

Харківський національний університет радіоелектроніки
Міністерства освіти і науки України

Харківський національний університет радіоелектроніки
Міністерства освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ШВЕДКИЙ ВОЛОДИМИР АНАТОЛІЙОВИЧ

УДК 328.242.2:658.8.011.1

ДИСЕРТАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВ-ПОСТАЧАЛЬНИКІВ НА ЕНЕРГЕТИЧНОМУ РИНКУ
УКРАЇНИ

Спеціальність 051 Економіка
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ В. А. Шведкий

Науковий керівник:

Костін Юрій Дмитрович, доктор економічних наук, професор

Харків – 2024

АНОТАЦІЯ

Шведкий В. А. Управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка. – Харківський національний університет радіоелектроніки, Міністерство освіти і науки України, Харків, 2024.

Лібералізація енергетичного ринку України відкрила нові можливості для розвитку бізнесу в сфері енергопостачання. Оскільки всі категорії споживачів мають право вільно обирати і змінювати продавців електроенергії та природного газу, покупець нарешті опинився в центрі уваги навіть природних монополістів. Для постачальників актуалізувалося питання про формування та підтримку конкурентних переваг. За роки існування відкритого ринку було випробувано агресивні цінові стратегії наступального типу, інноваційні стратегії, стратегії використання ресурсних переваг, а також відверто шахрайські стратегії імітаційно-паразитарного типу. Проте, як свідчить вітчизняний досвід, наявність у постачальника стратегії розвитку як усвідомленої концепції формування та підтримки конкурентних переваг – важлива, але не достатня умова ринкового успіху. Для того, щоб реалізувати стратегію, необхідно створити організаційно-економічні механізми, які будуть сприяти досягненню проголошених стратегічних цілей. При цьому слід врахувати не тільки ринкові сигнали, а й надскладне регуляторне середовище, яке постійно змінюється.

Ефективне управління стратегічним розвитком важливе не тільки для окремого підприємства постачальника енергоресурсів, а й для ринку в цілому, оскільки є умовою підтримки конкуренції в сфері енергопостачання, запорукою підтримки суспільством реформ, що здійснюються в енергетичному секторі.

Метою дисертаційної роботи є удосконалення управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України.

Об'єкт дослідження – процес управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти процесу управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у роботі завдань використовувалися такі методи: систематизації та узагальнення – для висвітлення тенденцій стратегічного розвитку енергетичних підприємств в умовах трансформації енергоринку; аналізу та синтезу – для визначення зовнішніх факторів розвитку підприємств-постачальників; єдність історичного та логічного – для визначення недоліків у державному регулюванні бізнесу в сфері енергопостачання, визначення напрямів удосконалення регуляторного середовища енергоринку; системний підхід – для обґрунтування показників стратегічного моніторингу підприємств-енергопостачальників; логічне моделювання – для розробки концепції стратегічного розвитку бізнесу в сфері енергопостачання, структурування організаційно-економічного механізму управління розвитком на принципах «клієнтингу»; економетричні методи – для розробки інтегрально-рейтингової моделі оцінки ефективності управління стратегічним розвитком підприємств-енергопостачальників.

Основні науково-практичні результати, отримані під час дослідження, зводяться до такого.

Спираючись на порівняльний аналіз переваг і недоліків чинних стратегій постачальників енергоресурсів, вперше обґрунтовано концепцію стратегічного розвитку підприємств-енергопостачальників в умовах нової конфігурації енергетичного ринку, в основі якої лежить принцип партисипатії – максимального залучення постачальника до бізнесу

споживача. Авторська концепція стратегічного розвитку, на відміну від відомих науково-практичних підходів, орієнтує не на формування ресурсних переваг, а на удосконалення взаємодії з клієнтом – взаємну інтеграцію бізнес-процесів постачальника та споживача, створення зручних моделей продажу, діджиталізацію сервісів.

Практична реалізація запропонованої концепції відбувається у діяльності ТОВ «ЕнерджіТрейд Груп» (ETG.UA) – одного з найбільших постачальників на енергетичному ринку України (довідка від 01.12.2022 № 1568).

На основі розробленої концепції удосконалено науково-практичний підхід до формування організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств-постачальників енергоресурсів. Зокрема обґрунтована доцільність його структурування на принципах «клієнтингу». Основними складовими організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємств-енергопостачальників запропоновано зробити важливі для клієнта параметри надання послуг: 1) конкурентоспроможність ціни; 2) надійність енергопостачання; 3) якість сервісу; 4) додаткові можливості заробітку (агентська модель продажу, «зелена» енергетика). Це дозволяє сфокусувати управління стратегічним розвитком на тих бізнес-процесах, які формують конкурентні переваги – тобто забезпечують досягнення важливих для споживача параметрів надання послуг.

Авторські пропозиції було використано у діяльності ТДВ «Завод АДВІС» при розробці механізму енергетичної трансформації підприємства. Зокрема, враховані рекомендації щодо інтеграції бізнес-процесів постачальників та споживачів, а також доцільності використання дуальних пакетних пропозицій енергоресурсів (довідка від 25.11.2022 № 041).

Розроблено інтегрально-рейтингову модель оцінки ефективності управління стратегічним розвитком, яка дозволяє: а) виділити ті складові

організаційно-економічного механізму управління, які мають вирішальний вплив на досягнення стратегічних цілей; б) порівняти повноту реалізації стратегічних ініціатив у бізнес-процесах постачальника та конкурентів. Побудовано інтегральний індекс клієнтоорієнтованості стратегій. Його розрахунок для постачальників-універсалів показав, що найбільш проблемною складовою стратегічного розвитку є інформаційна закритість, відсутність зручних для клієнта моделей продажу та нерозвиненість регіональних мереж. Тому з метою удосконалення організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком доцільно вжити такі заходи: оприлюднення важливої для клієнта інформації; подальший розвиток цифрових сервісів, зокрема створення мобільних застосунків та процедур дистанційної роботи з контрактами клієнтів; розширення присутності у бізнес-процесах клієнта за рахунок консалтингу, формування партнерських мереж; впровадження зручних моделей продажу; урізноманітнення цінових пропозицій.

Інтегрально-рейтингову модель було використано АТ «СВІТЛО ШАХТАРЯ» при розробці стратегії розвитку підприємства у частині мотивованого вибору постачальника енергоресурсів (довідка від 29.11.2022 № 1001).

Поглиблене наукове уявлення про зовнішні фактори розвитку бізнесу в сфері енергопостачання. Серед макрофакторів, які впливають на обсяги продажів енергоресурсів кінцевим споживачам, виділено: рівень ділової активності у національній економіці; чисельність населення, рівень технологічного розвитку, умови доступу до пропозиції енергоресурсів. Встановлено, що у побутовому сегменті ринку найбільш значущим фактором є кількість споживачів, тоді як рівень цін майже не впливає на обсяги попиту на енергоресурси з боку населення (внаслідок штучного утримання ціни на заниженому рівні). Розкрито механізм впливу цих факторів на кон'юнктуру енергоринку та бізнес-процеси постачальників.

Практична цінність цього положення полягає в можливості його застосування при визначенні принципів структуризації клієнтського портфеля, а також під час оцінки ймовірних ризиків і загроз, пов'язаних зі змінами у зовнішньому середовищі.

Виявлено недоліки у державному регулюванні бізнесу в сфері енергопостачання, підґрунтям яких є суперечність між цілями реформування енергоринку (рівність умов конкуренції, прозорість діяльності) та засобами державного регулювання, що їх втілюють. Зокрема, доведено, що регуляторне середовище енергоринку створює асиметричні умови конкуренції між постачальниками та сприяє його монополізації. Розкрито негативні наслідки цього процесу: дестимулювання інвестицій у підвищення якості продажних сервісів, відтік клієнтів, зниження економічної привабливості роботи в побутовому сегменті. Обґрунтовано напрями удосконалення регуляторного середовища енергоринку – створення ліквідного ринку у вигляді постійної пропозиції та стійкового індикатора ціни.

Авторські рекомендації з удосконалення регуляторних практик на енергоринку використано у діяльності АТ НАК «Нафтогаз України» (довідка від 20.07.2022 № 7-20-22).

Узагальнено та систематизовано показники, які дозволяють оцінити готовність внутрішніх бізнес-процесів постачальників нівелювати зовнішні загрози і ризики, за такими напрями: клієнтський портфель, модель продажів, персонал, супутні продукти, участь у балансуючих групах, моніторинг клієнтського енергоспоживання, фінансовий стан. За результатами оцінки внутрішнього потенціалу одного з найбільших в Україні постачальників енергоресурсів – компанії ETG.UA, уточнено стратегічні цілі розвитку постачальників та виділені бізнес-процеси, які мають для цього пріоритетне значення. Серед них: створення єдиного ядра цифрових взаємодій з клієнтами, персоналізації продажів за рахунок прямих

комунікацій з клієнтами, розробка та виведення на ринок супутніх і комбінованих продуктів, просування, командна робота. На відміну від існуючих систем стратегічного моніторингу, які переважно носять загальний характер, запропонована система дає можливість врахувати особливості бізнесу в сфері енергопостачання. Її практична цінність підтверджується використанням у роботі ТОВ «ЕНЕРДЖІ СОЛАР» (довідка від 20.03.2023 № 57-11-ЕС).

Висвітлено тенденції стратегічного розвитку енергетичних підприємств в умовах трансформації енергоринку, а саме: лідерське позиціонування, орієнтація на створення власної інноваційної екосистеми, клієнтоцентричність, соціальна відповідальність, відповідність інтересам сталого розвитку суспільства.

Матеріали дисертації викладені у 30 наукових роботах, з яких 9 статей опубліковані у виданнях, зазначених в переліку наукових фахових видань України (категорія Б); 2 статті – у закордонних фахових наукових виданнях; 2 статті – у колективних монографіях; 9 тез доповідей, опублікованих у матеріалах міжнародних наукових конференцій; 8 експертних публікацій в галузевих виданнях.

Ключові слова: енергетика, енергетичний ринок, енергетичний сектор, енергоефективність, енергопостачання, клієнтоорієнтованість, оптимальна стратегія, організаційно-економічний механізм, підприємства-постачальники, регуляторний режим, сталий розвиток, стратегічне управління, стратегічний розвиток, управління.

Список публікацій здобувача за темою дисертації

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Шведкий В. А. Тенденції розвитку підприємств-постачальників енергоресурсів в умовах лібералізації енергоринку. *Управління економікою:*

теорія та практика. Чумаченківські читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2021. С. 307–314. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2021.307-314>.

2. Костін Ю. Д., Шведкий В. А. Компанії-постачальники на енергетичному ринку України: конкуренція стратегій. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 191–196. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-191-196>.

3. Костін Ю. Д., Шведкий В. А. Організаційно-економічний механізм реалізації стратегій: як діють компанії постачальники на енергетичному ринку України. *Ефективна економіка*. 2022. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.9.14>.

4. Шведкий В. А. Концептуальні засади стратегічного розвитку компаній в умовах енергетичної трансформації. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 72–77. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure68-12>.

5. Шведкий В. А. Стратегічний розвиток енергетичних компаній в умовах глобальної енергетичної трансформації. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.42>.

6. Шведкий В. А. Сучасна парадигма механізмів стратегічного управління розвитком енергетичних компаній. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2022. № 26(54). С. 51–57. DOI: [10.25264/2311-5149-2022-26\(54\)-51-57](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2022-26(54)-51-57).

7. Шведкий В. А. Управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України: оцінка ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 5. DOI: [10.15276/ETR.05.2022.5](https://doi.org/10.15276/ETR.05.2022.5).

8. Костін Ю. Д., Шведкий В. А. Теоретичні аспекти стратегічного управління розвитком енергетичних компаній. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.13>.

9. Шведкий В. А., Костін Ю. Д., Управління підприємствами постачальниками на українському енергоринку: стратегічні виклики.

Економіка та суспільство. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-40>.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

10. Костін Ю. Д., Шведкий В. А., Костін Д. Ю. Сучасні тренди стратегічного розвитку енергетичних компаній. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного, еколого-енергетичного, нормативно-правового потенціалу України та її регіонів: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції ГО «ІЕЕЕД» (Луцьк, 1 серпня 2022 р.)*. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф». 2022. С. 68–72.

11. Шведкий В. А. Цифровізація сервісів як напрям стратегічного розвитку підприємств-постачальників на українському енергоринку. *Економіка, фінанси, облік та право: тенденції, виклики, перспективи: збірник тез доповідей міжн. наук.-практ. конф. (Полтава, 6 вересня 2022 р.)*. Полтава: Центр фінансово-економічних наукових досліджень, (ЦФЕНД), 2022. С. 32–33.

12. Шведкий В. А. Інфраструктурне забезпечення в системі розвитку енергетичної компанії. *The main prospects for the development of science in modern life: proceedings of the XXXVI International Scientific and Practical Conference (13–16 вересня 2022 р., Варшава, Польща)*. Warsaw, 2022. С. 98–100.

13. Шведкий В. А., Костін Ю. Д. Незалежні провайдери на ринку електроенергії: пріоритети стратегічного управління. *Сучасні досягнення в науці та освіті: збірник праць XVII Міжнар. наук.-практ. конф. (Нетанія, Ізраїль, 22–29 вересня 2022 р.)*. Хмельницький: ХНУ, 2022. С. 110–112.

14. Шведкий В. А. Стратегічний розвиток підприємств-постачальників на енергетичному ринку України. *Стратегічні імперативи сучасного*

менеджменту: Зб. матеріалів VI Міжн. наук.-практ. конф. (Київ, 21 жовтня 2022 р.). Київ: КНЕУ, 2022. С. 241–242.

15. Костін Ю. Д., Шведкий В. А. Підприємства постачальники в умовах зміни регуляторного середовища енергоринку. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта*: матеріали III Міжн. наук.-практ. конф. / За заг. ред. проф. Т. В. Полозової (м. Харків, 1 листопада 2022 р.). Харків: ХНУРЕ, 2022. С. 34–36.

16. Шведкий В. А., Костін Ю. Д. Бізнес у сфері енергопостачання на українському енергоринку: конкуренція сервісів. *Наука та освіта: зб. пр. XVII Міжнар. наук. конф.*, 15–22 січня 2023 р., м. Хайдусобосло, Угорщина / за ред. д.т.н. проф. А. В. Горошка. Хмельницький: ХНУ, 2023. С. 70–72.

17. Костін Ю., Костін Д., Шведкий В. Перспективи сталого розвитку енергетичного ринку Словаччини. *Соціальні, економіко-правові та фінансові виклики в умовах глобальних трансформацій: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції* (Тернопіль – Братислава, 30 травня 2022 року). Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С. 109–112.

18. Шведкий В. А., Костін Д. Ю., Костін Ю. Д. Стратегічна модель розвитку енергетичних компаній України. Збірник праць XVIII Міжнародної наукової конференції «Сучасні досягнення в науці та освіті», 13–20 вересня 2023 р., м. Нетанія, Ізраїль. Хмельницький: ХНУ. 2023. С. 152–156.

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

19. Шведкий В. Чому український газ продають за ціною імпортного. *Економічна правда*. 2019. 14 травня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/05/14/647755/> (дата звернення: 10.05.2024).

20. Шведкий В. Перше липня – «електричний шок» для споживачів. *Економічна правда*. 2019. 1 липня. URL:

<https://www.epravda.com.ua/columns/2019/07/1/649198/> (дата звернення: 10.05.2024).

21. Шведкий В. Чому дорожчає газ в Україні і як спланувати закупівлю? *Економічна правда*. 2020. 3 листопада. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/11/3/666873/> (дата звернення: 10.05.2024).

22. Шведкий В. В одні ворота: як фіксовані ціни ризикують поховати ринок газу в Україні. *Mind*. 2021. 25 січня. URL: <https://mind.ua/openmind/20221238-v-odni-vorota-yak-fiksovani-cini-rizikuuyut-pohovati-rinok-gazu-v-ukrayini>. (дата звернення: 10.05.2024).

23. 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: 10.05.2024).

24. Шведкий В. «Зради» не шукайте – газу вистачить. *Економічна правда*. 2021. 4 листопада. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/11/4/679396/> (дата звернення: 10.05.2024).

25. Костін Ю. Д., Шведкий В. А. Стратегічний розвиток природних монополій в електроенергетиці. *Сучасні економічні стратегії: інновації, безпека та сталий розвиток*: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової, д.е.н., проф. І. В. Колупаєвої, к.е.н., доц. О. В. Мурзабулатової Харків: ХНУРЕ, 2021. С. 69–80.

26. Verbivska L., Zhygalkevych Z., Fisun Y., Chobitok I., Shvedkyi V. Digital Technologies as a Tool of Efficient Logistics. *Journal of the University of Zulia*. 2022. 14(39). pp. 492–508. <https://doi.org/10.46925//rdluz.39.28>.

27. Костін Ю. Д., Шведкий В. А. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств постачальників на енергетичному ринку України. *Сучасні тенденції сталого розвитку: теорія, методологія, практика*: колективна

монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2022. С. 289–299.

28. Костін Ю. Д., Шведкий В. А. Моделювання потреб внутрішніх ринків для забезпечення електроенергією в умовах нестабільного зовнішнього соціально-економічного й політичного середовища в Україні. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*. 2022. № 15. Р.143–162. DOI: 10.54264/0054.

29. Шведкий В. Що буде з тарифами на електроенергію та як субсидії гальмують розвиток ринку. *Економічна правда*. 2024. 19 березня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/03/19/711337/> (дата звернення: 10.05.2024).

30. Шведкий В. Гроші партнерів – не панацея: енергетика вимагає реформ. *Економічна правда*. 2024. 15 травня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/05/15/713700/>. (дата звернення: 20.05.2024).

ABSTRACT

Shvedkyi V. A. Management of strategic development of suppliers' enterprises in the energy market of Ukraine. – Qualifying scientific work as a manuscript copyright.

Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 Economics. – Kharkiv National University of Radio Electronics, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2024.

Liberalization of the Ukrainian energy market has opened up new opportunities for business development in the field of energy supply. Since all categories of consumers have the right to freely choose and change sellers of electricity and natural gas, the buyer has finally found himself in the center of attention even of natural monopolists. For suppliers, the question of formation and maintenance of competitive advantages became relevant. Over the years of the open market existence, aggressive price strategies of the offensive type, innovative strategies, strategies for using resource advantages, as well as frankly fraudulent strategies of the imitative-parasitic type have been tested. However, as domestic experience shows, the presence of a supplier's development strategy as a conscious concept of formation and maintenance of competitive advantages is an important, but not sufficient, condition for market success. In order to implement the strategy, it is necessary to create organizational and economic mechanisms that will contribute to the achievement of the declared strategic goals. At the same time, it is necessary to take into account not only market signals, but also the extremely complex regulatory environment, which is constantly changing.

Effective management of strategic development is important not only for an individual energy resource supplier, but also for the market as a whole, as it is a condition for maintaining competition in the field of energy supply, a guarantee of society's support for reforms carried out in the energy sector.

The aim of the thesis is to improve the management of the strategic development of supplier enterprises in the energy market of Ukraine

The object of the research is the process of managing the supplier enterprises' strategic development in the energy market of Ukraine.

The subject of the research is theoretical, methodical and applied aspects of the process of managing the strategic development of supplier enterprises in the energy market of Ukraine.

Research methods. The following methods were used to solve the tasks set in the work: systematization and generalization – to highlight the trends of energy enterprises' strategic development in the conditions of energy market transformation; analysis and synthesis – to determine external factors of the development of suppliers' enterprises; the unity of the historical and the logical – to identify defects in the state regulation of business in the field of energy supply, to determine directions for improving the regulatory environment of the energy market; systematic approach – to substantiate the indicators of strategic monitoring of energy supplier enterprises; logical modeling – for developing the concept of strategic business development in the field of energy supply, structuring the organizational and economic mechanism of development management based on the principles of «clienteling»; econometric methods – for the development of an integral rating model for evaluating the effectiveness of strategic development management of suppliers' enterprises in the energy market.

The main scientific and practical results obtained during the research are summarized as follows.

Based on a comparative analysis of the advantages and disadvantages of energy suppliers' current strategies, the concept of strategic development of energy supplier enterprises in the conditions of the new configuration of the energy market, which is based on the principle of participation – the maximum involvement of the supplier in the business of the consumer, is substantiated for the first time. The author's concept of strategic development, in contrast to known scientific and practical approaches, focuses not on the formation of resource

advantages, but on improving interaction with the client – mutual integration of supplier and consumer business processes, creation of convenient sales models, digitization of services.

