес-процеси. Це набуває особливого значення у роздрібному сегменті ринку, де існує нагальна потреба зменшити трансакційні витрати. До того ж, рано чи пізно гравці очікують лібералізації ринку, після остаточного завершення якої у більш виграшному становищі опиняться постачальники, що зможуть запропоновувати більш якісні сервіси.

2. *Створення клієнтських та партнерських мереж.* Історично ситуація на енергетичному ринку склалася так, що деякі постачальники «успадкували» клієнтську базу завдяки анбандлінгу, а не створювали її самостійно. Іноді стрімке розширення клієнтської бази стало результатом непослідовної державної політики у сфері лібералізації (передача «Нафтогазу» як постачальнику останньої надії майже 8 млн домогосподарств у травні 2022 р.). За таких умов вижити в конкурентній боротьбі можуть лише підприємства, які запропонують клієнтові значно більш зручну модель продажу. Революційним у цьому бізнесі стало створення регіональних мереж (ETG.ua). Оскільки кожен споживач може вільно обирати і змінювати постачальника, географічне наближення споживача до продавця відкрило нові можливості розширення клієнтської мережі у побутовому сегменті ринку. Мережа ETG.ua допомагає зберегти клієнтську лояльність навіть під час воєнного стану. У перспективі по мірі повернення до проголошених реформою цілей підтримки конкуренції, незалежним постачальникам, які планують експансію у роздрібному сегменті, буде набагато легше реалізувати її шляхом максимального наближення до клієнта через власну мережу.

Партнерські мережі – тобто співпраця постачальника з клієнтом через партнерів-посередників (наприклад, через банківські установи з розгалуженою системою філіалів) – теж має на меті більш широке охоплення споживчої аудиторії. Так, мережі банків-партнерів або платіжних сервісів, полегшують процедуру роботи з платіжними реквізитами, дозволяють клієнтові економити час і гроші. Також це засіб протистояти монопольній владі найбільш потужних постачальників.

3. *Розробка інноваційних продуктів.* Оскільки характеристики енергоресурсів з

технічної точки зору удосконалити неможливо, постачальники намагаються створювати нові продукти шляхом комбінування вже існуючих. Так, ETG.ua пропонує комбінований пакет Duel Fuel, який передбачає одночасний продаж як природного газу, так і електроенергії. Компанія YASNO активно просуває супутні продукти, наприклад, «сонячну» пропозицію щодо будівництва невеликих сонячних електростанцій (сонячні батареї на будинках). При цьому надлишки електроенергії клієнт може продати YASNO за «зеленим» тарифом. Пропозиція, окрім технічної підтримки і реалізації, також включає юридичну і бухгалтерську підтримку. Нестандартні продукти дають можливість постачальникам міцніше закріпитися у різних сегментах ринку, інтегрувати власні бізнес-процеси у бізнес-процеси клієнта.

Таким чином попри численні стратегічні виклики, бізнес у сфері енергопостачання продовжує не просто виживати у надскладних умовах воєнного стану, а й розвивається, навіть незважаючи на те, що державна політика регулювання енергоринку останнім часом підриває конкуренцію у цій сфері.

**Висновки.** Стратегічними викликами для підприємств постачальників енергоресурсів наразі є регуляторна невизначеність та воєнний стан. Регуляторна невизначеність зумовлена відсутністю чіткої державної позиції щодо підтримки конкуренції на енергоринку. Через це бізнес у сфері енергопостачання

поступово монополізується. Зниження економічної активності та платоспроможності внаслідок воєнного стану погіршили платіжну дисципліну і фінансовий стан постачальників. За таких умов незалежним постачальникам все важче витримувати конкуренцію з боку підприємств, що спираються на державну підтримку.

На нашу думку, нівелювати зовнішні ризики і загрози можна шляхом розбудови ефективної системи управління підприємством, тобто спираючись на внутрішній потенціал розвитку. Пріоритетними бізнес-процесами, які формують внутрішній потенціал розвитку, для підприємств постачальників можна вважати такі: перехід на цифрові взаємодії з клієнтами; створення клієнтських та партнерських мереж; розробка інноваційних продуктів, які дають можливість інтегрувати власні бізнес-процеси у бізнес-процеси клієнтів. Орієнтація на підвищення якості продажних сервісів – пріоритетний напрям стратегічного управління підприємствами постачальниками, оскільки після остаточного завершення лібералізації ринку саме нецінові методи конкуренції будуть здатні протистояти монопольній владі.