The practical implementation of the proposed concept takes place in the activities of LLC «Energy Trade Group» (ETG.UA) – one of the largest suppliers on the energy market of Ukraine (implementation certificate № 1568 dated December 1, 2022).

On the basis of the developed concept, a scientific and practical approach to the formation of an organizational and economic management mechanism for the development of energy suppliers' enterprises has been improved. In particular, the expediency of its structuring based on the principles of «clienting» is substantiated. The main components of the organizational and economic mechanism of strategic development management are proposed to be important for the client parameters of service provision: 1) price competitiveness; 2) reliability of energy supply; 3) quality of service; 4) additional earning opportunities (agency sales model, «green» energy). This allows you to focus the management of strategic development on those business processes that form competitive advantages – that is, ensure the achievement of parameters of service provision that are important for the consumer.

The author's proposals were used in the activities of TDV «Zavod ADVIS» during the development of the energy transformation mechanism of the enterprise. In particular, the recommendations regarding the integration of business processes of suppliers and consumers, as well as the expediency of using dual package offers of energy resources are taken into account (implementation certificate № 041 dated November 25, 2022).

An integral rating model for evaluating the effectiveness of strategic development management has been developed, which allows: a) to identify those components of the organizational and economic management mechanism that have a decisive influence on the achievement of strategic goals; b) compare the completeness of strategic initiatives' implementation in the business processes of

the supplier and competitors. An integral index of client orientation of strategies has been constructed. Its calculation for universal suppliers showed that the most problematic component of strategic development is information closure, lack of customer-friendly sales models, and underdevelopment of regional networks. Therefore, in order to improve the organizational and economic mechanism of strategic development management, it is advisable to take the following measures: publication of information important for the client; further development of digital services, in particular, the creation of mobile applications and remote work procedures with customer contracts; expansion of the presence in the client's business processes due to consulting, formation of partner networks; implementation of convenient sales models; diversification of price offers.

The integrated rating model was used by JSC «SvitloShakhtarya» when developing the company's development strategy in terms of the motivated choice of an energy resource supplier (implementation certificate № 1001 dated November 29, 2022).

In-depth scientific understanding of external factors of business development in the field of energy supply. Among the macro factors that influence the volume of energy resources' sales to end consumers, the following are highlighted: the level of business activity in the national economy; population size, level of technological development, conditions of access to the supply of energy resources. It was established that in the household segment of the market, the most significant factor is the number of consumers, while the price level has almost no effect on the volume of demand for energy resources from the population (as a result of artificially keeping the price at a low level). The mechanism of influence of these factors on the energy market situation and business processes of suppliers is disclosed.

The practical value of this provision lies in the possibility of its application when determining the principles of client portfolio structuring, as well as when assessing potential risks and threats associated with changes in the external environment.

Defects in the state regulation of business in the field of energy supply have been identified, the basis of which is the contradiction between the goals of reforming the energy market (equality of competition conditions, transparency of activity) and the means of state regulation that embody them. In particular, it has been proven that the regulatory environment of the energy market creates asymmetric conditions of competition between suppliers and promotes its monopolization. The negative consequences of this process are revealed: disincentives for investments in improving the quality of sales services, customer outflow, and a decrease in the economic attractiveness of work in the household segment. The directions for improving the regulatory environment of the energy market are substantiated – the creation of a liquid market in the form of a constant supply and a stable price indicator.

The author's recommendations on improving regulatory practices in the energy market were used in the activities of NJSC «NaftogazUkraine» (implementation certificate № 7-20-22 dated July 20, 2022).

Indicators are summarized and systematized, which allow to assess the readiness of internal business processes of suppliers to level external threats and risks, in the following areas: client portfolio, sales model, personnel, related products, participation in balancing groups, monitoring of client energy consumption, financial condition. According to the results of internal potential's assessment of one of Ukraine's largest suppliers of energy resources – the company ETG.UA, the strategic goals of the development of suppliers have been specified and business processes that have a priority for this have been identified. Among them: creation of a single core of digital interactions with customers, personalization of sales due to direct communications with customers, development and market launch of related and combined products, promotion, teamwork.

Unlike the existing systems of strategic monitoring, which are mostly of a general nature, the proposed system makes it possible to take into account the peculiarities of business in the field of energy supply. Its practical value is

confirmed by its use in the work of LLC «ENERGY SOLAR» (implementation certificate № 57-11-EC dated March 20, 2023).

The trends of strategic development of energy enterprises in the conditions of energy market transformation are highlighted, namely: leadership positioning, focus on creating one's own innovative ecosystem, customer-centricity, social responsibility, compliance with the interests of sustainable development of society.

The dissertation materials are presented in 30 publications, including 9 articles in professional periodicals of category B of Ukraine, 2 article in a foreign publications, 2 chapters in collective monographs, 9 abstracts of reports in materials of international scientific conferences, 8 expert publications in industry publications.

Keywords: energy, energy market, energy sector, energy efficiency, energy supply, customer orientation, optimal strategy, organizational and economic mechanism, supplier enterprises, regulatory regime, sustainable development, strategic management, strategic development, management.

List of Publications of the Applicant

Scientific works in which the main scientific results of the thesis are published

1. Шведкий В. А. Тенденції розвитку підприємств-постачальників енергоресурсів в умовах лібералізації енергоринку. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2021. С. 307–314. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2021.307-314>.*

2. Костін Ю. Д., Шведкий В. А. Компанії-постачальники на енергетичному ринку України: конкуренція стратегій. *Бізнес Інформ. 2022. № 7. С. 191–196. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-191-196>.*

3. Костін Ю. Д., Шведкий В. А. Організаційно-економічний механізм реалізації стратегій: як діють компанії постачальники на енергетичному

ринку України. *Ефективна економіка*. 2022. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.9.14>.

4. Шведкий В. А. Концептуальні засади стратегічного розвитку компаній в умовах енергетичної трансформації. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 72–77. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure68-12>.

5. Шведкий В. А. Стратегічний розвиток енергетичних компаній в умовах глобальної енергетичної трансформації. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.42>.

6. Шведкий В. А. Сучасна парадигма механізмів стратегічного управління розвитком енергетичних компаній. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2022. № 26(54). С. 51–57. DOI: [10.25264/2311-5149-2022-26\(54\)-51-57](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2022-26(54)-51-57).

7. Шведкий В. А. Управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України: оцінка ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 5. DOI: [10.15276/ETR.05.2022.5](https://doi.org/10.15276/ETR.05.2022.5).

8. Костін Ю. Д., Шведкий В. А. Теоретичні аспекти стратегічного управління розвитком енергетичних компаній. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.13>.

9. Шведкий В. А., Костін Ю. Д., Управління підприємствами постачальниками на українському енергоринку: стратегічні виклики. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-40>.

Scientific works certifying the approval of the thesis materials

10. Костін Ю. Д., Шведкий В. А., Костін Д. Ю. Сучасні тренди стратегічного розвитку енергетичних компаній. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного, еколого-енергетичного, нормативно-правового потенціалу України та її регіонів: матеріали III Міжнародної*

науково-практичної конференції ГО «ІЕЕЕД» (Луцьк, 1 серпня 2022 р.). Луцьк: СПД Гадяк Ж.В., друкарня «Волиньполіграф», 2022. С.68–72.

11. Шведкий В. А. Цифровізація сервісів як напрям стратегічного розвитку підприємств-постачальників на українському енергоринку. *Економіка, фінанси, облік та право: тенденції, виклики, перспективи: збірник тез доповідей міжн. наук.-практ. конф.* (Полтава, 6 вересня 2022 р.). Полтава: Центр фінансово-економічних наукових досліджень, (ЦФЕНД), 2022. С. 32–33.

12. Шведкий В. А. Інфраструктурне забезпечення в системі розвитку енергетичної компанії. *The main prospects for the development of science in modern life: proceedings of the XXXVI International Scientific and Practical Conference* (13–16 вересня 2022 р., Варшава, Польща). Warsaw, 2022. С. 98–100.

13. Шведкий В. А., Костін Ю. Д. Незалежні провайдери на ринку електроенергії: пріоритети стратегічного управління. *Сучасні досягнення в науці та освіті: збірник праць XVII Міжнар. наук.-практ. конф.* (Нетанія, Ізраїль, 22–29 вересня 2022 р.). Хмельницький: ХНУ, 2022. С. 110–112.

14. Шведкий В. А. Стратегічний розвиток підприємств-постачальників на енергетичному ринку України. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів VI Міжн. наук.-практ. конф.* (Київ, 21 жовтня 2022 р.). Київ: КНЕУ, 2022. С. 241–242.

15. Костін Ю. Д., Шведкий В. А. Підприємства постачальники в умовах зміни регуляторного середовища енергоринку. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта: матеріали III Міжн. наук.-практ. конф.* / за заг. ред. проф. Т.В. Полозової (м. Харків, 1 листопада 2022 р.). Харків: ХНУРЕ, 2022. С. 34–36.

16. Шведкий В. А., Костін Ю. Д. Бізнес у сфері енергопостачання на українському енергоринку: конкуренція сервісів. *Наука та освіта: зб. пр.*

XVII Міжнар. наук. конф., 15–22 січня 2023 р., м. Хайдусобосло, Угорщина / за ред. д.т.н. проф. А. В. Горошка. Хмельницький: ХНУ, 2023. С. 70–72.

17. Костін Ю., Костін Д., Шведкий В. Перспективи сталого розвитку енергетичного ринку Словаччини. *Соціальні, економіко-правові та фінансові виклики в умовах глобальних трансформацій: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції* (Тернопіль – Братислава, 30 травня 2022 року). Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С. 109–112.

18. Шведкий В. А., Костін Д. Ю., Костін Ю. Д. Стратегічна модель розвитку енергетичних компаній України. Збірник праць XVIII Міжнародної наукової конференції «Сучасні досягнення в науці та освіті», 13–20 вересня 2023 р., м. Нетанія, Ізраїль. Хмельницький: ХНУ. 2023. С. 152–156.

Scientific works that additionally reflect the scientific results of the thesis

19. Шведкий В. Чому український газ продають за ціною імпортного. *Економічна правда*. 2019. 14 травня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/05/14/647755/> (дата звернення: 10.05.2024).

20. Шведкий В. Перше липня – «електричний шок» для споживачів. *Економічна правда*. 2019. 1 липня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/07/1/649198/> (дата звернення: 10.05.2024).

21. Шведкий В. Чому дорожчає газ в Україні і як спланувати закупівлю? *Економічна правда*. 2020. 3 листопада. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/11/3/666873/> (дата звернення: 10.05.2024).

22. Шведкий В. В одні ворота: як фіксовані ціни ризикують поховати ринок газу в Україні. *Mind*. 2021. 25 січня. URL:

<https://mind.ua/openmind/20221238-v-odni-vorota-yak-fiksovani-cini-rizikuyut-pohovati-rinok-gazu-v-ukrayini>. (дата звернення: 10.05.2024).

23. 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: 10.05.2024).

24. Шведкий В. «Зради» не шукайте – газу вистачить. *Економічна правда*. 2021. 4 листопада. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/11/4/679396/> (дата звернення: 10.05.2024).

25. Костін Ю. Д., Шведкий В. А. Стратегічний розвиток природних монополій в електроенергетиці. *Сучасні економічні стратегії: інновації, безпека та сталий розвиток: колективна монографія* / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової, д.е.н., проф. І. В. Колупасвої, к.е.н., доц. О. В. Мурзабулатової Харків: ХНУРЕ, 2021. С. 69–80.

26. Verbivska L., Zhygalkevych Z., Fisun Y., Chobitok I., Shvedkyi V. Digital Technologies as a Tool of Efficient Logistics. *Journal of the University of Zulia*. 2022. 14(39). pp. 492–508. <https://doi.org/10.46925//rdluz.39.28>.

27. Костін Ю. Д., Шведкий В. А. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств постачальників на енергетичному ринку України. *Сучасні тенденції сталого розвитку: теорія, методологія, практика: колективна монографія* / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2022. С. 289–299.

28. Костін Ю. Д., Шведкий В. А. Моделювання потреб внутрішніх ринків для забезпечення електроенергією в умовах нестабільного зовнішнього соціально-економічного й політичного середовища в Україні. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*. 2022. № 15. P.143–162. DOI: 10.54264/0054.

29. Шведкий В. Що буде з тарифами на електроенергію та як субсидії гальмують розвиток ринку. *Економічна правда*. 2024. 19 березня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/03/19/711337/> (дата звернення: 10.05.2024).

30. Шведкий В. Гроші партнерів – не панацея: енергетика вимагає реформ. *Економічна правда*. 2024. 15 травня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/05/15/713700/>. (дата звернення: 20.05.2024).

ЗМІСТ

Вступ	26
1 Теоретичні основи управління стратегічним розвитком підприємств енергопостачання.....	35
1.1 Теоретичні основи механізмів управління стратегічним розвитком підприємств енергопостачання.....	35
1.2 Сучасні тренди стратегічного розвитку енергетичних підприємств	63
1.3 Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємств в умовах енергетичної трансформації	84
Висновки за розділом 1.....	102
2 Стратегічна діагностика підприємств-постачальників на енергетичному ринку України.....	104
2.1 Аналіз зовнішніх факторів розвитку бізнесу у сфері енергопостачання.....	104
2.2 Регулювання енергоринку та його вплив на діяльність підприємств енергопостачання.....	126
2.3 Стратегічна діагностика внутрішнього потенціалу розвитку підприємств-енергопостачальників (на прикладі ETG.UA).....	142
Висновки за розділом 2	163
3 Науково-методичне забезпечення управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України	166
3.1 Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємств-постачальників на енергетичному ринку України.....	166
3.2 Удосконалення організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку підприємств-енергопостачальників.....	182

3.3 Науково-методичний підхід до оцінки ефективності управління стратегічним розвитком підприємств-енергопостачальників	200
Висновки за розділом 3.....	220
Висновки	222
Список використаних джерел.....	226
Додаток А Відомості про впровадження результатів дисертаційного дослідження.....	255
Додаток Б Прогнозування виробництва та споживання електроенергії в умовах нестабільного зовнішнього соціально-економічного та політичного середовища в Україні.....	263
Б.1 Прогнозування обсягів виробництва електроенергії в економіці України.....	264
Б.2 Прогнозування експорту та імпорту електроенергії.....	266
Б.3 Прогноз споживання електроенергії в Україні.....	274
Додаток В Внутрішнє середовище ТОВ «Енерджі Трейд Груп» (ETG.UA).....	279
Додаток Г Інтегрально-рейтингова модель оцінки ефективності управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України.....	285
Г.1 Базові показники, що входять до складу субіндексів (індикаторів).....	286
Г.2 Первинні дані для розрахунку базових показників.....	289
Г.3 Нормалізовані значення показників, що входять до складу субіндексів.....	296
Додаток Д Список публікацій здобувача за темою дисертації.....	301

ВСТУП

Актуальність теми. Лібералізація українського енергетичного ринку радикально оновила правила роботи на ньому, змінивши відносини між учасниками. Згідно з вимогами Третього енергетичного пакету ЄС, кінцевий споживач отримав право вільно обирати постачальника енергоресурсів. Наразі на ринку точиться активна конкурентна боротьба: в Україні сотні постачальників мають ліцензії на продаж природного газу та електроенергії кінцевому споживачеві. Доволі несподіваним результатом роботи ринку є той факт, що успіх у конкурентній боротьбі зумовлений не тільки розгалуженою клієнтською базою, досвідом роботи або підтримкою материнських структур, а й ефективним управлінням стратегічним розвитком – своєчасним ініціюванням бізнес-процесів, здатних пом'якшувати загрози зовнішнього середовища. Це важливо не тільки для окремого підприємства-постачальника, а й для суспільства в цілому. Адже конкуренція у сфері продажу енергоресурсів – запорука прозорого середовища енергоринку, гарантія реалізації права споживача на вільний вибір постачальника, що є одним з головних завдань реформування енергетичного сектору України.

Стратегічний розвиток бізнес-організацій та управління ним є предметом багатьох наукових досліджень таких авторів, як Дж. Аарстед (Aarstad), О. Амоша, І. Ансофф (Ansoff), С. Васи́лига, О. Вишне́вський, А. Гладкова, Л. Грейнер (Greiner), С. Гришко, Дж. Даєр (Dyer), В. Катя́кало, Є. Крикавський, В. Ляшенко, Б. Марр (Marr), Х. Несс (Ness), В. Нікі́тін, Т. Полозова, С. Савченко, Х. Сінгх (Singh), О. Скібіцький, Л. Соколова, В. Тамбовцев, С. Хогленд (Haugland), А. Чандлер (Chandler), Л. Шевченко та інших. Галузеві аспекти управління розвитком підприємств енергетики висвітлено у роботах Ю. Колбушкіна, Б. Колфілда (Caulfield), В. Кирій, Ю. Костіна, Д. Лаверті (Lavery), Ю. Левицького, Н. Мамонтової,

О. Овсієнко, І. Перезової, С. Пономарьова, О. Сердюка, Б. Сміта (Smyth), С. Степаненка, О. Суходолі, К. Ущатовського, Д. Ферцифера Дел Ріо (Furszyfer Del Rio), Е. Фолея (Foley), Г. Хемптона (Hampton), Я. Шпака, Р. Юхимця та інших.

Водночас перехід до нової моделі енергоринку відбувся не так давно, тому спеціальних досліджень, присвячених управлінню стратегічним розвитком підприємств-постачальників, все ще бракує. Зокрема, існує методологічна невизначеність у питанні про принципи операціоналізації стратегій. Спеціального вивчення потребує оцінка ефективності управління стратегічним розвитком, оскільки, як показує досвід українського енергоринку, традиційних показників (частка ринку, загальний обсяг реалізації, кількість клієнтів) виявляється недостатньо. Усе це актуалізує науковий пошук, спрямований на удосконалення управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Дисертація виконана відповідно до науково-дослідних тем Харківського національного університету радіоелектроніки, зокрема науково-дослідної роботи «Розробка моделі прийняття ефективних рішень на підприємстві ТОВ «Енерджі Трейд Груп» (номер державної реєстрації 0122U200682, 2022–2023 рр.), де автором особисто було запропоновано теоретико-методичне забезпечення формування моделі прийняття ефективних рішень на підприємствах енергетичного сектора (на прикладі ТОВ «Енерджі Трейд Груп»); науково-дослідної роботи «Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку та економічної безпеки суб'єктів господарювання» (номер державної реєстрації 0122U000510, 2022–2025 рр.), де особисто автором виявлено недоліки регулювання бізнесу в сфері енергопостачання, розкрито їх негативні наслідки, обґрунтовано напрями удосконалення регуляторного середовища енергоринку (додаток А).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є удосконалення управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України.

Для досягнення мети у роботі було поставлено такі завдання:

- визначити тенденції розвитку енергетичних підприємств в умовах трансформації енергоринку;
- проаналізувати зовнішні макрофактори, що впливають на діяльність підприємств-постачальників, оцінити пов'язані з ними ризики;
- виявити та розкрити причинно-наслідкові зв'язки між змінами у регулюванні енергоринку та бізнес-процесами підприємств-постачальників;
- узагальнити та систематизувати показники, що дозволяють оцінити готовність внутрішніх бізнес-процесів постачальників нівелювати зовнішні загрози й ризики;
- обґрунтувати концепцію стратегічного розвитку підприємств-енергопостачальників в умовах нової конфігурації енергоринку;
- визначити напрями удосконалення організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників енергоресурсів;
- запропонувати науково-методичний підхід до оцінки ефективності управління стратегічним розвитком підприємств-енергопостачальників.

Об'єкт дослідження – процес управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти процесу управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у роботі завдань використовувалися такі методи: *систематизації та узагальнення* – для висвітлення тенденцій стратегічного розвитку енергетичних підприємств в умовах трансформації енергоринку; *аналізу та синтезу* – для визначення

зовнішніх факторів розвитку підприємств-постачальників; *єдність історичного та логічного* – для визначення недоліків у державному регулюванні бізнесу в сфері енергопостачання, визначення напрямів удосконалення регуляторного середовища енергоринку; *системний підхід* – для обґрунтування показників стратегічного моніторингу підприємств-енергопостачальників; *логічне моделювання* – для розробки концепції стратегічного розвитку бізнесу в сфері енергопостачання, структурування організаційно-економічного механізму управління розвитком на принципах «клієнтингу»; *економетричні методи* – для розробки інтегрально-рейтингової моделі оцінки ефективності управління стратегічним розвитком підприємств-енергопостачальників.

Наукова новизна отриманих результатів:

– вперше запропоновано концепцію стратегічного розвитку підприємств-енергопостачальників в умовах нової конфігурації енергоринку, яка, на відміну від існуючих, орієнтує не на формування ресурсних переваг, а на вдосконалення взаємодії з клієнтом – взаємну інтеграцію бізнес-процесів постачальника та споживача, створення зручних моделей продажу, діджиталізацію сервісів;

– удосконалено організаційно-економічний механізм управління стратегічним розвитком підприємств-енергопостачальників, функціонування якого базується на принципі «клієнтингу», що, на відміну від існуючих, передбачає використання комплексу основних параметрів надання послуг: конкурентоспроможність ціни; надійність енергопостачання; якість сервісу; додаткові можливості заробітку;

– удосконалено науково-методичний підхід до оцінки ефективності управління стратегічним розвитком підприємств-енергопостачальників, який базується на побудові інтегрально-рейтингової моделі, що, на відміну від існуючих, дозволяє: а) виділити ті складові організаційно-економічного механізму управління, які мають вирішальний вплив на досягнення

стратегічних цілей; б) порівняти повноту реалізації стратегічних ініціатив у бізнес-процесах постачальника та конкурентів;

– запропоновано напрями удосконалення регуляторного середовища енергоринку, які, на відміну від існуючих, передбачають урахування виявлених недоліків у державному регулюванні бізнесу в сфері енергопостачання (посилення асиметричного характеру конкуренції між постачальниками, монополізація ринку), що дозволяє зменшити їх негативні наслідки (дестимулювання інвестицій у підвищення якості продажних сервісів, відтік клієнтів, зниження економічної привабливості роботи у побутовому сегменті);

– удосконалено підхід до стратегічної діагностики внутрішнього потенціалу розвитку підприємств-енергопостачальників, який передбачає використання запропонованої системи показників (клієнтський портфель, модель продажів, персонал, супутні продукти, участь у балансуючих групах, моніторинг клієнтського енергоспоживання, фінансовий стан), що, на відміну від існуючих, дозволяє оцінити готовність внутрішніх бізнес-процесів енергопостачальників нівелювати зовнішні загрози та ризики.

Особистий внесок здобувача. Основні результати дисертаційної роботи отримані здобувачем особисто та опубліковані в роботах [15; 28; 33; 57; 106; 107; 133; 139; 140; 142–145; 160; 165; 168–173; 176; 195; 207–210; 231–233]. У роботах, опублікованих у співавторстві, здобувачу належать такі результати:

[15] – запропоновано заходи для реалізації покращення інфраструктурного забезпечення в системі стратегічного управління розвитком енергетичних компаній;

[106; 207] – запропоновано напрями стратегічного розвитку енергетичних підприємств в умовах трансформації енергоринку, а саме: лідерське позиціонування, орієнтація на створення власної інноваційної екосистеми, клієнтоцентричність, соціальна відповідальність;

[133] – побудовано прогноз виробництва та споживання електроенергії в економіці України з використанням сценарного підходу;

[139] – проведено аналіз регуляторного середовища енергоринку в Україні та країнах ЄС;

[140] – проведено аналіз діяльності природних монополій на енергетичному ринку Словаччини та визначені узагальнені пріоритети їх діяльності;

[142] – визначено пріоритетні бізнес-процеси, що формують внутрішній потенціал розвитку для підприємств-постачальників на енергетичному ринку України (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);

[144] – виявлено недоліки регулювання бізнесу у сфері енергопостачання, розкрито їх негативні наслідки; обґрунтовано напрями удосконалення регуляторного середовища енергоринку;

[145] – наведено особливості стратегії розвитку вертикально-інтегрованої компанії в умовах конкуренції, запропонована структура процесу формування стратегії для природної інфраструктурної монополії;

[165] – систематизовано бізнес-процеси, що формують внутрішній потенціал розвитку підприємств енергопостачання;

[195; 207; 232] – запропоновано концепцію стратегічного розвитку підприємств енергопостачальників та обґрунтовано принципи формування організаційно-економічного механізму реалізації стратегії підприємства в умовах нової конфігурації енергоринку;

[207] – обґрунтовано принципи розбудови організаційно-економічного механізму реалізації стратегії підприємства енергопостачальника в умовах нової конфігурації енергоринку;

[209] – систематизовано основні тенденції розвитку компаній енергетичного сектору України, а саме: лідерське позиціонування, трансформації в екологічно-орієнтований інноваційно-технологічний бізнес, диверсифікації продукції та виробництва, клієнтоцентричність, європейська інтеграція та відповідність інтересам сталого розвитку суспільства;

[232] – визначено пріоритети стратегічного управління компаніями незалежними енергопостачальниками в умовах нової конфігурації енергоринку;

[233] – узагальнено в рамках системного підходу принципи впровадження цифрових технологій у діяльності підприємств, а саме: принципи адаптивності, стабільності функціонування, інтеграції та накопичення інформації, інтелектуальності.

Роботи [28; 33; 57; 107; 143; 160; 168–173; 176; 208; 210; 231] опубліковані без співавторів.

Апробація матеріалів дисертації. Основні положення та результати дослідження доповідалися та обговорювалися на таких науково-практичних конференціях:

– III Міжнародна науково-практична онлайн конференція «Трансформація національної, закордонної моделей економічного розвитку та законодавства в умовах воєнного часу» (м. Луцьк, 27–29 червня 2022 року);

– III Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми раціонального використання соціально-економічного, еколого-енергетичного, нормативно-правового потенціалу України та її регіонів» (м. Луцьк, ГО «ІЕЕЕД», 01.08.2022);

– Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, фінанси, облік та право: тенденції, виклики, перспективи» (м. Полтава, Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 06.09.2022);

- III International Research and Practical Internet Conference «Modern scientific potentia» (Чехія, 16.09.2022);
- XXXVI International Scientific and Practical Conference «The main prospects for the development of science in modern life» (м. Варшава, Польща, 13–16.09.2022);
- XVII Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні досягнення в науці та освіті» (м. Нетанія, Ізраїль, 22–29 вересня 2022 р.);
- VI Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту» (м. Київ, Київський національний університет імені Вадима Гетьмана, 21.10.2022);
- III Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта» (м. Харків, Харківський національний університет радіоелектроніки, 01.11.2022);
- XVI Міжнародна науково-практична конференція «Наука та освіта» (м. Хайдусобосло, Угорщина, 15–22 січня 2023 р.).

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження впроваджено у діяльність (Додаток А):

- ТОВ «Енерджі Трейд Груп», в основу функціонування якого покладено розроблену автором концепцію стратегічного розвитку підприємств-енергопостачальників в умовах нової конфігурації енергоринку, а також авторські пропозиції щодо структурування організаційно-економічного механізму управління розвитком на принципах «клієнтингу» (довідка від 01.12.2022 № 1568);
- АТ «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України», де використано рекомендації автора щодо удосконалення регуляторного середовища ринку природного газу України – створення ліквідного ринку у вигляді постійної пропозиції та стійкового індикатора ціни (довідка від 20.07.2022 № 7-20-22);

– АТ «СВІТЛО ШАХТАРЯ» при розробці стратегії розвитку підприємства, у якій використано розроблену в дисертації інтегрально-рейтингову модель оцінки ефективності управління стратегічним розвитком підприємств-енергопостачальників для мотивованого вибору постачальника енергоресурсів (довідка від 29.11.2022 № 1001);

– ТДВ «Завод АДВІС» при розробці механізму енергетичної трансформації підприємства, зокрема використані рекомендації щодо інтеграції бізнес-процесів постачальників та споживачів, а також доцільності використання дуальних пакетних пропозицій енергоресурсів (довідка від 25.11.2022 № 041);

– ТОВ «ЕНЕРДЖІ СОЛАР», де використано систему показників стратегічного моніторингу, що дозволяє оцінити готовність внутрішнього середовища енергетичних підприємств нівелювати зовнішні загрози і ризики (довідка від 20.03.2023 № 57-11-ЕС).

Публікації. Матеріали дисертації викладені у 30 наукових роботах, з яких 9 статей опубліковані у виданнях, зазначених в переліку наукових фахових видань України (категорія Б) за спеціальністю 051 Економіка; 2 статті – у закордонних фахових наукових виданнях; 2 статті – у колективних монографіях; 9 тез доповідей, опублікованих у матеріалах міжнародних наукових конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 306 сторінок тексту (з них 254 сторінки основного тексту), список використаних джерел із 234 найменування на 29 сторінках, анотації на 22 сторінках, 20 таблиць, 30 рисунків, 5 додатків на 52 сторінках.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГОПОСТАЧАННЯ

1.1 Теоретичні основи механізмів управління стратегічним розвитком підприємств енергопостачання

На сучасному етапі розвитку в умовах загострення і зростання масштабів глобальних енергетичних проблем для багатьох країн виникають ризики внутрішньої нестабільності, посилюються загрози енергетичній безпеці. Система забезпечення енергетичної безпеки держави як її домінуючий складник має не лише вирішувати коротко- і середньострокові операційні завдання, але й стратегічні цілі та завдання майбутнього розвитку.

Загалом управлінська діяльність в енергетичній галузі не є однозначною та простою, оскільки потребує врахування різних аспектів життєдіяльності країни. Як зазначено у роботі [1, с. 5], «...йдеться про ресурсні, технічні, економічні, екологічні, організаційно-адміністративні, управлінські, соціальні, інноваційні, політичні, геополітичні, безпекові та інші аспекти, світоглядні аспекти енергозабезпечення життєво важливих потреб та функцій держави, суспільства, економіки». Окрім того, динаміка розвитку підприємств енергопостачання залежить від соціально-економічних та науково-технологічних процесів, трансформації моделей функціонування енергетичної сфери, використання енергетики як інструменту досягнення політичних цілей. У зв'язку з цим механізми стратегічного управління енергетичних підприємств потребують взаємоузгодження із «Енергетичною стратегією України на період до 2035 року: безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» [2].

Енергетика має ряд специфічних характеристик, які докорінно відрізняють її від інших видів економічної діяльності: технологічна єдність і збіг у часі процесів генерації, передачі, розподілу та споживання енергії;

паралельна робота всіх станцій на суміщений добовий графік навантаження; швидкий розвиток аварій, що вимагає автоматичного управління режимами. Енергія є специфічним товаром, що відрізняє її від інших видів товарів, а саме: неможливість у великих обсягах ефективно складувати енергію; знеособленість енергії як товару, оскільки вся електроенергія надходить в загальну мережу; неможливість вибракування енергії; потреба в енергії є постійною [3, с. 294].

Паливно-енергетичний комплекс України має таку структуру (рис. 1.1):

- виробництво, переробка та розподіл нафти і нафтопродуктів;
- виробництво і розподіл природного газу та конденсату;
- виробництво та розподіл електроенергії;
- видобуток енергетичних матеріалів.

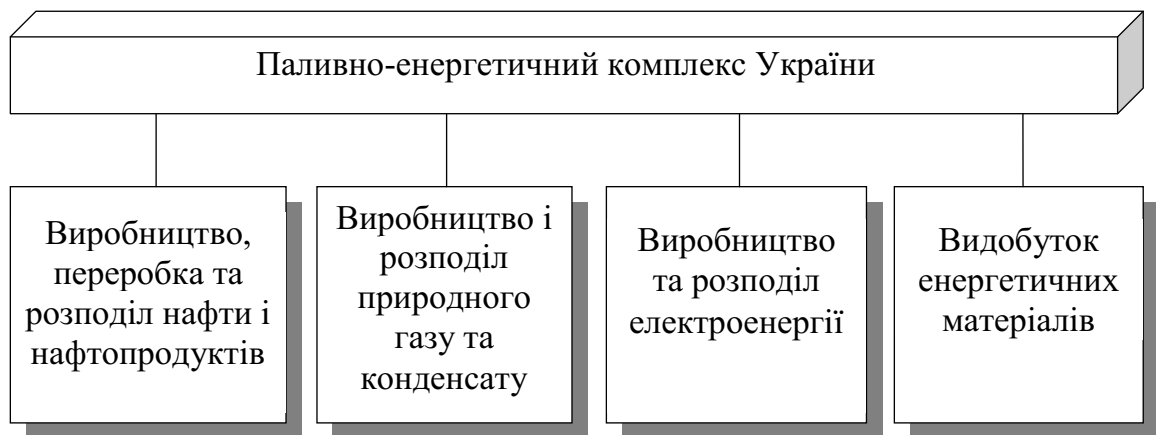


Рисунок 1.1 – Загальна структура паливно-енергетичного комплексу України

Джерело: узагальнено автором

Енергетична галузь охоплює галузеві сектори газу та електроенергії (у тому числі видобутку і генерації), нафти та нафтопродуктів, а також суміжних сфер, що забезпечують функцію енергозабезпечення життєдіяльності людини, суспільства, економіки і держави. До енергетичної галузі відносяться такі види генерації електроенергії, як атомна, гідроенергетика, теплова, сонячна, вітрова. Зокрема, в атомній енергетиці для

виробництва електроенергії та тепла використовується ядерна енергія, виробниками якої є атомні електростанції. Гідроенергетика – галузь виробництва електроенергії від поновлюваного джерела, що використовує для виробництва електроенергії кінетичну енергію водного потоку. Теплова енергетика виробляється на теплових електростанціях, які займаються процесом перетворення теплової енергії згоряння органічного палива в електричну. Кожен із видів генерації електроенергії має значні перспективи розвитку.

Саме ця обставина зумовлює різноманітність теоретичних підходів та практики застосування механізмів управління стратегічним розвитком підприємств енергопостачання. Необхідність урахування особливостей розвитку енергетичних компаній атомної, гідроенергетики, теплової, сонячної, вітрової та функціонування енергетичної сфери загалом створює суттєві перешкоди для розроблення спільного методологічного підходу до розробки єдиного механізму управління стратегічним розвитком підприємств на енергетичному ринку.

Науковець О. Дегтярьова [4, с. 160–161] пропонує для цілей стратегічного управління сформулювати енергетичні цілі, на другому етапі сформулювати енергетичну стратегію, потім визначити фактори успіху та локальні виробничі цілі, що визначаються за допомогою КРІ (Key Performance Index) – ключових показників діяльності. Локальні виробничі цілі (енергетичні підцілі) сприяють реалізації енергетичної стратегії та досягненню загальних енергетичних цілей, що були окреслені на першому етапі. На останньому етапі визначаються самі КРІ та їх цільові значення для подальшого порівняння з фактичними значеннями.

Ураховуючи процеси глобалізації господарської діяльності, нестабільну макрополітичну ситуацію і стан світової економіки, негативні зміни у зовнішньому середовищі, питання стратегічного управління як

основи ефективного розвитку енергетичних підприємств набувають усе більшого значення.

У роботі А. Томпсона та А.Дж. Стрікленда [5] розглядаються основні складові, що становлять основу створення та реалізації стратегії. До них відносяться: визначення сфери діяльності та формування стратегічних напрямів діяльності; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення накреслених цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності та зміна стратегічного плану.

Дослідження теоретичних аспектів проблем управління стратегічним розвитком підприємств знайшли відображення у наукових працях багатьох закордонних та вітчизняних учених, зокрема А. Томпсона та А. Дж. Стрікленда [5], Н. Аванесової [6], М. Білопольського [7], Л. Забродської [8], Б. Мізюк [9], О. Скібіцького [10], Н. Мамонтової [11], які узагальнили наукове бачення сутності стратегічного управління та поглибили теорію управління стратегічним розвитком підприємства.

Зіставляючи підходи цих та інших дослідників до визначення змістової сторони стратегічного управління, можна констатувати, що у науковій літературі трактування поняття «стратегічне управління» є неоднозначним, адже в історико-еволюційному процесі розвитку змінюються критерії вибору стратегічних сегментів з метою більш ефективного розподілу ресурсів. Це безпосередньо пов'язано зі змінами середовища, зміщеннями центру уваги менеджерів з внутрішнього середовища підприємства на його зовнішнє середовище з метою забезпечення своєчасної та адекватної реакції на зміни, що постійно відбуваються у суспільстві.

Засновником теорії дослідження стратегічного управління є І. Ансофф, який зазначав, що «діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей й завдань організації і з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем, що дозволяють їй

досягти своїх цілей, відповідають їй внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів» [12].

За Хіггенсом, «стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії підприємства за допомогою управління його взаємодією з оточенням» [13].

Д. Шендел і К. Хаттен розглядають стратегічне управління як «процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і підрозділам» [14].

Стратегічне управління розвитком енергетичної компанії, на нашу думку (і як це зазначено в роботі [15]), є інструментом управління організацією задля гнучкого реагування й проведення своєчасних змін в організації, визначення та досягнення поставлених цілей, що відповідають сучасним викликам й дозволяють отримати конкурентні переваги, які в сукупності дають можливість забезпечити стійку конкурентоспроможність енергетичної компанії. Це можливо шляхом розробки та «впровадження таких стратегій, які створюють цінність для компанії», як зазначають О. Таран-Лала та К. Сухорук [16].

Як зазначає Д. Васильківський, «стратегічне управління забезпечує підприємство методами координації й інтегрування видів діяльності, які можуть бути диверсифіковані, механізмами передбачення й адаптації до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, необхідним зв'язком між розробкою й реалізацією стратегії» [17, с. 167]. Отже, стратегічне управління розвитком енергетичної компанії має відповідати її стратегії, при розробці якої враховуються внутрішнє та зовнішнє середовища, життєвий цикл продукції та компанії загалом, її фінансовий стан тощо.

Стратегія, як зазначає Майкл Е. Портер [18], полягає у створенні унікальної та вигідної позиції та узгодженні обраних напрямів діяльності.

Вона визначає, яким чином підприємство позиціонує у конкурентному середовищі; створює галузеві позиції та забезпечує внутрішню узгодженість політики, орієнтованої на досягнення цих позицій. Стратегія – це не є детальний план, який описує, що саме робитиме у майбутній перспективі підприємство. Стратегія визначає напрям розвитку підприємства.

Автор О. Лизунова відносить енергетичну стратегію до функціональних стратегій підприємства, тобто таких, що розробляються для кожного функціонального підрозділу в рамках окресленого напрямку діяльності [19, с. 118]: корпоративна стратегія, що розробляється для всієї компанії; бізнес-стратегія – для кожного напрямку діяльності компанії та операційна. Зазначено, що енергетична стратегія має взаємодіяти з бізнес-стратегією через ключові функціональні стратегії – у кожній з них є елементи енергетичної стратегії та заходи з енергоефективності, енергозбереження. Так, наприклад, кадрова політика включає заходи щодо підготовки кадрів для роботи на новому обладнанні, що підвищує енергоефективність і енергозбереження. Фінансова стратегія забезпечує бюджетування цільової енергетичної програми.

На основі аналізу теоретичних підходів до системи стратегічного розвитку підприємства [5–10; 12–14; 16–21] в роботі запропонована система управління стратегічним розвитком підприємств енергопостачання (рис. 1.2).

Процес реалізації стратегії розвитку енергетичного підприємства має починатися із визначення місії, тому що насамперед стратегія має сприяти досягненню місії та стратегічних цілей. Місія – це основна причина існування підприємства. Вона відображує філософію бізнесу і формулюється у вигляді заяви в простій та зручній для сприйняття формі.

Вважається, що на початку 80-х років минулого століття, поставивши питання «Яким є ваш бізнес?», Пітер Друкер вперше запитав про місію [20, с. 32].

В. Смерек вважає що «місія дозволяє оптимізувати загальну діяльність організації, розумно поєднуючи між собою цілі окремих організаційних осередків» [21, с. 51–52].