Тому подальші дослідження, присвячені управлінню бізнесом в сфері енергопостачання, доцільно зосередити на удосконаленні взаємодій з клієнтами – створенні та впровадженні CRM-систем, білінгових систем, активному просуванні власних сервісів.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Пономарьов С. В. Стратегічне управління енергетичними компаніями. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 427–434.
2. Компан А. Війна – не привід ухвалювати неринкові рішення. *Енергобізнес*. 2022. 4 жовтня. URL: <https://e-b.com.ua/artem-kompan-viina-ne-privid-uxvalyuvati-nerinkovi-risennya-4841> (дата звернення 15.01.2023).
3. Овсієнко О. В. Бізнес у сфері енергопостачання на українському енергоринку в умовах невизначеності. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.22>.
4. Hampton H., Foley A., Furszyfer Del Rio D., Smyth B., Laverty D., Caulfield B. Customer engagement strategies in retail electricity markets: A comprehensive and comparative review. *Energy Research & Social Science*. 2022. August. Vol. 90. DOI: 10.1016/j.erss.2022.102611 (дата звернення: 23.10.2022).
5. Про внесення змін до Положення про покладення спеціальних обов'язків на суб'єктів ринку природного газу для забезпечення загальносуспільних інтересів у процесі функціонування ринку природного газу: Постанова КМУ від 29.04.2022 № 489. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/489-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.01.2023).
6. Державна служба статистики України: Здійснено оперативну оцінку ВВП за III квартал 2022 року. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/Noviny/new2022/zmist/news/vvp\\_03\\_2022\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/Noviny/new2022/zmist/news/vvp_03_2022_u.htm) (дата звернення: 02.02.2023).
7. Про розмір страхового запасу природного газу та порядок його створення: Постанова КМУ: проєкт. URL: [https://www.mev.gov.ua/rehulyatornyy-akt/povidomlennya-pro-oprylyudnennya-proektu-postanovy-kabinetu-ministriv-ukrayiny-1?fbclid=IwAR0DBIRKoQ\\_TnHaplmV2r4KnSEXQ1IIm\\_Dd2mpu5lZ4KR8dhDZMv7ueQsDA](https://www.mev.gov.ua/rehulyatornyy-akt/povidomlennya-pro-oprylyudnennya-proektu-postanovy-kabinetu-ministriv-ukrayiny-1?fbclid=IwAR0DBIRKoQ_TnHaplmV2r4KnSEXQ1IIm_Dd2mpu5lZ4KR8dhDZMv7ueQsDA) (дата звернення: 15.01.2023).

## REFERENCES:

1. Ponomaryov, S. V. (2018). Stratehichne upravlinnia enerhetychnymy kompaniiamy [Strategic management of energy companies]. *Biznes Inform – Business Inform*, 5, 427–434. [in Ukrainian].
2. Kompan, A. (2022). Viina – ne pryvid ukhvaliuvaty nerynkovi rishennia [War is not an excuse to make non-market decisions]. *Enerhobiznes – Energy business*, October, 22. Available at: <https://e-b.com.ua/artem-kompan-viina-ne-pryvid-uxvalyuvati-nerinkovi-risennya-4841> [in Ukrainian].
3. Ovsiienko, O. V. (2023). Biznes u sferi enerhopostachannia na ukrainskomu enerhorynku v umovakh nevyznachenosti [Business in the field of energy supply on the Ukrainian energy market in conditions of uncertainty]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.22> [in Ukrainian].
4. Hampton, H., Foley, A., Furszyfer Del Rio, D., Smyth, B., Laverty, D., Caulfield, B. (2022). Customer engagement strategies in retail electricity markets: A comprehensive and comparative review. *Energy Research & Social Science*, August, Vol. 90. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.erss.2022.102611>.
5. Kabinet Ministriv Ukrainy (2022). Postanova "Pro vnesennia zmin do Polozhennia pro pokladennia spetsialnykh obov'iazkiv na subiektiv rynku pryrodnoho hazu dlia zabezpechennia zahalnosuspilnykh interesiv u protsesi funktsionuvannia rynku pryrodnoho hazu" [Decree "On making changes to the Regulations on imposing special duties on natural gas market entities to ensure public interests in the process of functioning of the natural gas market"], 489, April, 29. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/489-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2022): Zdiisнено operatyvnu otsinku VVP za III kvartal 2022 roku [An operational assessment of GDP for the third quarter of 2022 was carried out]. Available at: [https://www.ukrstat.gov.ua/Noviny/new2022/zmist/news/vvp\\_03\\_2022\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/Noviny/new2022/zmist/news/vvp_03_2022_u.htm) [in Ukrainian].
7. Kabinet Ministriv Ukrainy (2022). Proiekt postanovy "Pro rozmir strakhovoho zapasu pryrodnoho hazu ta poriadok yoho stvorennya" [Decree "About the size of the insurance reserve of natural gas and the procedure for its creation"]. Available at: [https://www.mev.gov.ua/rehulyatornyy-akt/povidomlennya-pro-oprylyudnennya-proektu-postanovy-kabinetu-ministriv-ukrayiny-1?fbclid=IwAR0DBIRKoQ\\_TnHapImV2r4KnSEXQ1IIm\\_Dd2m-pu5lZ4KR8dhDZMv7ueQsDA](https://www.mev.gov.ua/rehulyatornyy-akt/povidomlennya-pro-oprylyudnennya-proektu-postanovy-kabinetu-ministriv-ukrayiny-1?fbclid=IwAR0DBIRKoQ_TnHapImV2r4KnSEXQ1IIm_Dd2m-pu5lZ4KR8dhDZMv7ueQsDA) [in Ukrainian].