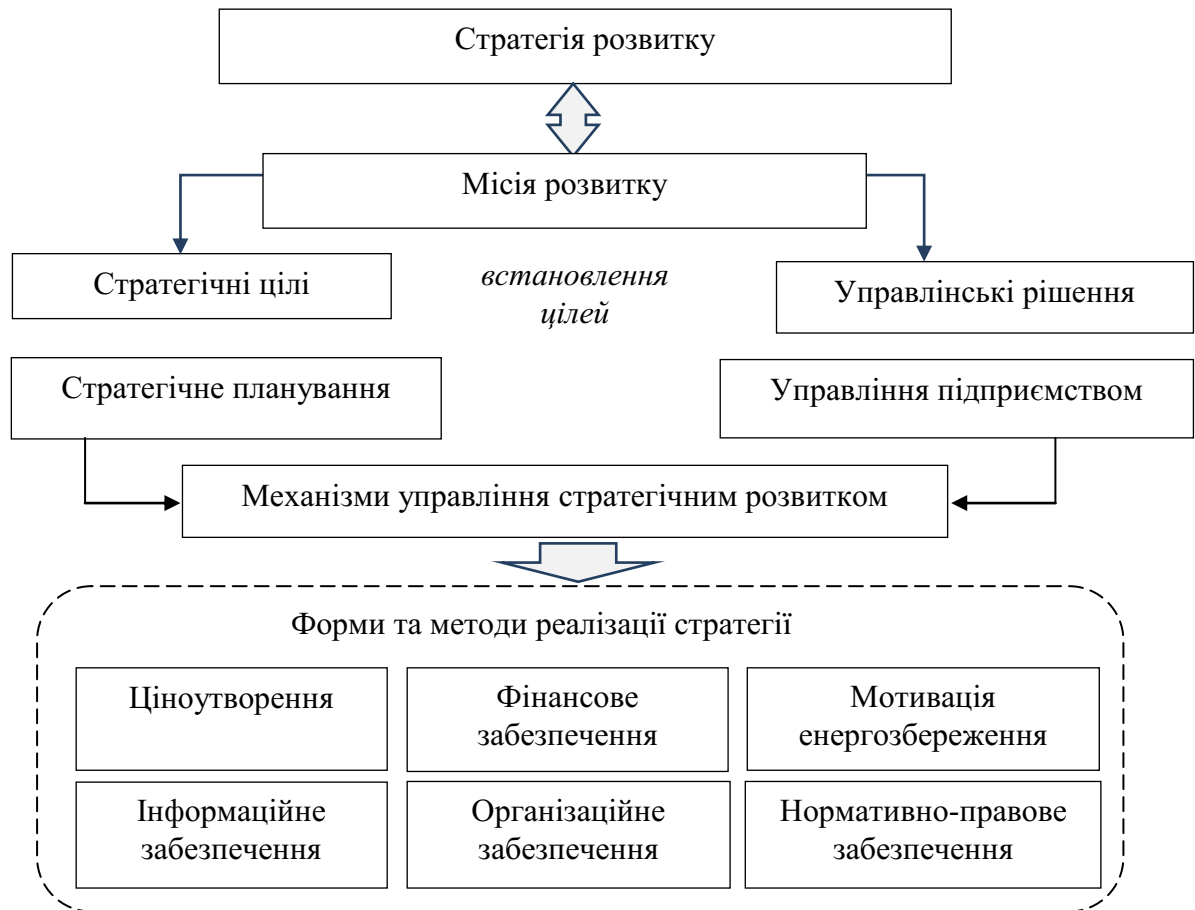


Рисунок 1.2 – Система управління стратегічним розвитком підприємств енергопостачання

Джерело: запропоновано автором

Місія характеризує найголовнішу мету функціонування підприємства, яка визначає стратегічний напрям його розвитку та ряд стратегічних цілей. Вона має бути простою, реальною та актуальною у довгостроковій перспективі.

Наприклад, місія енергетичної компанії ГРУПИ ДТЕК сформульована так: «Ми працюємо в ім'я прогресу та процвітання суспільства. Наша енергія несе людям світло та тепло» [22].

Місія енергетичної компанії ТОВ «Енергетичні системи» – це «зниження енерговитрат підприємств та підвищення надійності роботи енергетичних систем, таких як, компресорні станції, системи охолодження техпроцесів, системи гарячого водопостачання та опалення з використанням передових технічних рішень провідних компаній світу» [23].

Місія енергетичної компанії ТОВ «Природна енергія» полягає у такому: «...допомагати нашим клієнтам впроваджувати сучасні технології альтернативної енергетики і кращі нововведення в інженерії для енергетичної незалежності та економічної ефективності, тим самим забезпечуючи більш розумне використання природних ресурсів Землі...» [24]. Як бачимо, від чіткості висловлювання та цільової орієнтації місії буде залежати брендова позиція енергетичної компанії.

Функцією стратегічного управління є стратегічний аналіз, у результаті якого формуються стратегічні цілі розвитку енергетичної компанії. Під стратегічним аналізом розуміється «процес, за допомогою якого здійснюється довгострокове керування підприємством, визначаються специфічні цілі його діяльності, розробляються стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечуючи виконання розроблених відповідних планів постійно розвиваючись і змінюючись» [25, с. 45]. Стратегічний аналіз розвитку енергетичної компанії дозволяє виокремити фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії.

На думку І. Ансоффа до таких факторів належать потреби клієнтів; наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів; наявність необхідних ресурсів; можливості використання власних і залучених капіталовкладень; рівень діючої технології та можливості її модифікації; тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій; кадровий потенціал тощо [12].

У процесі управління стратегічним розвитком енергетичного підприємства важливе місце займає прийняття управлінських рішень. Адже, як зазначив В. Геєць, «в умовах інтеграції у глобальні ринки промислові підприємства України потребують розробки прогресивних концепцій та моделей їх функціонування, що передбачає дієве управління процесами на підприємствах в умовах використання організаційно-комунікаційної платформи та забезпечення ефективного використання методологічного підходу до комунікативного забезпечення діяльності підприємств» [26].

Управлінське рішення є результатом аналізу суб'єктом управління інформації про стан системи та визначення сукупності дій, необхідних для ефективного розв'язання або уникнення проблем з конкретною метою. Процес прийняття рішень складається з ідентифікації проблем (можливостей) та вибору оптимального рішення щодо їх подолання (використання) [27, с. 177].

За умов кризової економіки використання потенціалу внутрішніх і зовнішніх механізмів залежно від виявлених факторів та сили їх впливу на середовище енергетичного підприємства є базисом ефективного стратегічного управління. Механізми управління стратегічним розвитком енергетичних підприємств, на відміну від механізмів тактичного та оперативного управління, включають не тільки взаємодіючі елементи у вигляді методів, способів і функцій управління, а й стратегії, процедури їх коригування в процесі змін в організації, визначені та поставлені цілі, які відповідають сучасним викликам й дозволяють отримати конкурентні переваги. Стратегічний розвиток енергетичних підприємств можливий лише у поєднанні з поточним і перспективним управлінням функціонування енергетичної сфери.

В умовах посилення конкуренції для розробки механізмів управління стратегічним розвитком енергетичних підприємств важливим є виділення стратегічних сегментів для цих підприємств, критеріями чого є технологія,

споживачі, конкуренти. У такому разі механізми управління стратегічним розвитком енергетичних підприємств включають: інфраструктурне забезпечення; інформаційне забезпечення та безпеку; організаційне забезпечення; нормативно-правове забезпечення; ціноутворення; фінансове забезпечення; стратегічне планування розвитку; мотивацію енергозбереження тощо [28, с. 52].

На основі запропонованої системи управління стратегічним розвитком енергетичного підприємства та теоретичних підходів до прийняття стратегічних рішень в сфері управління [13; 14; 18; 19; 20; 27] в роботі запропоновано алгоритм управління стратегічним розвитком підприємств енергопостачання (рис. 1.3).

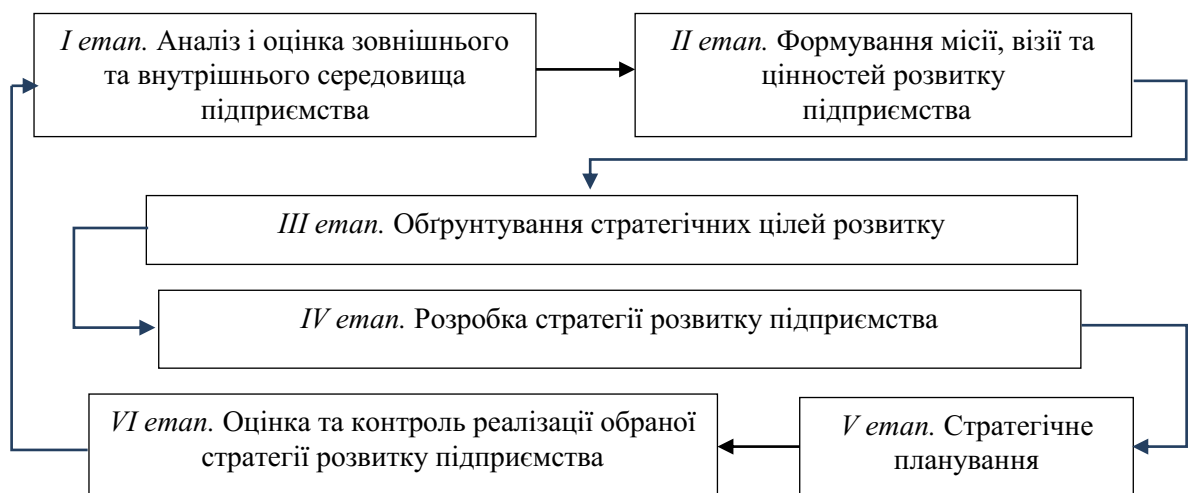


Рисунок 1.3 – Алгоритм управління стратегічним розвитком підприємств енергопостачання

Джерело: запропоновано автором

Забезпечення можливості прогресу та «розумного» (смарт) розвитку енергетичних підприємств значною мірою залежить від функціонування суміжних галузей. У цьому контексті вчені виділяють кілька напрямів покращення інфраструктурного забезпечення, від яких залежать не лише темпи впровадження smart grid-технологій, а й подальший шлях розвитку

підприємств. Наразі залишається кілька ключових питань, що мають бути вирішені для прискорення розумного розвитку енергетичної сфери як однієї з домінантних складових енергосистеми. Це свідчить про те, що вектор розвитку та масштабування розумних енергетичних технологій у майбутньому може значно варіюватися. На сьогодні основна робота з впровадження розумних енергетичних технологій ведеться у напрямі забезпечення базису, підґрунтя, для подальшої реалізації інноваційних рішень [29, с. 159].

При прийнятті управлінських рішень щодо інфраструктурного забезпечення в системі стратегічного управління розвитком енергетичного підприємства важливим є розв'язок проблеми балансування навантаження (а відповідно і потужностей) в інфраструктурі енергетичного підприємства, чи використовує воно відновлювані джерела для генерації енергії, без чого не може бути ефективною та масштабною енергетичною системою.

Звернемо увагу, що альтернативна (відновлювана) енергетика не здатна у повній мірі забезпечити споживача необхідною кількістю електроенергії у потрібному місці та у потрібний час. У зв'язку з цим використання традиційних потужних виробників енергії у енергосистемі залишається актуальним питанням та стримує темпи впровадження енергетичних інновацій на основі smart grid-концепції. У таких умовах не лишається іншого раціонального управлінського рішення в стратегічному розвитку енергетичного підприємства, як «...проводити поступове оновлення енергомережі з невеликим переліком техніко-технологічних рішень, що застосовуються. Саме тому енергетична політика Європейського Союзу передбачає наявність етапів модернізації, а точніше трансформації енергетичної мережі, де першим етапом передбачено підготовку до подальшого розгортання енергетичних інновацій. Відтак цим пояснюється значна кількість проєктів з встановлення розумних приладів обліку. Адже це є основою, без якої подальша реалізація розумних енергетичних технологій

для енергомереж неможлива. І саме це пояснює відсутність масштабної діяльності із реалізації комплексних енергоефективних проєктів розгортання розумних енергомереж на значній території. Адже ефективність таких проєктів може значно відрізнятись від очікувань, про що свідчить низка малоуспішних проєктів, які було реалізовано провідними країнами світу...» [30, с. 29–30].

Науковці І. А. Вакуленко та С. І. Колосок [31, с. 22–24] акцентують увагу на еколого-енергетичних інноваційних рішеннях, що змінять сектор електричної дистрибуції в наступні роки, а саме: системи розподіленої генерації, системи зберігання енергії, електромобілі, мікромережі, розумні системи енергоменеджменту та енерговимірювання, розумні навантаження. Також автори окреслюють технології, розвиток яких здатний забезпечити якісно новий рівень обслуговування потреб енергомережі, як виробників енергії, так і споживачів: енергетична онлайн-аналітика, віртуальний аудит, управління енергоспоживанням, штучний інтелект, блокчейн.

Інфраструктурне забезпечення в енергетичній сфері формують оператори транспортних та розподільних енергетичних систем.

Наприклад, ТОВ «Оператор газотранспортної системи України» [32] – це природна монополія, яка забезпечує транспортування природного газу споживачам України та країн Європейського Союзу, є сертифікованим оператором газотранспортної системи України і є повністю незалежним від вертикально-інтегрованих підприємств, що забезпечує надійність та ефективність функціонування газотранспортної системи України. Управлінські рішення в питаннях інфраструктурного забезпечення стратегічного розвитку цієї енергетичної компанії спрямовані на налагодження ефективної взаємодії з оператором газосховищ України з метою ефективного балансування та управління газотранспортною системою, будівництво відповідних газопроводів-перемичок, проведення реконструкцій та інших заходів/робіт спрямованих на збереження або

підвищення гнучкості та надійності роботи ГТС, а також рівня її інтегрованості.

Окрім того, після завершення процесу відокремлення оператора газотранспортної системи (unbundling) від вертикально інтегрованої газової компанії в Україні буде створено сучасного оператора газотранспортної системи, який відповідає вимогам Третього Енергетичного Пакету ЄС та іншим нормативно-правовим актам, а також має ефективну організаційну структуру у відповідності до бізнес-моделей та практик передових європейських операторів газотранспортних систем.

В умовах інтеграції України до ЄС планування інфраструктурного забезпечення енергетичної сфери потребує розроблення комплексу заходів, спрямованих на розбудову в Україні сучасної газотранспортної системи, яка буде відповідати задоволенню потреб ринку природного газу України та ЄС протягом наступних 10 років в транспортних потужностях, гарантуванню надійної та безперебійної роботи газотранспортної системи, автоматизації необхідних технологічних процесів діяльності Товариства та ГТС, з метою [32]:

- забезпечення ефективнішої роботи системи та оперативного вимірювання кількості природного газу в енергетичних одиницях;
- максимальної прозорості та відкритості ринку природного газу;
- оперативного управління системою на основі відповідного програмного забезпечення та систем автоматизованого управління;
- задля підвищення гнучкості роботи системи та рівня оперативного реагування на добові коливання та надзвичайні ситуації;
- використання гнучкого обладнання з високим рівнем автоматизації та ефективнішого управління системою та гарантування безпеки постачання;
- забезпечення захищеної роботи програмного забезпечення та систем автоматизованого управління, уникнення хакерських атак на систему та гарантування її безпечної роботи;

- задля покращення гнучкості роботи системи в рамках добового балансування й забезпечення відповідності запропонованих потужностей потребам ринків;
- забезпечення відповідності економічно обґрунтованим показникам;
- впровадження заходів та використання обладнання, яке гарантуватиме відповідність передовим світовим моделям тощо.

Усе це передбачає впровадження значної кількості технологічних рішень і характеризується масштабністю та всеохопленням, як за територією, так і за кількістю об'єктів енергогенерації, енергорозподілу, енерготранспортування та енергоспоживання. Окрім того, звернемо увагу на інфраструктурну спрямованість. Нерозв'язаність техніко-технологічних проблем, наприклад, невирішеність питання балансування енергомережі з розподіленою енергогенерацією на основі широкого використання відновлюваних джерел енергії, гальмує процеси трансферу енергетичних інновацій для побудови розумних мереж в енергетичній сфері [33].

Технічна інфраструктура не обмежується засобами, власне, енергетичного характеру. Для реалізації покращення інфраструктурного забезпечення в системі управління стратегічним розвитком енергетичних підприємств критично важливими є деякі інші фактори. Одним з них є розвиток інформаційно-комунікаційних технологій.

Інформаційне забезпечення є дієвим механізмом системи управління стратегічним розвитком енергетичних підприємств, посилення якого дозволить обґрунтувати енергоефективні управлінські рішення, сприяє їхній прозорості, ефективності, узгодженості та своєчасності. На доцільність застосування особливих інформаційних продуктів та способів обробки інформації для потреб енергетичних підприємств звертають увагу Т. Раков, Т. Хав'ед та інші [34]. У свою чергу, дослідники енергетичного контролінгу Р. Гляйх та М. Шульце обґрунтували потребу впровадження інформаційного інструменту Energy Cockpit до арсеналу енергетичного контролінгу [35, с. 73].

Науковці І. В. Перезова та О. С. Морозова серед факторів підвищення попиту на енергетичний консалтинг називають: зміна енергетичної політики економічно розвинених країн, поширення інтелектуальних енергетичних мереж, децентралізація енергетичного сектору, висока волатильність цін на енергоресурси та лібералізація енергоринків [36, с. 291]. Автори наголошують, що «...цінність енергетичного управлінського консалтингу зростає по Мірі активізації процесів цифрової трансформації на підприємстві та у середовищі функціонування...» [36, с. 296].

Погоджуємося з думкою О. О. Дегтярьової, яка зазначає, що «сучасний розвиток виробничих відносин характеризується повсюдним застосуванням інформаційних технологій, діджиталізацією процесів та операцій, потребою в швидкій та якісній обробці великих масивів інформації для прийняття управлінських рішень. Енергетична сфера не є виключенням, більш того виклики діджиталізації поєднуються з необхідністю підвищення енергоефективності, енергозбереження, оптимізацією енергоспоживання, тощо. Тому спеціально розроблена інформаційна система здатна вивести підприємство на принципово новий рівень якості обґрунтування управлінських рішень в енергетичній сфері. Енергетичний контролінг, у свою чергу, сприятиме їхній прозорості, ефективності, узгодженості, своєчасності, тощо» [4, с. 155]. Як зазначає О. О. Дегтярьова, «...багаторівнева інформаційна система енергетичного контролінгу призначена, перш за все, для виконання його інформаційної функції, але її застосування може бути набагато ширшим. Вона може використовуватися для контрольної-аналітичної роботи, бо має блок енергетичного аудиту; планування за допомогою блоків системи аналізу та звітності; регулювання, бо має зв'язок з адміністративною системою та організаційною системою управління; і, нарешті, для консультування – при обґрунтуванні енергоефективних управлінських рішень...» [4, с. 158].

Питання забезпечення інформаційно-комунікаційного супроводу та обслуговування енергетичної сфери є ключовим питанням, що має бути належним чином вирішене для масштабного розгортання розумних енергетичних компаній. Це означає наявність значної кількості інформаційних систем як комерційних продуктів, які обслуговують енергетичні об'єкти та забезпечують оперативний обмін інформацією, її накопичення та зберігання, обробку та широкі аналітичні можливості. Перспективність енергетичного ринку з огляду на трансформаційні процеси, які частково відбуваються зараз та інтенсифікуються у майбутньому, сприяє удосконаленню інформаційно-комунікаційних технологій, орієнтованих на виконання запитів суб'єктів енергетичної системи [31].

У той же час функціонування інформаційно-комунікаційних систем нерозривно пов'язане з питаннями безпеки. Створення надійних інформаційних систем є ключовим завданням будь-якого розробника програмного забезпечення. Адже невідповідність вимогам безпеки спричиняє не лише вразливість об'єктів, що використовують інформаційні продукти, а також завдає серйозних збитків розробникам інформаційних систем. До інформаційних систем, які обслуговують енергетичні компанії, висуваються значні вимоги. Це пояснюється їх вагомим значенням для забезпечення нормального функціонування суспільства. Збій в енергетичній мережі спричиняє у більшості випадків значні збитки, ліквідація яких або компенсація втрат, які настають у разі виникнення збою, потребує значних фінансових ресурсів, а інколи не піддається вимірюванню, що трапляється у випадку загибелі людей. Таким чином, безпекове питання є надзвичайно важливим в енергетиці. Кожен з аспектів безпекового захисту енергосистеми, у тому числі енергомережі, потребує значного обсягу робіт та координації спеціалістів різних галузей [30].

Повномасштабна війна в Україні демонструє важливість захисту енергетичної галузі. Порушення стабільності функціонування енергетичних

компаній України стало одним з інструментів агресії проти України, коли навмисно активно використовуються різні методи порушення стійкості функціонування інфраструктури життєдіяльності України: від опосередкованого впливу (економічні, інформаційні методи) до прямого фізичного впливу [37; 38]. Автор О. М. Суходоля зазначає розширення використання критичної інфраструктури як об'єкта цілеспрямованого впливу та висвітлює проблеми швидкості реагування та координації дій органів державної влади в Україні в частині запобігання реалізації загроз стійкості функціонування, організації захисту об'єктів критичної інфраструктури та ліквідації наслідків пошкодження критичної інфраструктури [38, с. 67].

Детальний аналіз впливу фізичних загроз на енергетичний сектор України наводиться у дослідженні Центру передового досвіду НАТО з енергетичної безпеки, де висвітлено методи зловмисного впливу у воєнний час [39]. Так, в дослідженні оцінюється використання Росією енергоносіїв як політичної зброї, розглядаються атаки на енергетичну інфраструктуру під час конфлікту на Донбасі у 2014–2017 роках та запропоновано заходи для підвищення стійкості енергетичного сектору України, як то: створення належної законодавчої бази, яка б визначала відповідальність відповідних органів державної влади щодо захисту критичної інфраструктури, розробка міжнародної системи захисту критичної енергетичної інфраструктури від зловмисних дій [39, с. 24].

Науковці О. Каїкова, В. Терзіян та інші досліджують стійкість (щодо гібридних загроз) різних архітектур Індустрії 4.0 і, особливо, штучного інтелекту при прийнятті рішень. Авторами запропоновано підходи до тренування стійкості за допомогою спеціальних методів змагального навчання, подібних до «імунізації» («вакцинації») проти гібридних загроз [40, с. 11].

Організаційне забезпечення енергетичної сфери України здійснюється органами влади, що виконує такі функції стратегічного управління:

– розробка та реалізація політики стратегічного розвитку, стратегічних концепцій. Центральну виконавчу роль виконують Кабінет Міністрів та Міненерго. Міненерго є профільним міністерством, що відповідальне за реалізацію політики в енергетичній сфері. Відомство розробляє концепції, стратегічні документи, що впливають на розвиток енергетики та здійснює контроль над паливно-енергетичним сектором (в електроенергетичному, ядерно-промисловому, вугільно-промисловому, торфодобувному, нафтогазовому та нафтогазопереробному комплексі). Міністерство слідкує за збалансованим розвитком енергетичної сфери через розроблення та впровадження державних інвестиційних програм, розробляє прогнозний енергетичний баланс. Уряд та Міненерго несуть відповідальність за питання національної безпеки у сфері енергетики [41];

– управління розвитком державних енергетичних компаній. Міненерго здійснює управління державними енергетичними компаніями, зокрема видобувними підприємствами, НАЕК «Енергоатом» та вузькогалузевими контролюючими та науковими підприємствами. Кабмін здійснює управління та представляє інтереси держави в державних підприємствах та підприємствах, де держава має свою частку акцій (НАК «Нафтогаз», АТ «Магістральні газопроводи України», Держгеонадра). Міндовкілля, Мінфін, Мінрегіон своєю діяльністю теж дотично впливають на енергетичну сферу через державні програми розвитку, концепції реформування соціальних та екологічних сфер. Верховна Рада України законодавчо формує політику розвитку енергетичного сектору, ратифікує міжнародні угоди, що в тому числі стосуються енергетики. Парламент фактично визначає відповідальних за здійснення політики та законодавчо встановлює правила функціонування енергетичних ринків, відносини між державою, виробниками та споживачами енергії та іншими державами;

– регулювання розвитком енергетичних компаній та енергетичної сфери загалом. Незалежним регулятором є НКРЕКП (Національна комісія,

що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг). Регулятор контролює роботу енергетичних ринків та комунальних послуг. НКРЕКП видає ліцензії на виробництво, постачання, розподіл енергії, контролює виконання ліцензійних умов, накладає штрафні санкції та в окремих випадках відкликає ліцензії. НКРЕКП регулює роботу енергетичних підприємств, що виробляють, транспортують, постачають енергію споживачам, через встановлення тарифів. Також Регулятор відповідальний за забезпечення захисту прав споживачів [42];

– координація діяльності в питаннях енергетичної безпеки. РНБО є координаційним органом при Президентові України, який покликаний координувати дії різних гілок влади у ситуаціях, що можуть загрожувати національній, в тому числі енергетичній, безпеці країни. Рішення РНБО можуть стосуватися будь яких сфер енергетики задля попередження або вирішення кризових ситуацій. Прийняті на засіданнях РНБО рішення є обов'язковими до виконання для усіх гілок виконавчої влади [43];

– організація ефективного вироблення та використання енергетичних ресурсів в громадах та регіонах. Місцеві органи влади та місцевого самоврядування встановлюють тарифи на теплову енергію для генеруючих підприємств та інші види комунальних послуг [43]. У випадку надзвичайних ситуацій місцеві адміністрації та громади здійснюють заходи задля попередження та подолання негативних наслідків. Місцеві органи влади також працюють над розробкою комплексних планів постачання енергії для споживачів, розробляють системи заходів щодо об'єктів енергетики в надзвичайних умовах. Якщо на місцеві органи виконавчої влади покладені обов'язки здійснювати заходи надзвичайного стану, то енергетичні підприємства та інші об'єкти зобов'язані виконувати розпорядження визначених органів [44].

Система управління державними енергетичними компаніями наведена на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Система управління державними енергетичними компаніями

Джерело: узагальнено автором

Це є зовнішнє середовище енергетичної компанії. На рівні ж самих енергетичних компаній організаційна структура управління ними є найважливішою характеристикою *організаційного забезпечення*, тому що забезпечує взаємоузгодженість, взаємозв'язок і взаємодію між суб'єктом господарювання і зовнішнім середовищем у досягненні запланованих цілей і завдань.

Досягти цього, на думку Я. Шпака, можливо лише за умови розробки обґрунтованої стратегії, в основу формування якої покладено раціональне використання виробничого і фінансово-економічного потенціалу енергетичної компанії, побудова оптимальної організаційної структури управління, за допомогою якої саме й здійснюється вище зазначена взаємодія [3, с. 297].

Різноманіття елементів організаційних структур і їх інформаційні взаємозв'язки характеризують систему управління стратегічним розвитком енергетичних підприємств та впливають на ефективність їх функціонування. Моделювання тієї або іншої організаційної структури залежить від визначених стратегічних цілей і стратегічних завдань.

Що стосується нормативно-правового забезпечення розвитку енергетичних підприємств України в контексті стратегічного управління, то передусім звернемо увагу на протокол про приєднання України до Договору про заснування Енергетичного співтовариства, який підписаний у вересні 2010 р. та ратифікований Законом України від 15 грудня 2010 р. «Про ратифікацію Протоколу про приєднання України до Договору про заснування Енергетичного співтовариства». Згідно із цим законом з 1 лютого 2011 р. Україна стала повноправним членом Енергетичного співтовариства та взяла на себе зобов'язання щодо імплементації в національне законодавство основних актів енергетичного законодавства ЄС [45].

Україна визначила цілі та завдання реформування енергетичної сфери в Енергетичній стратегії України (ЕСУ) на період до 2035 року, яка спрямована на задоволення потреб економіки та суспільства і забезпечення енергетичної безпеки та ефективності, ринкового розвитку і незалежності, інвестиційної привабливості та дбайливого ставлення до довкілля. Вона також має на меті сприяння інтеграції з ЄС та його електричними і газовими комплексами. Стратегія включає три етапи, які передбачають реформування енергетичного сектору (до 2020 року), оптимізацію та інноваційний розвиток

інфраструктури (до 2025 року) та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Для забезпечення дотримання положень Третього енергетичного пакета та вжиття необхідних заходів для інтеграції з Європейською мережею системних операторів передачі електроенергії (ENTSO-E), Стратегія передбачає імплементацію нормативно-правових актів, передбачених новим законом про ринок електроенергії (прийнятим у квітні 2017 року).

Третій енергетичний пакет ЄС – це пакет законодавства, спрямованого на стимулювання та вдосконалення функціонування енергетичного ринку, в першу чергу, ринків електроенергії та природного газу. Пакет був прийнятий у 2009 році і передбачає відокремлення постачальників енергії та операторів систем передачі, а також забезпечення незалежності операторів систем передачі та регуляторів. Додатково він охоплює питання стимулювання міждержавної співпраці та розвитку роздрібних ринків [46].

У 2019 році Європейська комісія прийняла новий законодавчий пакет у сфері енергетики «Чиста енергія для всіх європейців» [47]. З моменту прийняття нового пакету законів дія третього енергетичного пакету ЄС стала поширюватися тільки на ринок газу, тоді як інші ринки підпадають під дію нового пакету законів. Як сказано у вступі до нового пакету: «...Пакет «Чиста енергія для всіх європейців» має на меті встановити правильний баланс між прийняттям рішень на рівні ЄС, національному та місцевому рівнях, оскільки в ньому задіяні всі рівні влади... кожна країна зберігає свою самостійність у виборі власної енергетичної суміші та шляху, яким вона піде для досягнення своїх енергетичних і кліматичних цілей – але в контексті ЄС і дотримуючись спільного підходу...» [47, с. 3]. В документі перераховані енергетичні цілі Європейського Союзу до 2030 року:

- зниження парникових газів як мінімум на 40 %;
- частка відновлювальних джерел в обсязі споживання енергії має бути не менше ніж 32 %;
- підвищення ефективності споживання енергії на 32,5 %.

В Україні основні правові та організаційні засади, які визначають загальні умови функціонування енергетичних компаній, визначені Конституцією України, Законами України, нормативними актами Президента України, Кабінету Міністрів України тощо (рис. 1.5). Політико-правовий компонент зовнішнього середовища формує модель організації ринку для енергетичних компаній та промислових споживачів енергоресурсів, ведення енергетичного бізнесу (на основі єдиних стандартів), обміну технологіями (в тому числі у сфері енергоефективності) та здійснення інвестицій у видобуток вуглеводнів (включаючи нетрадиційний газ), розвиток нових видів генерації електроенергії та відновлюваної енергетики, характеризує інвестиційний клімат загалом.

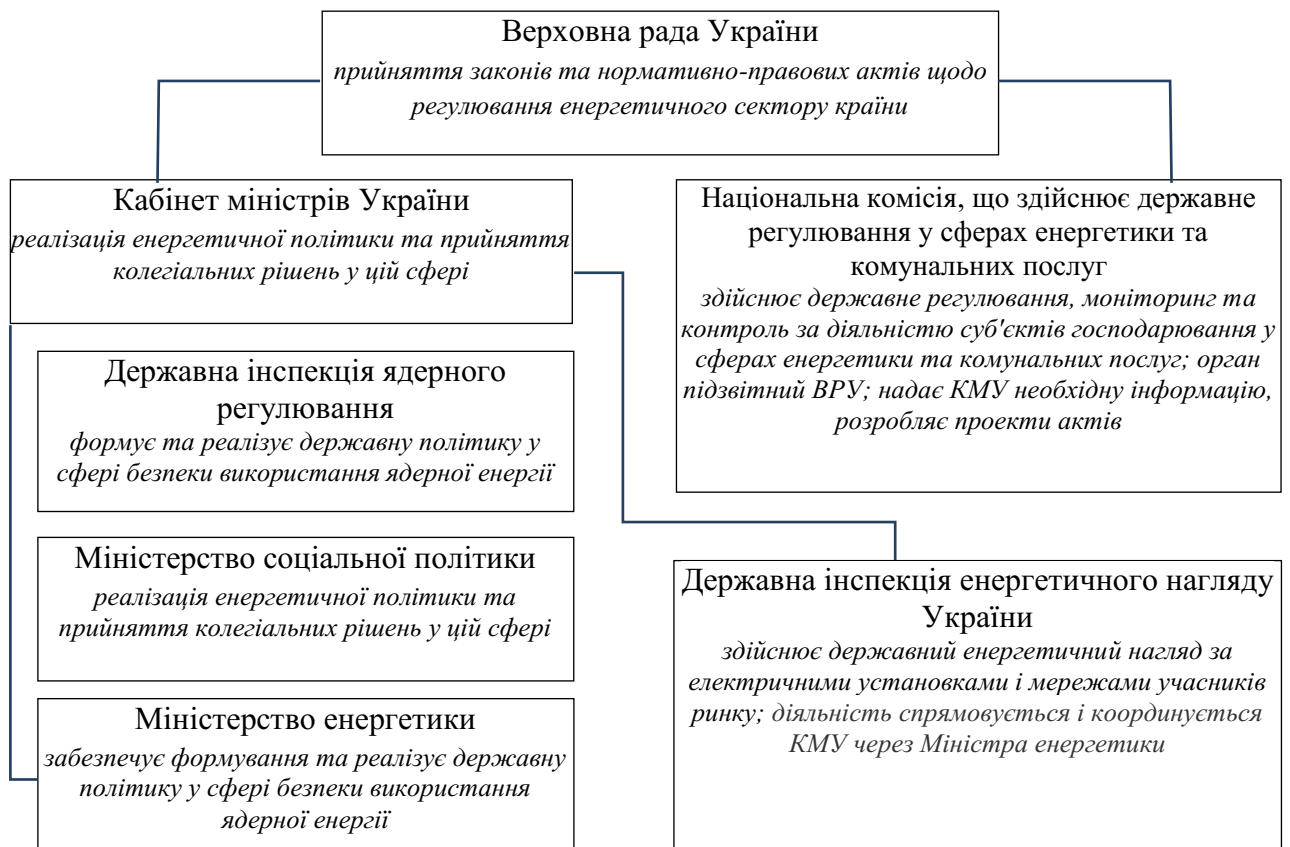


Рисунок 1.5 – Система державного регулювання енергетичним сектором України

Джерело: узагальнено автором

Стрімка зміна інституційної структури енергетичних ринків із переважанням ліберальної концепції, посилення політики диверсифікації постачання енергоносіїв, розвиток транспортної інфраструктури призвели до зміни механізму ціноутворення на ринках енергетичних ресурсів, зокрема природного газу та електроенергії. Завдяки правильному вибору системи ціноутворення на тому чи іншому енергетичному ринку створюються стимули для підвищення рівня конкуренції, а відтак ефективності роботи енергетичних систем, ухвалення інвестиційних рішень, удосконалення законодавчої бази для вжиття цільових заходів із метою вирішення проблем довкілля, якості та надійності постачання енергоресурсу [48, с. 4].

Ціноутворення з урахуванням вартості заміщення, або «чистої експортної вартості» поєднувало два підходи [48, с.14]:

– рикардіанський – використовується для обґрунтування ціни на енергоносії за методом «витрати плюс» (ціна = витрати виробника плюс надбавка з метою компенсації постійних витрат). Відповідно до цього підходу, величина надбавки часто залежить від ступеня монополізації ринків, що дає змогу виробнику відображати в надбавці потреби заміщення капіталу, специфічні технічні особливості виробництва та ризики;

– хотеллінга – є базовою концепцією формування ціни, що ґрунтується на вартості заміщення та ґрунтується на визнанні обмеженості ресурсів і наслідків їх динамічного використання.

Прозорі та ринкові механізми ціноутворення на ринку енергоресурсів є вимогою партнерів з Європейського союзу та міжнародних організацій. Меморандум про взаємопорозуміння щодо співробітництва в сфері енергетики між Україною та ЄС, Угода про членство України в Енергетичному Співтоваристві, Санкційний закон США, Меморандум про співробітництво між Україною та МВФ передбачають проведення реформ в енергетичному секторі та перехід до ринкового ціноутворення на енергоресурси.

Відповідно до Огляду енергетичного сектору України [49], після запуску нового ринку електроенергії та ліквідації функції оператора оптового ринку, купівля-продаж електроенергії здійснюється за двосторонніми договорами між виробниками, постачальниками та споживачами. Оскільки ринок перебуває у процесі переходу, ціни на електроенергію підлягають обмеженню, однак Україна працює над усуненням схем, у тому числі перехресного субсидування. У червні 2019 року НКРЕКП видала постанову (№ 1169), згідно з якою учасники торгів на ринку «на добу наперед» і внутрішньодобовому ринку не можуть перевищувати ціни, визначені оператором ринку, протягом перших дев'яти місяців його роботи [50]. У липні 2019 року оператор ринку встановив граничну ціну на рівні 959,12 грн/МВт·год (без ПДВ) (з 00:00 до 08:00 і з 23:00 до 24:00) та 2048,23 грн/МВт·год (без ПДВ) з 08:00 до 23:00 [51].

Щоб забезпечити інвестування в операційну діяльність і ефективність послуг енергетичних компаній, Україна розглядала можливість впровадження тарифу на основі регуляторної бази активів, або RAB-тарифу. Мета RAB-підходу полягає у стимулюванні підприємств, які займаються передачею та розподілом електроенергії, збільшувати вартість їх активів шляхом модернізації. Це допоможе їм не тільки встановлювати вищі тарифи на свої послуги, а й підвищити рівень ефективності [52].

Хоча в довгостроковій перспективі така політика могла б спрацювати, у короткостроковій перспективі вона може призвести до високих тарифів і стрибків ціни. Відповідно, протягом перехідного періоду НКРЕКП відповідає за встановлення тарифів на послуги з передачі електроенергії та диспетчерського управління, враховуючи такі елементи, як операційні та матеріальні витрати, фінансові та розрахункові витрати з прибутку, а також обсяг передачі електроенергії [53].

На ринку електричної енергії важливим аспектом є ліквідація адміністративно-політичного втручання та перехід до ринкового

ціноутворення для побутових споживачів з одночасним запровадженням субсидій у монетарній формі малозабезпеченим верствам населення й подальшим скасуванням ПСО [53]. Загалом важливою є ліквідація цінової дискримінації між імпортними та вітчизняними енергоресурсами, створення прозорих механізмів ціноутворення.

Фінансове забезпечення в системі стратегічного управління розвитком енергетичних компаній потребує оптимізації. Необхідною умовою для цього є прозорість діяльності для зовнішніх користувачів (інвесторів, кредиторів). При цьому енергетична компанія повинна мати стабільне фінансове становище, адже для кредиторів і інвесторів показник фінансової стійкості є гарантом надійності й повернення вкладених коштів. Звернемо увагу на потреби зменшення дебіторської заборгованості, збільшенні прибутку, для чого доцільними є залучення акціонерного капіталу, емісія акцій тощо.

Щодо оптимального фінансового забезпечення енергетичних компаній звернемо увагу на доцільність організації системи стратегічного планування. Вважаємо, що задля цього можуть бути використані такі стратегії, як стратегія максимальної рентабельності власного капіталу в умовах мінімально можливого рівня втрати фінансової стійкості та стратегія максимально ефективного використання позикового капіталу в умовах допустимого рівня втрати фінансової стійкості. Окрім цього, ефективність фінансового забезпечення енергетичних компаній залежить від факторів внутрішнього та зовнішнього середовища компанії та досягається через запровадження механізму визначення критеріїв оптимальності, прогнозування показників управління фінансовими ресурсами, управління інвестиційним розвитком тощо.

В. Пастухова, розкриваючи філософію та політику стратегічного планування, звертається до думки класиків наукової думки з цього питання. Зокрема, А. Чандлер розглядав стратегію як визначення базових довгострокових цілей та орієнтирів підприємства, вибір основних дій та

забезпечення необхідних ресурсів для досягнення таких цілей [54]. Основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначав раціональне планування. Такої ж концепції дотримуються інші американські спеціалісти, визначаючи стратегію як «план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле» (Д. Куїнн), «єдиний організаційний план, який дозволяє мати надію на досягнення визначених менеджментом довгострокових цілей» (У. Глюк). Отже, погоджуємося з думкою В. Пастухової, що стратегія пов'язана зі стратегічним плануванням, змістом якого є визначення цілей та розробка стратегічного плану їх досягненнями [54].

Енергетична галузь характеризується довготривалим періодом інвестування, адже реалізація проєктів у цій сфері триває більше десяти років. Зокрема, як зазначає С. Пономарьов, «у країнах з відносно стабільними економічними та політичними системами горизонт планування складає 10-15 років, тоді як у ринкових економіках, що стали такими відносно недавно, з причини постійно змінюваного турбулентного середовища, він може складати до 5 років» [55].

Серед організаційно-економічних механізмів управління стратегічним розвитком енергетичних підприємств можна виділити мотивацію енергозбереження з метою стимулювання та підтримки поведінкової активності працівників у напрямі енергозбереження. Така мотивація призводить до зростання прибутку енергетичної компанії в результаті запровадження відповідних заходів із енергоефективності.

Автор Я. Співак стверджує, що розвиток енергозбереження в Україні стримується чотирма групами факторів, які умовно можна поділити на такі [56, с. 208]:

- фактори нестачі мотивації (як із боку державних органів, так і з боку звичайних громадян);
- фактори, пов'язані з нестачею інформаційних ресурсів;

- фактори, пов'язані з недостатністю досвіду фінансування проєктів;
- фактори, пов'язані з низьким рівнем організації та координації.

Попри намагання забезпечити енергозбереження, енергетичні підприємства стикаються з проблемами у стимулюванні розвитку енергетичної сфери. Незважаючи на часткову лібералізацію цін у різних підсекторах енергетики, в тому числі газовому та електроенергетичному, субсидії тримали тарифи на рівні нижче ринкового, що негативно впливало на ефективність роботи ринку та споживання. Враховуючи той факт, що державні підприємства залишаються ключовими гравцями в енергетичній сфері, до яких відносять «Нафтогаз» (займається видобуванням, транспортуванням та очищенням нафти та природного газу) та його дочірні компанії, «Енергоатом» (керує атомними електростанціями), «Укргідроенерго» (керує гідроелектростанціями) та «Укренерго» (оператор системи передачі електроенергії), проблеми, пов'язані з ефективністю роботи та прибутковістю цих компаній, відобразилися на різних видах діяльності, в тому числі виробництві, передачі, постачанні та розподілі енергії, енергозбереженні тощо.

Забезпечення енергозбереження передбачає економічне стимулювання та службове заохочення працівників підприємства за досягненням проєктного рівня енергозбереження, тобто мотивацію в системі стратегічного управління розвитком енергетичних компаній в напрямках електропостачання, тепlopостачання, газопостачання, безперервності господарювання, безперервності управління тощо та є синтезом окремих складових функцій на системній основі. До основних фінансових установ, організацій і фондів, які надають кредити і фінансують в країні проєкти в сфері енергозбереження, відносяться: Світовий банк; Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР); Північна екологічна фінансова корпорація (НЕФКО); Фонд Східноєвропейського партнерства з енергоефективності та довкілля (E5P);

Агентство США з міжнародного розвитку (USAID); Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ); Шведське агентство міжнародного розвитку (SIDA); Національні джерела фінансування; банки України тощо.

1.2 Сучасні тренди стратегічного розвитку енергетичних підприємств

В умовах зростаючих потреб людства в енергетичних ресурсах й кризи у нафтогазовому комплексі та електроенергетиці гостро постають питання глобальної енергетичної безпеки. Сьогодні світова економіка переживає вельми непростий період, що має прямий вплив на стан розвитку енергетичних компаній. Енергетична безпека є одним із ключових елементів національної безпеки держав, як на регіональному, так й на глобальному рівнях, тому нагальним питанням є регулювання енергетичної галузі, що з урахуванням сучасних реалій є вкрай складним.

Процес переходу від застарілої моделі функціонування енергетичної галузі із домінуванням великих виробників, викопного палива, неефективних мереж, недосконалої конкуренції на ринках природного газу, електроенергії, вугілля до сучасних моделей розвитку енергетичних підприємств потребує обґрунтованого прийняття управлінських рішень на засадах: створення власної інноваційної екосистеми; розробки організаційно-економічних та управлінських механізмів підвищення ефективності виробництва, інвестицій і менеджменту; вибудовування довірливих стосунків з клієнтами тощо.

Стратегію енергетичних підприємств пропонуємо розглядати на таких рівнях: корпоративна стратегія; конкурентна стратегія; функціональна стратегія, стратегія бізнес-одиниці тощо, як представлено нами в роботі [57].

Корпоративна стратегія енергетичної компанії показує місію та шлях розвитку енергетичної корпорації, коли об'єктом є диверсифіковані

корпорації, що поєднують у своєму портфелі комплекс стратегічних напрямів. Відповідно стратегія на цьому рівні поєднує в єдине ціле стратегії декількох бізнес-одиниць і є найвищим рівнем стратегічного планування для окремої компанії. В її основу покладено виявлення та створення ключових ресурсів і виробничих можливостей та визначення цінностей компанії, що виражаються у фінансових та інших довгострокових, структурованих цілях. Корпоративна стратегія встановлює порядок розподілу ресурсів між різними напрямками бізнесу, і тому виникає ясність, що слід робити, а від чого потрібно відмовитися.

Конкурентна стратегія, або стратегія щодо окремих напрямів бізнесу в енергетичній компанії, визначає те, як компанія створює собі вигідне становище у галузі та має намір конкурувати. В основі конкурентної стратегії покладено визначення груп споживачів в енергетичній сфері та способів просування до них товарів і послуг, а також комбінацію певних видів діяльності та процесів, які дозволять компанії залучити і утримати клієнтів. Таким чином, конкурентна стратегія енергетичної компанії передбачає узгодження різних напрямів діяльності компанії задля зміцнення її потенційних переваг на ринку.

У свою чергу, функціональна стратегія енергетичної компанії – це стратегія всередині конкретного напрямку бізнесу, вважається базовим рівнем, на якому докладно розглядаються функціональні аспекти діяльності компанії, наприклад такі, як операційна, фінансова, виробнича, інноваційна та маркетингова стратегії, що посилюють конкурентну стратегію компанії та визначають такі види діяльності й процеси, які дозволяють отримувати з них користь. Детальний опис та аналіз функціональних стратегій допомагають з'ясувати, як і якою мірою вони відповідають конкурентній стратегії енергетичної компанії, що дозволяє зосередитися на координації різних функцій.

Стратегія бізнес-одиниці – це узагальнення функціональних стратегій до рівня набору стійких конкурентних переваг окремої бізнес-одиниці. Для енергетичних компаній, що мають один бізнес-напрямок, цей рівень стратегії найчастіше є найвищим.

Ієрархію стратегій енергетичних підприємств представлено на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Ієрархія стратегій енергетичних підприємств

Джерело: розроблено автором

В основу цього покладено наукове обґрунтування розробки нової стратегічної моделі розвитку енергетичних підприємств із створенням більш конкурентного середовища, вирівнюванням можливостей для розвитку й мінімізацією домінування одного з видів виробництва енергії або джерел та/або шляхів постачання палива.

Разом з цим, як визначено в «Енергетичній стратегії України на період до 2035 року: безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність», перевагою є підвищення енергоефективності й використання енергії із відновлюваних та альтернативних джерел. Впровадження заходів із запобігання та адаптації до зміни клімату також є одним із пріоритетів глобального розвитку енергетики [2].

Міністерством енергетики України у 2022 році запропонований проєкт Енергетичної стратегії України до 2050 року [58]. Місією Енергетичної стратегії України до 2050 року є створення умов для сталого розвитку національної

економіки через забезпечення доступу до надійних, стійких і сучасних джерел енергії. До 2050 року енергетична галузь має бути максимально наближена до кліматичної нейтральності. Це означатиме наявність чистої енергії, подолання енергетичної бідності, розвиток інноваційної та децентралізованої енергосистеми, повноцінне функціонування національних енергетичних ринків і їх інтеграцію в міжнародні. Ключовими принципами Енергетичної стратегії України є економічна обґрунтованість, екологічність, доступність, соціальна справедливість та ринковість. Енергетична стратегія базуватиметься на цільових показниках розвитку економіки відповідно до Національної економічної стратегії на період до 2030 року. А також на міжнародних зобов'язаннях, взятих Україною, насамперед, в рамках Угоди про Асоціацію України з ЄС та Паризької кліматичної угоди [58].

Цілями Енергетичної стратегії України на період до 2050 року є [58]:

- досягнення максимального рівня кліматичної нейтральності;
- максимальне скорочення використання вугілля в енергетичному секторі;
- оновлення та модернізація енергетичної інфраструктури;
- підвищення ефективності використання ресурсів в енергетичному секторі;
- всебічна інтеграція з ринками Європейського Союзу та ефективне функціонування внутрішніх ринків;
- забезпечення енергетичного сектору власними ресурсами з урахуванням економічної доцільності;
- розвиток альтернативних джерел енергії, нових продуктів та інноваційних рішень в енергетичному секторі.

Еволюційні напрями світової енергетики з початку XXI століття багато в чому зумовлені принципами сталого розвитку. Ставка на енергетичну безпеку, енергоефективність і низьковуглецеву енергетику з активним спорудженням відновлювальних джерел енергії дозволила енергетичній

сфері увійти в революційно-інноваційний етап свого розвитку. Сьогодні на енергетичній карті планети динамічно змінюється все: структура генеруючих потужностей, конфігурація енергосистем, влаштування національних енергоринків. Автор О. Кільницький [59] акцентує увагу на розвитку систем накопичення енергії (energy storage) й інтелектуальних електромереж (smart grid), що, в свою чергу, стало поштовхом для розвитку таких технологій, як інтелектуальні системи обліку та розрахунків (smart metering), системи управління попитом (Demand Response, DR) та інші. Автор відмічає, що «Для національних і регіональних енергосистем сьогодні характерні процеси децентралізації і локальної автономізації, а споживач перетворився на повноцінного учасника ринку з двостороннім зв'язком, виступаючи у ролі як покупця електроенергії, так і її продавця» [59].

Науковці К. Маркевич та В. Омельченко, розкриваючи глобальні енергетичні тренди крізь призму національних інтересів України, зазначили, що упродовж останнього десятиліття у світовій енергетиці відбулося чимало змін. Вони зумовили нові тенденції розвитку паливно-енергетичного комплексу та чинять вплив на енергетичну політику країн світу. «Визначальними факторами формування трендів розвитку світової енергетики сьогодні є [48]:

а) загострення суперечностей між основними гравцями на міжнародних енергетичних ринках, зокрема зміна вектора взаємовідносин між споживачами та виробниками, що посилює конкуренцію за енергоресурси;

б) зміна структури пропозиції енергоресурсів та підвищення ролі окремих постачальників;

в) нерівномірне зростання енергоспоживання, що посилює регіональні енергетичні диспропорції: темпи зростання попиту на енергетичні ресурси в таких країнах, як Китай та Індія, перевищують темпи зростання більшості розвинутих країн світу;

г) швидка та непередбачувана волатильність цін на енергоресурси, зокрема нафту, природний газ та вугілля;

д) зростання обсягів міжнародної торгівлі енергоносіями, розвиток інфраструктурної складової постачань енергоресурсів і загострення пов'язаних із цим ризиків;

е) необхідність боротьби зі зміною клімату, де головним засобом є подальша декарбонізація енергетики».

В умовах глобальної енергетичної трансформації світу, переходу від традиційних джерел енергії (вугілля, природного газу, нафти) до відновлюваних, ключовими трендами у роботі визначено: «зростання електрифікації; прогресують наміри зменшення викидів парникових газів; альтернативна енергетика забезпечує понад чверть (26 %) світового виробництва електроенергії; на частку відновлюваної енергетики припадало близько двох третин світових інвестицій в електроенергетику; технології використання відновлювальних джерел енергії довели свою надійність і в даний час забезпечують дешевші варіанти виробництва електроенергії» [60].

Розвиток водневої енергетики є частиною європейських політик у питаннях енергетичного переходу та досягнення кліматичної нейтральності, сталої енергетики та посилення енергетичної безпеки. Роль водню також зростає у зв'язку з повною відмовою України та прискореною відмовою Європейського Союзу від російських енергоресурсів. Очікується, що водень трансформує економіку в чотирьох основних сферах застосування: транспорт, промисловість, енергетика та комунальні послуги. Сюди входить промислове виробництво водню, його зберігання, транспортування та постачання електроенергії, екологічно чиста енергія для будівель, а також опалення й охолодження. Україна є одним із пріоритетних партнерів ЄС у майбутній водневій економіці. У 2021 році Міністерство енергетики України приєдналося до Європейського альянсу чистого водню. Також до Альянсу приєдналися ДП «НАЕК «Енергоатом» та Оператор ГТС України. Наразі досліджується

потенціал України щодо виробництва трьох кольорів водню: «блакитного» з природного газу, «зеленого» з використанням ВДЕ та «рожевого» з атомної енергії. Основою національної стратегії вибору технологій виробництва водню мають бути два основних критерії – вуглецевий слід на всьому життєвому циклі та конкурентна вартість виробництва. Також вивчаються можливості використання національної ГТС для транспортування водню до Європи. Переобладнання газотранспортної мережі та сховищ для зберігання водню дозволить Україні зберегти своє значення як країни-транзитера енергоресурсів у XXI столітті. Конкурентні переваги та можливості України будуть відображені у Стратегії розвитку водневої енергетики в Україні до 2030 року, яку Міністерство енергетики розробляє спільно з ключовими стейкхолдерами, серед яких USAID, World Bank, уряди Великобританії, Німеччини та інших країн ЄС. З метою ефективною інтеграції національного водневого ринку до ринку Європейського Союзу, Міненерго максимально сприятиме співробітництву українського бізнесу з міжнародними партнерами, створюватиме необхідну регуляторну базу і систему сертифікації продукції, які відповідають європейським стандартам [61].

Експерти Центру Разумкова визначальними трендами світової енергетики називають: посилення конкуренції за енергоресурси, що створює суперечності між основними гравцями на міжнародних ринках; необхідність боротьби зі змінами клімату шляхом декарбонізації енергетики через прискорений розвиток виробництва енергії з відновлювальних джерел енергії та зниження енергоємності виробництва продукції; перехід до масового виробництва електрокарів; децентралізацію енергопостачання, зокрема, за рахунок використання відновлювальних джерел енергії та управління енергоспоживанням; регіональні диспропорції у споживанні енергоресурсів (темпи зростання попиту в таких країнах як Китай та Індія, що значно перевищують середньосвітові); зростання обсягів міжнародної торгівлі енергоносіями; розвиток та інтеграцію інфраструктури, пов'язаною з

транспортуванням та постачанням; непередбачувану волатильність цін на енергоресурси; поглиблене проникнення нового покоління цифрових технологій у виробничо-збутові процеси енергетики (діджиталізація, яка охоплює хмарні обчислення; збір, обробку та аналіз великих баз даних (Big data), блокчейн, інтернет речей); початок четвертої промислової революції на базі масового впровадження кіберсистем у виробництво (роботизація, штучний інтелект, 3-D принтери) [62, с. 10].

Загалом в енергетичному секторі України відбуваються суттєві структурні перетворення в енергетичних системах відповідно до кардинальних змін в попиті та пропозиції енергії, енергетичних балансах і цінах, трансформації енергетичної політики, напрацювання нових механізмів стратегічного управління розвитком енергетичних компаній, пошуку оптимальної конфігурації енергосистеми на кожному з етапів цього переходу. Доки ринок електроенергії України знаходиться у перехідному стані, у світі назріває чергова енергетична революція. Науковці провідних держав інтенсивно шукають нові енергоносії, які б задовольнили постійно зростаюче споживання. На порядку денному стоять проблеми зберігання та транспортування енергії, а також її економного витрачання у первинному та перетвореному стані. Вчені прагнуть зменшити використання не тільки корисних копалин, але й відновлювальних ресурсів: водної, сонячної, вітрової енергій. Повинна змінитися і сама конфігурація ринку. Енергетику необхідно децентралізувати, а споживача наблизити до виробника фізично [63].

Слід зазначити, що кардинальні зміни та суттєві структурні перетворення в умовах глобальної трансформації світу стрімкими темпами відбуваються у всіх сферах господарювання, у тому числі у підходах та прийомах стратегічного управління. Так, О. Щегельська виділяє серед них: поширення тренду на лідерське позиціонування та відповідальність у розвитку компанії; безмежна невизначеність та відсутність звичної точки

опори в даних; діяльність інноваційних стратегів і команд, які володіють сучасними підходами та методами стратегування, на заміну модераторам, фасилітаторам та бізнес-коучам; запровадження нових технологій в стратегуванні, таких як Agile Strategy, BizDev (Business Development); домінування інноваційних компаній з глобальними довгостроковими ідеями; декарбонізація економіки та мислення; перетворення бізнесу на платформу або екосистему, що означає можливість реалізації багатосторонньої бізнес-моделі та конкурентоспроможності в економіці; інтелектуальність, автономність, взаємопов'язаність, розподілення, цифровізація тощо [64].

У 2018 році Уряд України схвалив «Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки» [65], яка передбачає здійснення заходів щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, усвідомлення наявних викликів та інструментів розвитку цифрових інфраструктур, набуття персоналом цифрових компетенцій, а також визначає критичні сфери та проєкти цифровізації, стимулювання внутрішнього ринку виробництва, використання та споживання цифрових технологій. Шлях до цифрової економіки пролягає через внутрішній ринок виробництва, використання та споживання інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій.

Що стосується бізнесу, то як зазначає науковець М. І. Чепелюк, цифровізація вплинула на способи його організації та ведення, управлінські стратегії, забезпечення бізнесу ресурсами, виробничі та трансакційні витрати (організаційні, управлінські, комунікаційні, витрати на отримання, обробку та зберігання інформації), які в цифровій сфері різко знижуються або взагалі зникають, на мережевий ефект і ефект масштабу, які стають глобальними [66].

Погоджуємося з думкою вчених, що цифровізація всіх сфер діяльності є «основним мультидисциплінарним трендом. Зокрема, для енергетики – це «розумні» технології накопичення та зберігання енергії з різних джерел. В

електроенергетиці у наступні кілька років підвищуватиметься попит на енергію з відновлюваних джерел. Найбільш популярними напрямками R&D стануть способи накопичення та зберігання енергії з різних джерел. Акцент робиться на енергоефективності та зниженні шкідливого впливу на навколишнє середовище. При цьому розвиток ІТ-сектору сприяє створенню «розумних» технологій в енергетичній галузі. Накопичувачам або, так званим, «сховищам» енергії прогнозують найбільший обсяг ринку до 2025 р. (близько 15 млрд дол. США)» [67].

Цифровізація енергетичної галузі виступає запорукою її сталого розвитку. Вона сприяє удосконаленню операційної ефективності, покращенню гнучкості та стратегування бізнесу енергетичних компаній, забезпеченню умов праці на виробництві, стратегічному позиціонуванню на енергетичному ринку і посиленню клієнтоорієнтованості .

Міністерство енергетики України визначило стратегічні напрями цифровізації енергетичної сфери в Україні – це впровадження і розвиток розумних мереж та кібербезпека енергетичної галузі.

Щодо впровадження і розвитку розумних мереж, то Міністерство енергетики України запроваджує якісний цифровий комерційний облік електричної енергії та природного газу – «розумні мережі». Зокрема, впроваджуються дві інформаційні бази даних: інформаційна база даних комерційного обліку електричної енергії (централізована платформа обміну інформацією з єдиною базою даних точок комерційного обліку та історією електроспоживання); інформаційна база даних комерційного обліку природного газу (платформа забезпечення контролю за використанням ресурсів імпортованого природного газу і природного газу власного видобутку, що передбачає автоматизований облік споживачів природного газу, обсягів спожитого ними природного газу, а також пов'язаних з ними суб'єктів ринку природного газу).

Задля кібербезпеки енергетичної галузі Міністерство енергетики України запроваджує галузеву систему кіберзахисту підприємств паливно-енергетичного комплексу України. Відповідна система базується на концентрації зусиль двох галузевих кіберцентрів, створених на базі НЕК «УКРЕНЕРГО» та НАК «Нафтогаз України». Передбачається, що відповідні кіберцентри стануть галузевими центрами кібербезпеки для електроенергетичного та нафтогазового комплексу відповідно, а в подальшому також ядерно-промислового, вугільно-промислового, торфодобувного комплексів.

У межах інтеграції України в європейську електромережу ENTSO-E 16 березня 2022 року відбулася одна з ключових подій української енергетики: національна енергосистема об'єдналася з європейською мережею операторів системи передачі електроенергії ENTSO-E (European Network of Transmission System Operators for Electricity). На енергетичній карті Україна вже стала членом Європейського Союзу. В межах підготовки до інтеграції з ENTSO-E, українська енергосистема вийшла в запланований ізольований режим роботи 24 лютого 2022 року, за декілька годин до початку війни. Це відкрило шлях до її об'єднання з ENTSO-E, яке відбулося на рік раніше запланованого. З 30 червня 2022 року розпочався перший експорт електроенергії з України до Європи після синхронізації. При цьому обсяги експорту поступово збільшуватиметься після щомісячної оцінки ENTSO-E впливу на європейську енергосистему. З 30 липня обсяги експорту зросли в 2,5 рази від початкового, українська електроенергія постачається у Румунію та Словаччину (по 125 МВт). Також Україна експортує близько 210 МВт у Польщу. Меморандум, підписаний міністрами енергетики України і Польщі, передбачає продовження співпраці щодо збільшення пропускної спроможності міждержавних перетинів. У перспективі експорт може зрости до 1 ГВт. Ще 200 МВт експортується з України у Молдову. Сумарно обсяги експорту електроенергії з України складають 660 МВт. За даними

Міністерства енергетики України [68], технічно українська енергосистема зараз може забезпечити до 1690 МВт потужності для експорту. Після здійснення додаткових технічних заходів пропускна спроможність для продажу електроенергії за кордон може зрости до 6 ГВт.

Синхронізація з ENTSO-E посилює енергетичну безпеку України і всього регіону. Українська електроенергія вже допомагає Європі позбутися залежності від російських енергоносіїв, зменшуючи використання газу у виробництві електричної енергії. Синхронізована робота енергосистем України та Європи сприятиме досягненню кліматичних цілей Європейського Союзу. Адже вже сьогодні український енергетичний мікс на 70 % складається з електроенергії, що вироблена без вуглецевого сліду – потужностями атомної та відновлювальної генерації. Україна отримала безпрецедентний досвід управління енергосистемою під час війни, який, завдяки об'єднанню з ENTSO-E, збільшить компетенції та ефективність європейських операторів системи передачі. Наступним кроком після технічної синхронізації енергетичних систем України і континентальної Європи є синхронізація європейського та українського енергоринків [68].

Слід зазначити, що сучасні енергомережі трансформуються від класичних обленерго до сучасних систем розподілу енергії та елементів «зеленої» енергетики. Відповідність інтересам сталого розвитку лишається стратегічним орієнтиром соціально відповідального бізнесу [69], у тому числі в енергетичній сфері. Це сприяє зменшенню впливу на довкілля та раціональному використанню ресурсів, підвищенню промислової та енергетичної безпеки, збереженню здоров'я персоналу, етичному веденню бізнесу й дотриманню антикорупційних стандартів, відкритому діалогу із суспільством і співробітниками. Такий підхід застосовний по всьому ланцюгу створення цінностей і на всіх рівнях стратегічного управління розвитком енергетичних підприємств.

Глобальними цілями сталого розвитку енергетичної сфери до 2030 року, зокрема, передбачено: забезпечити загальний доступ до недорогого, надійного і сучасного енергопостачання; значно збільшити частку енергії з відновлюваних джерел у світовому енергетичному балансі; подвоїти глобальний показник підвищення енергоефективності; активізувати міжнародне співробітництво з метою полегшення доступу до досліджень і технологій у галузі екологічно чистої енергетики, передових і чистіших технологій використання викопного палива; підвищення енергоефективності та заохочення інвестицій; додати заходи реагування на зміну клімату в політику на національному рівні [70].

Відповідно до глобальних Цілей сталого розвитку (ЦСР) на період до 2030 року [70], проголошених на саміті ООН у 2015 р. та підтриманих Україною [71], перехід економіки країни на траєкторію низьковуглецевого зростання є одним зі стратегічних завдань державної політики України. Рушійною силою цих кардинальних змін є запит суспільства на доступну та чисту енергію, запобігання зміні клімату та збереження довкілля, скорочення нерівності та благополуччя для всіх, тобто всього того, що відповідає національним інтересам України [1, с. 41].

Орієнтирами сучасних енергетичних підприємств на шляху досягнення Глобальних цілей сталого розвитку є створення конкурентної гнучкої розподіленої низьковуглецевої енергетики та вихід на висококонкурентні ринки, створення розподілених генеруючих потужностей з переважною часткою низьковуглецевих (зокрема, відновлюваних) джерел енергії та зниження кінцевої вуглемісткої енергії тощо.

Наприкінці 2019 року Міжнародне енергетичне агентство оприлюднило Світовий енергетичний прогноз [72] та Світову енергетичну модель [73]. Це масштабна імітаційна модель, що показує функціонування глобальних енергетичних ринків за різними сценаріями розвитку енергетичної сфери.

Науковці зазначають, що «розвиток світової енергетики останніх десятиліть, а саме: поглиблення глобалізації, регіональної інтеграції, інтенсифікації торгівлі, – показують, що енергетика як сфера вийшла за межі внутрішньої політики держави та додатково отримала потужний зовнішньополітичний компонент. Повноцінна реалізація енергетичної політики держави все частіше передбачає чітку взаємодію її внутрішньополітичної та зовнішньополітичної складових.

У цьому контексті окреме місце належить енергетичній дипломатії, завдання якої [74]:

- а) створювати умови для глобальної кооперації в енергетичній сфері;
- б) акумулювати ресурси для протидії глобальним викликам сьогодення, пов'язаних з енергетичною безпекою, ціною доступністю енергоресурсів та змінами клімату;
- в) захищати національні інтереси держави через використання широкого спектру зовнішньополітичних інструментів (переговори, лобізм, санкції, ембарго тощо).

Науковці І. О. Тарасенко, К. С. Олефіренко, Т. В. Полозова, О. В. Мурзабулатова та інші [75] визначають сталий розвиток як процес, що характеризується зростанням основних показників економічної ефективності, технологічної досконалості, оптимізацією бізнес-процесів, підвищенням якості продукції та пропонують модель механізму стратегічного управління промисловим підприємством в умовах сталого розвитку .

Загалом, ураховуючи значну кількість наукових публікацій за проблематикою стратегічного управління, все ж залишаються не повною мірою висвітленими питання вибору оптимальних моделей прийняття стратегічних рішень в енергетичних підприємств крізь призму трендів фундаментальних змін в енергетичній сфері.

Серед трендів стратегічного розвитку енергетичних компаній світу задля посилення конкуренції за енергоресурси та створення конкурентних

ринків газу, електроенергії, теплової енергії, вугілля, нафти та нафтопродуктів важливе місце, на нашу думку, займає лідерське позиціонування енергетичної компанії. Конкурентні переваги енергетичних підприємств, що функціонують в умовах ринкової боротьби, стають серйознішими, тому робота з посилення лідерських позицій вимагає нових підходів у діяльності щодо завоювання ринкових позицій в конкурентному середовищі, у впровадженні нових технологій та інновацій.

Очевидно, що за сучасних умов зростаючих потреб людства в енергетичних ресурсах й кризи в нафтовій, газовій та енергетичній галузях, пошук нових технологій управління позиціонуванням інноваційної продукції на енергетичному ринку набуває особливої актуальності. Ефективне позиціонування енергетичних підприємств і просування інноваційної продукції на енергетичному ринку необхідні для підвищення конкурентоспроможності цих підприємств в умовах криз.

Питання лідерського позиціонування та стратегічного управління цим процесом висвітлено в працях відомих зарубіжних дослідників, таких як Д. Аакер, Ф. Котлер, М. Портер. Незважаючи на важливе теоретичне й практичне значення дослідження цих авторів, фактори, що впливають на позиціонування енергетичних підприємств, залишається недостатньо дослідженими.

Уперше концепція позиціонування була запропонована Дж. Траутом і Е. Райсом та опублікована у книзі «Позиціонування: битва за впізнаваність» [76]. На їхню думку позиціонування – це створення для товару певної позиції серед конкуруючих товарів, своєрідної ніші, яка знайшла б віддзеркалення в ієрархії цінностей, сформованій у свідомості потенційного покупця.

Автор Т. Примак, узагальнюючи основні підходи до розуміння категорії «позиціонування», визначає такі особливості [77, с. 14]:

– позиціонування належить більшою мірою до довгострокової стратегії, ніж до короткострокової тактики;

- позиціонування відбувається у свідомості споживачів;
- позиціонування базується на вигоді, що отримує споживач від купівлі товару чи партнер від співробітництва з компанією;
- позиція індивідуального продукту в уявленні одного покупця може відрізнитися від позиції цього самого продукту в іншого покупця.

У стратегічному управлінні позиціонування є маркетинговою концепцією та розглядається як висхідний етап прийняття управлінських рішень й розробки стратегічних заходів з реалізації цілей. Термін позиціонування найбільш активно застосовується в маркетингу та розглядається як діяльність підприємства по закріпленню його товарів на ринку та усвідомлення його відмінностей від конкурентів. Тобто увага фокусується не на властивостях продукту та сприйнятті споживачів про це, а на відомостях, що подаються споживачу про властивості продукту [78].

Отже, лідерське позиціонування енергетичного підприємства ґрунтується на стратегічних цілях та означає домінантне місце, яке підприємство або його продукт займають у свідомості та підсвідомості клієнта, чим вони суттєво відрізняються від конкурентів, що є суттєвим фактором конкурентоспроможності на світовому ринку енергоресурсів. Акцентуємо увагу на позиціонуванні сучасних енергетичних підприємств в умовах швидкоплинного конкурентного середовища із реальними та потенційними конкурентами, посередниками-партнерами, клієнтами, інфраструктурою ринку тощо.

Звернемо увагу на сучасні тенденції масштабування енергетичних підприємств та їх перетворення на інноваційні екосистеми із посиленням конкурентних переваг шляхом вдосконалення операційної діяльності, а також запровадженні наскрізних інновацій по всьому ланцюжку вартості, що передбачає створення нових напрямів бізнесу шляхом зміни економічної моделі. Енергетичне підприємство, яке має намір масштабувати власний бізнес, у більшості випадків буде спроможним певний проміжок часу

функціонувати з помітним зростанням витрат без збільшення доходів. Слід враховувати, що збільшення обсягу витрат не призведе до масштабування бізнесу і може стати причиною кризи бізнесу енергетичного підприємства. Така ситуація найчастіше виникає через недостатнє розуміння сутності власного бізнесу та цілей його збільшення, тобто масштабування. У зв'язку з цим бізнес енергетичного підприємства та його ключові гравці потребують відповідного інноваційного забезпечення та розширення потенціальних можливостей, що нами і зазначено у роботі [57].

Учасниками експертної дискусії, організованою Групою ДТЕК, на тему «Кінець російського шантажу та відродження України: нова стратегія енергетичної безпеки для Європи» в Давосі на Всесвітньому економічному форумі (WEF) 25 травня 2022 року ідентифіковано вектори трансформації енергетичних компаній ЄС та України в екологічно-орієнтований інноваційно-технологічний бізнес з акцентом на інноваційність та екологічність.

Автор І. М. Синявська зазначає, що «основу для інноваційного розвитку створюють економічні суб'єкти, що здійснюють інноваційну діяльність із метою отримання вигод. Проте її результативність залежить від стану зовнішнього і внутрішнього економічного середовища, наявності необхідних умов для впровадження й раціонального використання інноваційної продукції» [79, с. 258].

Для розкриття впливу екологічних інновацій на забезпечення розвитку екологічно-орієнтованого інноваційно-технологічного бізнесу в енергетичних компаніях доцільно відзначити його принципи: обережності (збереження сучасного стану навколишнього середовища як перешкоди безповоротним чи небезпечним змінам); «передбачити і запобігти» (більш дешевий, менш ризикований підхід, ніж ліквідація збитків навколишньому середовищу); балансу між ресурсами і забрудненням (використання ресурсів у рамках масштабів регенеративної здатності екосистем; контроль над

обсягом надходжень забруднень і відходів у рамках асиміляційного потенціалу екосистем); збереження природного багатства (недопущення чи зменшення втрат природно-ресурсного потенціалу); «забруднювач платить» (повна вартість екологічного збитку повинна бути компенсована користувачем (споживачем) [80].

Зокрема, в Україні понад 55 % електроенергії вироблялося на АЕС, з огляду на це лідерське позиціонування енергетичних компаній України запропоновано на основі: використання малих модульних ядерних реакторів, водню як пріоритету створення нової енергетики України, а також на системах накопичення енергії, здатного розблокувати потенціал масштабування відновлюваних джерел енергії. Запровадження цього тренду стратегії розвитку енергетичних компаній потребує передусім забезпечення сприятливого інвестиційного клімату в повоєнній Україні, який базується на демократії, відсутності корупції та розвитку людського потенціалу.

Прикладом успішного, системного та ефективного стратегічного менеджменту в енергетичній сфері є компанія Групи ДТЕК, в основі якого покладено забезпечення інтересів всіх зацікавлених сторін (співробітників, клієнтів, партнерів, місцевих громад, суспільства і держави). Група ДТЕК зосередилася на запровадженні такого тренду розвитку як диверсифікація компанії, а саме на реалізації проєктів в газовидобувній галузі, ВДЕ, трейдингу та розподільних мережах; на активізації запровадження культури відкритих інновацій та переходу з постачальника енергії в постачальника рішень й інтегратора нових технологій.

В умовах бурхливого технологічного розвитку та сучасної економічної конкуренції на ринку енергоресурсів диверсифікація джерел і шляхів постачання є необхідним вектором стратегічного управління сучасних енергетичних підприємств України та ЄС й сприяє переходу до більш сталих моделей розвитку.

Сучасний бізнес енергетичних підприємств має будуватися на принципах енергетичної безпеки, покращення енергоефективності та енергозбереження, диверсифікації джерел енергії, розвитку відновлюваної енергетики тощо.

Експерти міжнародної агенції S&P [81] виділили енергетичну безпеку як один із найбільших геополітичних ризиків у 2024 р. Так, автори зазначають, що протягом 2022–2023 рр. багато урядів зіткнулися з переоцінкою свого підходу до енергетичної безпеки через стрімке зростання цін на енергоносії, а через це і зростання вартості життя, а також геополітичний ризик, пов'язаний із забезпеченням джерел енергії: «...для забезпечення громадської підтримки та запобігання значним економічним зривам із потенційними політичними наслідками, які можуть виникнути, енергетичний перехід має ґрунтуватися на енергетичній безпеці з достатніми поставками за розумними цінами.» [81]. Це підвищує актуальність питань диверсифікації джерел постачання енергоносіїв.

Зокрема, чинна Енергетична стратегія України передбачає досягнення максимальної диверсифікації постачання первинних енергоресурсів до 2025 року. При цьому, з одного джерела Україна має отримувати не більше 30 % ресурсів (окрім ядерного палива – тут показник визначається окремо). У рамках диверсифікації, стратегія також передбачає зниження залежності української енергетики від вугілля та збільшення виробництва електроенергії з відновлюваних джерел [2].

Метою формування екологічно-орієнтованої інноваційно-технологічної бізнес-моделі в енергетичних компаніях є створення інноваційної енергетичної екосистеми та визначення механізму ведення економічної діяльності, пов'язаної з виробництвом продукції (продажем товарів, наданням послуг, виконанням робіт), що є цінною для споживача та забезпечує отримання прибутку.

Також звернемо увагу на клієнтоцентричності бізнесу в стратегіях розвитку сучасних енергетичних компаній як відповіді на актуальні запити суспільства та глобальні енергетичні тренди, тобто визначальній ролі клієнта в прийнятті бізнес-рішень компанією, переході від постачальника енергії в постачальника рішень й інтегратора нових технологій.

У роботі [82] дослідники І. О. Продан та Ю. І. Різник запропонували три підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість»:

- а) стратегії чи способи ведення бізнесу;
- б) уміння, інструменти або характеристики бізнесу;
- в) клієнтський досвід чи оцінки клієнта тощо.

Загалом підходи до розуміння та реалізації стратегії клієнтоцентричності бізнесу енергетичних підприємств є специфічними, але вони є основними для запровадження інноваційної бізнес-моделі та базовими для диверсифікації енергетичних компаній.

Проблема запровадження клієнтоцентричного підходу усе гостріше формулюється в контексті сучасних трендів розробки бізнес-моделей у енергетичній сфері, вирішення якої характеризується складністю для запровадження. Це спричинено, на нашу думку, необхідністю дотримання ціннісних орієнтирів у стратегіях розвитку сучасних енергетичних підприємств.

Зокрема, результати опитування, проведеного Агентством електронного консалтингу Econsultancy [83] продемонстрували, що 31 % підприємств назвали однією з проблем, з якою вони стикаються при побудові клієнтоорієнтованого підходу – це відсутність загальноприйнятого визначення клієнтоорієнтованості. За оцінкою експертів, основними цінностями сучасних компаній є клієнтоорієнтованість (40 % респондентів), результативність (30 %), відповідальність (20 %) та інноваційність (10 %) [83].

Науковці А. В. Соколов та К. А. Рубан стверджують, що клієнтоорієнтованість бізнесу обов'язково повинна призводити до збільшення результативності організації, прибутку від більш якісного обслуговування [84, с. 115].

Клієнтоцентрична модель стратегічного управління енергетичним підприємством сприяє оперативному прийняттю рішень при диверсифікації та запуску енергопродуктів на нових ринках. Клієнтоцентрична модель бізнесу відрізняється від продуктоцентричної тим, що спочатку вивчаються запит та очікування клієнта, і залежно від результатів цього запиту пропонуються клієнтам сучасні сервіси та енергоефективні рішення, запроваджуються організація, функціонал продукту, команда розробників і продавців. Стратегічне управління енергетичними компаніями передбачає формування сталого клієнтоорієнтованого бізнесу, фокусацію на роботі з клієнтом.

Вплив глобальних об'єктивних факторів на стратегію розвитку енергетичних підприємств поступово призвів до того, що українські підприємства дійшли висновку про необхідність побудови такої моделі соціальної відповідальності бізнесу, запровадження якої сприяє включенню у неї всіх основних учасників бізнес-сфери в енергетиці та сталих правил цивілізованого бізнесу. Маємо на увазі застосування механізмів добровільного внеску бізнесу в розвиток енергетичної компанії, її соціальну відповідальність, за допомогою реалізації комплексу добровільних системних соціальних програм у пріоритетних для неї напрямках – соціальній, економічній, екологічній тощо. Вони спрямовуються на задоволення запитів різних зацікавлених сторін щодо діяльності енергетичної компанії, у тому числі клієнтоорієнтованих.

Енергетичні підприємства України сьогодні проходить той самий шлях, що й сучасні енергетичні підприємства в Європі. У зв'язку з цим та із поглибленням процесів інтеграції України до ЄС звернемо увагу на

необхідність міжнародної експансії як одного із сучасних трендів стратегічного розвитку енергетичних підприємств, а саме інтеграцію з європейською енергосистемою, активний розвиток відновлювальних джерел енергії та трейдингу в ЄС.

1.3 Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємств в умовах енергетичної трансформації

Енергетична трансформація означає перехід енергетичної галузі країн та світу загалом від використання традиційних корисних копалин, зокрема нафти, природного газу і вугілля у процесах виробництва і споживання енергії до: розширення масштабів використання відновлюваних джерел енергії в структурі енергопостачання; електрифікації й удосконалення системи зберігання енергії. Енергетичну трансформацію характеризують процеси актуалізації використання відновлюваних джерел енергії, популярність зеленого інвестування, зобов'язання урядів прогресивних країн щодо протидії змінам клімату, підвищення рівня зайнятості внаслідок переходу на зелену енергетику тощо.

Міжнародне агентство з відновлюваних джерел енергії (IRENA) у 2019 році опублікувало звіт «Глобальна трансформація енергетики: Дорожня карта до 2050 року», у якому зазначено, що «електрифікація стає ключовим рішенням для скорочення викидів, але тільки в поєднанні з екологічно чистою електроенергією, джерелом якої все частіше стають відновлювані джерела енергії, які також пропонують найменші витрати на генерацію. Частка електроенергії в загальному енергоспоживанні повинна зрости майже до 50 % до 2050 року, порівняно з 20 % сьогодні. Відновлювані джерела енергії становитимуть дві третини енергоспоживання і 86 % вироблення

світової електроенергії. Відновлювана електроенергія в поєднанні з широкомасштабною електрифікацією може скоротити викиди CO₂ на 60 %» [85].

Процеси енергетичної трансформації сприяють економічному зростанню, збільшенню кількості нових робочих місць, покращенню системи соціального забезпечення. Згідно із звітом IRENA, «...скорочення витрат на охорону здоров'я, екологічні збитки і пов'язані з ними субсидії принесе щорічну економію коштів до 2050 року, в розмірі, який від трьох до семи разів перевищує щорічні додаткові витрати, пов'язані з переходом на відновлювальні джерела енергії. До 2050 року трансформація в енергетичній галузі призведе до зростання ВВП на 2,5 % і глобальної зайнятості на 0,2 % ...» [85].

У зв'язку з цим зростає важливість енергетичної трансформації, оскільки змінюються суспільні цінності у парадигмі сталого розвитку та пріоритетна увага приділяється екологічним, соціальним і управлінським чинникам, що висуває як пріоритетне завдання удосконалення стратегічного управління діяльністю енергетичних компаній.

Стратегічний розвиток підприємств в умовах енергетичних трансформацій націлений на посилення їх здатності до швидкого та масштабного маневру менеджменту щодо адаптації до змін, з одного боку, а з іншого – організації взаємодії з усіма суб'єктами енергоринку та стейкхолдерами на засадах конкуренції.

Автор М. Колесніченко зазначає, що складність управління та трансакційні витрати, по-перше, пов'язані з взаємодією підрозділів підприємства в ході виконання бізнес-процесів, впливають на швидке пристосування до змін. По-друге, у наш час конкуренція відбувається не між товарами, що виробляються, і навіть не між фірмами-виробниками, а між орієнтованими на цільові ринки об'єднаннями, які націлюються на найповніше та якісне задоволення потреб споживача, синергетично

поєднуючи свої зусилля. По-третє, у даний час конкуренція практично припинила відбуватись як боротьба ресурсів, а перетворилась на боротьбу матеріалізованих у товарі інноваційних рішень. За таких умов швидкість реалізації інноваційних задумів як продуктів, пропонованих споживачеві, набуває ключового значення для перемоги на ринку [86].

Тому до найважливіших заходів щодо підвищення адаптивності до процесів енергетичної трансформації задля сталого лідерського позиціонування енергетичних підприємств відносимо диверсифікацію господарської діяльності, підвищення розміру реальних інвестицій в оновлення основних засобів і збільшення обігових коштів, впровадження системи стандартів безпеки тощо.

Задля формування надійної системи енергетичної стійкості важливо зосередитися над формуванням комунікаційних стандартів та підходів у спілкуванні поза функціональними межами енергосистеми, що пришвидшить процес реагування на кризу та дозволить мінімізувати її наслідки. Автори аналітичного звіту [87] акцентують увагу на тому, що впровадження системи стандартів безпеки включає у себе такі дії: фреймворки для внутрішньої оцінки загроз і потреб учасників сектору; формування операційних планів на випадок реалізації загроз будь-якого типу відповідно до етапів циклу кризового реагування; систему внутрішнього навчання персоналу; стандарти фізичної безпеки та кібербезпеки критичної енергетичної інфраструктури; стандарти звітування стосовно інцидентів.

В умовах енергетичної трансформації постає необхідність побудови такої моделі стратегічного управління розвитком енергетичного підприємства, яка спроможна забезпечити ефективне застосування таких засобів та методів, як самоорганізація і самоокупність за рахунок змішаного фінансування, фінансовий та екологічний моніторинг, планування і прогнозування, раціональний розподіл ресурсів і витрат, управління ризиками.

Питанням формування стратегії управління розвитком електроенергетики регіону присвячені праці науковців О. С. Сердюка [88], О. М. Тищенка [89], Н. Б. Петрової [90], в яких акцент зроблений на конкурентоспроможності електроенергетики та особливостях впровадження енергетичної стратегії.

Науковці І. А. Ігнат'єва та Т. В. Гавриленко у роботі [91] сформулювали ключові характеристики потенційно ефективної стратегії:

- ментальна правильність обраної стратегії, до якої відносяться знання і розуміння полюсів ефективної стратегії;

- ситуаційний підхід, за якого ефективна стратегія завжди інтегрує характерні особливості конкретної ситуації в ключові фактори майбутнього стратегічного успіху підприємства;

- унікальність стратегії, яка показує, що для досягнення успіху, в стратегію підприємства повинні бути закладені унікальні особливості, які зроблять її відмінною від основних конкурентів;

- майбутня невизначеність як стратегічна можливість. В умовах непередбачуваних змін зовнішнього середовища підприємств, кожна зміна несе в собі як загрози, так і нові додаткові можливості для досягнення майбутніх успіхів;

- гнучка адекватність, яка передбачає в умовах реалізації можливостей, що надаються зовнішнім середовищем, забезпечення адекватності стратегічних змін зовнішнім змінам.

На думку вчених, ефективність стратегічного управління промислового підприємства може бути досягнута за умови синтезу стратегії розвитку підприємства з стратегією розвитку промисловості України [91].

Враховуючи це, зазначимо, що ефективність стратегічного розвитку енергетичних підприємств тісно корелює із Енергетичною стратегією України до 2050 року та Дорожньою картою до 2050 року. При чому каталізатором стратегічного управління розвитком підприємств за умов енергетичної

трансформації має стати реалізація стратегії Індустрії 4.0. Стратегія Індустрії 4.0 в Україні, запропонована Асоціацією підприємств промислової автоматизації України [92], визначає ключові фактори успіху промисловості, звідки слідують головні напрями стратегічного розвитку в їх реалізації, а також – візії. Такими на період до 2021 року визначено [92]:

1. Інституціоналізація розвитку промислових хайтек-сегментів на рівні держави.
2. Створення інноваційної екосистеми промислових хайтек.
3. Прискорення кластеризації у сфері 4.0 як на регіональному, так і національному рівнях.
4. Повномасштабна діджиталізація ключових секторів промисловості, енергетики та інфраструктури.
5. Максимальна інтеграція інновацій 4.0 в стратегії оборонного комплексу та безпеки країни.
6. Запуск експортних програм для промислових хайтек-секторів.
7. Інтернаціоналізація та інтеграція у світовий простір 4.0.

Концепцію управління стратегічним розвитком енергетичних підприємств представлено на рис. 1.7.

На нашу думку, в основу концептуальних засад стратегічного розвитку підприємств в умовах енергетичної трансформації покладено передусім формування місії, візії, цінностей компанії (як соціально відповідального бізнесу, надійного партнера та відповідального інвестора).

Місія енергетичної компанії підвищує її лідерське позиціонування, це стратегічний орієнтир, в якому напряму розвивається бізнес-модель компанії. Місія компанії в умовах енергетичної трансформації – як допомогти впроваджувати сучасні технології використання поновлюваних джерел енергії; кращі нововведення в електрифікації й удосконаленні системи зберігання енергії, інженерії для енергетичної незалежності та економічної

ефективності, тобто забезпечуючи більш розумне використання природних ресурсів Землі.

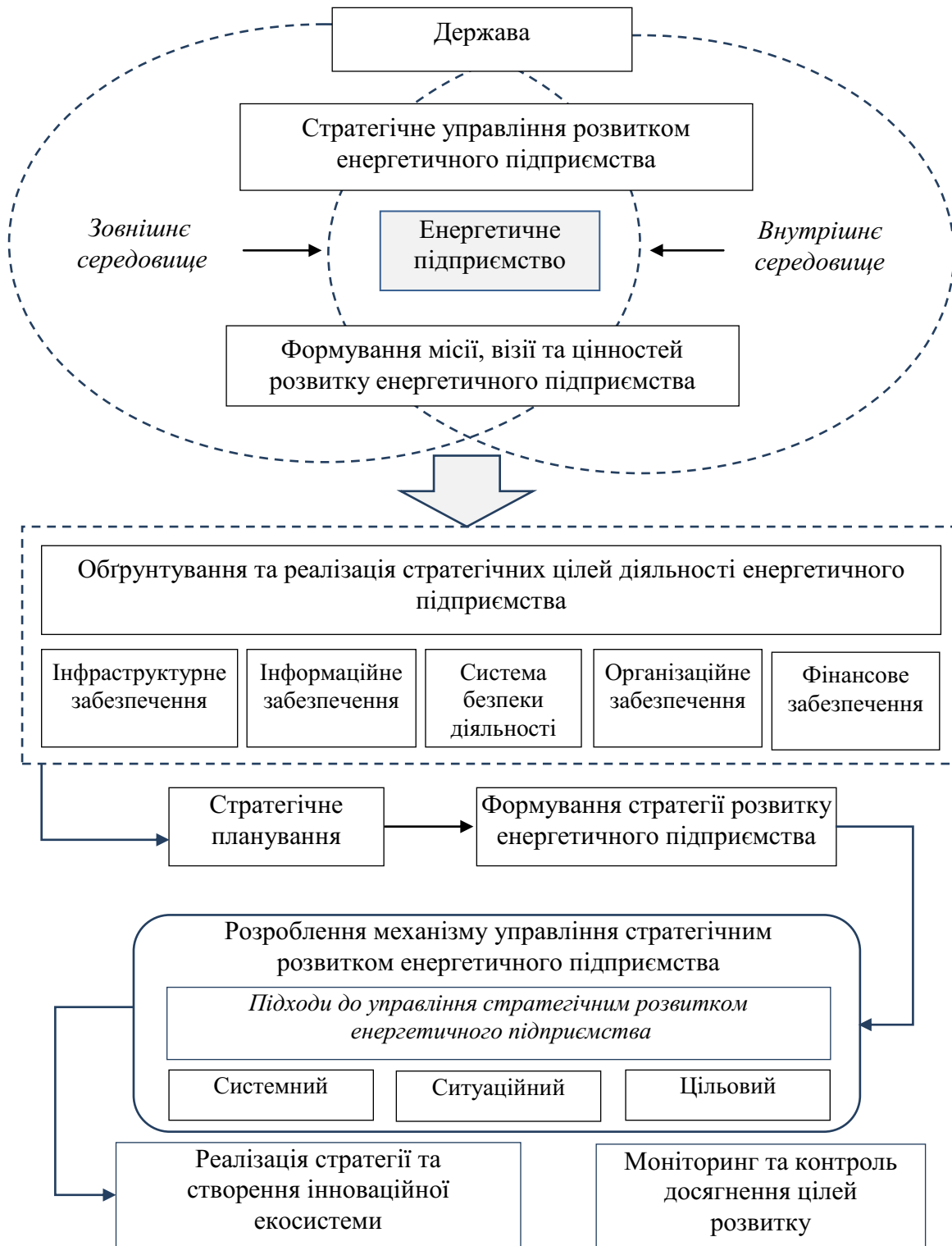


Рисунок 1.7 – Концепція управління стратегічним розвитком енергетичних підприємств

Джерело: запропоновано автором

Погоджуємося з думкою Ю. А. Левицького та Ю. Д. Костіна [93], що місія компанії як суспільне призначення характеризується її параметрами – змістом, філософією, категорією цільових споживачів, цільовими ринками, технологією, пріоритетами розвитку, конкурентними перевагами, відношенням до працюючих, суспільним іміджем.

Відповідно до цієї сукупності параметрів місія енергетичних підприємств може бути сформульована таким чином:

- а) ми – частина глобальної енергетичної системи; надаючи енергію, ми забезпечуємо успішний розвиток бізнесу наших споживачів;
- б) наш споживач знає нас як надійного постачальника електричної енергії;
- в) ми досягаємо успіху, випереджаючи конкурентів на крок, застосовуючи передові технології управління;
- г) наш добробут і стійкий розвиток – результат ефективного управління на основі балансу інтересів учасників процесу [93, с. 248].

Щодо візії організації, то як зазначає у своїй статті С. П. Коляда: «Більшість менеджерів вважають, що природа візії – річ неординарна і така, що погано піддається поясненню й розумінню. Насправді візія (бачення) – звичайне і досить поширене явище, що ґрунтується на теоретичній діяльності людини як формі пізнання, спрямованій на осмислення своїх дій, їх підстав та наслідків. Організаційне бачення не існує самостійно, окремо від людей. Воно набирається життєвої наснаги в їх здатності до візіонерства, а не у виробничих проблемах або ситуаціях. Організаційна візія – це свого роду мрія про майбутнє як організації в цілому, так і окремих її членів. Фахівці у сфері управління і лідерства вважають організаційне бачення «живим» виразом сенсу існування організації, її майбутнього. Бачення (візія) – це образ, що поділяється співробітниками, того, якою вони хочуть бачити свою організацію в майбутньому. Бачення забезпечує висхідну точку майбутнього організації. Формування візії припускає присутність благородної мети, високих цінностей, які несуть у собі особливу гідність [94, с. 76–77]. Візія

описується як віртуальний образ бажаного майбутнього стану, ідеал або далекоюсяжна мрія.

Візією енергетичної компанії може бути визначення динамічного інноваційного вектору розвитку компанії, її лідерство на європейському енергетичному ринку, в основі успіху якої – люди, ефективність, інновації.

Процеси посилення глобалізації та інтеграції між енергетичними компаніями в умовах Індустрії 4.0 та енергетичної трансформації призводять до того, що основними компонентами сучасного управління стає ціннісна орієнтованість і гнучкість з урахуванням запитів та індивідуальних цінностей усіх стейкхолдерів.

У цьому контексті для енергетичних підприємств актуалізуються питання, по-перше, пошуку найбільш раціональних варіантів розвитку компанії в VUCA-бізнес-середовищі, що характеризується мінливістю («volatility»), невизначеністю («uncertainty»), складністю («complexity») та неоднозначністю («ambiguity»).

По-друге, з огляду на трансформаційні зміни важливим завданням управління стратегічним розвитком енергетичних підприємств є ціннісна орієнтованість, тобто перегляд і гармонізація існуючих або формулювання нових місії, візії та цінностей.

По-третє, задля забезпечення гнучкості розвитку енергетичних підприємств з урахуванням запитів та індивідуальних цінностей усіх стейкхолдерів потребують пошуку нові канали і механізми імплементації ціннісно-орієнтованого управління на всіх рівнях взаємодії компанії з різними категоріями стейкхолдерів.

По-четверте, важливим є донесення до працівників різних ієрархічних рівнів цінностей. Як зазначають М. Сагайдак, Є. Смирнов, М. Теплюк у статті [95] «категорія «цінність» потребує більш детального вивчення з точки зору економічної, соціальної, управлінської, поведінкової, культурної та інтегруючої складової, а також стає одним із індикаторів, що безперечно

впливає на доцільність та ефективність прийняття менеджментом стратегічних рішень з метою гармонізації інтересів всіх учасників економічних відносин, досягнення успіху та отримання прибутку».

Категорія «цінність», згідно з енциклопедичним визначенням, – це важливість, значущість певних явищ для індивіда. Тобто цінності є певними поглядами, переконаннями людини, тими уявленнями, що склалися про те чи інше поняття: красу, любов, патріотизм, мораль тощо. Іншими словами людина сприймає всі процеси та явища не лише під впливом певних теорій, аксіом, а й під власною призмою, власними цінностями [96]. Це те, що скеровує людину діяти та приймати рішення.

Т. Коллер виділяє два напрями визначення поняття «цінність». За першим напрямом цінність – це те, що людина надзвичайно цінує у житті загалом, та у праці, зокрема. Саме у цьому аспекті актуалізуються корпоративні цінності, як одне із джерел мотивації. За другим напрямом – це певний еталон, тобто «загальнолюдські цінності», «високі цінності», що коригують поведінку людини у суспільстві [97].

Ціннісно-орієнтований підхід до управління стратегічним розвитком енергетичних підприємств передбачає формулювання та узгодження цінностей підприємства, визнаних і сприйнятих її стейкхолдерами (інвесторами чи кредиторами, працівниками, покупцями (споживачами), постачальниками, державними інституціями, суспільством). Як зазначають автори [95, с. 65], «...здебільшого компанія може досягти успіху, враховуючи та реалізуючи у своїй діяльності принцип, що ґрунтується на поєднанні: інтелектуальності, інноваційності, інформаційності та цінностей...».

Дж. Коллінз стверджує, що саме чітко визначені цінності є одним з тих факторів, що відрізняє успішну компанію від інших. Учений виокремлює два способи залучення персоналу до використання та розвитку корпоративних цінностей: постійна та безперервна їх популяризація; дотримання цінностей лідерами компанії [98].

З урахуванням викладеного вище, у роботі запропоновано універсальні цінності, які можуть відрізнити успішне енергетичне підприємство як соціально відповідального, надійного партнера та відповідального інвестора:

- взаємовигідне співробітництво – ми поважаємо наших клієнтів і партнерів, цінуємо їх час, інтереси і репутацію. Співпрацюємо з ними на довготривалій і взаємовигідній основі, дотримуючись правил ведення цивілізованого партнерського бізнесу;

- чесність і відкритість – ми подаємо всю інформацію максимально повно і прозоро для захисту інтересів наших клієнтів і партнерів;

- ефективність і відповідальність – наша команда постійно підвищує рівень знань, прагнучи пропонувати найбільш інноваційні рішення в своїй сфері і створити максимально якісний сервіс обслуговування;

- імідж і репутація – наш успіх на ринку залежить від враження, яке ми справляємо на клієнтів і партнерів, тому імідж і репутація є важливими інструментами для виконання високої місії.

У науковій літературі соціальну відповідальність розглядають як просування практик відповідального бізнесу, які приносять користь бізнесу і суспільству і сприяють соціальному, економічному і екологічно стійкому розвитку шляхом максимізації позитивного впливу бізнесу на суспільство і мінімізації негативного впливу [99, с. 23]. Заслуговує на увагу також і інтерпретація корпоративної соціальної відповідальності як добровільної діяльності підприємств приватного і державного секторів, спрямованої на дотримання високих стандартів операційної та виробничої діяльності, соціальних стандартів і якості роботи з персоналом, мінімізації шкідливого впливу на навколишнє середовище, з метою вирівнювання наявних економічних і соціальних диспропорцій, створення довірливих взаємовідносин між бізнесом, суспільством і державою, покращення результативності бізнесу та показників прибутковості в довгостроковому періоді [100, с. 56].

Цінностями соціально відповідальної моделі бізнесу енергетичного підприємства є дотримання морально-етичних принципів та активна соціальна позиція, що полягає у гармонійному співіснуванні на основі відповідального ставлення до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів тощо.

Надійність енергетичного підприємства як «ділового партнера можна розглядати як спрямованість на те, що налагодженість, гармонійність та ефективність партнерських відносин будуть стабільними впродовж певного проміжку часу, а визначені умови договорів та домовленостей не будуть порушуватися. Надійність ділового партнера – це запорука стабільності та своєчасності виконання всіх зобов'язань за договором» [101, с. 620].

Відповідальне інвестування як окрема концепція в інвестиційному аналізі є відносно новою. Формування Асоціації «Принципів відповідального інвестування» («Principles for Responsible Investment» – PRI) розпочалося за ініціативою Генерального секретаря ООН разом із провідними світовими експертами у галузі інвестування, що стало незалежною міжнародною платформою, яка забезпечує поширення ідей концепції відповідального інвестування та заохочує до їх використання на практиці [102]. Відповідно до позиції членів асоціації та експертів, на даний час виділено шість принципів відповідального інвестування, а саме [102]:

- принцип 1: питання відповідального інвестування включаються в інвестиційний аналіз і процеси прийняття рішень;
- принцип 2: відповідальна власність – питання відповідального інвестування включаються у політику та практику власності;
- принцип 3: ми будемо домагатися належного розкриття інформації щодо питань відповідального інвестування від організацій, у які ми інвестуємо;
- принцип 4: ми будемо сприяти прийняттю та впровадженню принципів відповідального інвестування у інвестиційній галузі;

– принцип 5: ми працюватимемо разом, щоб підвищити нашу ефективність у реалізації принципів;

– принцип 6: кожен з нас звітуватиме про свою діяльність і прогрес у реалізації принципів.

Відповідно до визначення PRI, під відповідальним інвестуванням розуміємо «стратегію та практику, що передбачає врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів (environmental, social and governance – ESG) в інвестиційних рішеннях та активності акціонерів» [103].

Енергетична компанія, яка серед цінностей стратегічного розвитку обирає модель соціально-відповідального інвестування, формує стратегію із врахуванням критерію ESG (тобто досягнення бажаних екологічних, соціальних ефектів, завдань корпоративного управління). Основними напрямками, що безпосередньо відображають цільову спрямованість таких інвестицій, є:

– «ESG» інвестиції (E – environmental) – група соціально-відповідальних інвестицій, що передбачають досягнення позитивного екологічного ефекту;

– «ESG» інвестиції (S – social) – група соціально-відповідальних інвестицій, критерієм реалізації яких є досягнення цілей соціального характеру;

– «ESG» інвестиції (G – governance) – група соціально-відповідальних інвестицій, центральне місце при здійсненні яких займає критерій корпоративного управління на підприємстві, тобто рівня залучення стейкхолдерів до процесів прийняття управлінських рішень, ступінь впливу акціонерів на формування пріоритетів розвитку компанії, а також прозорість її діяльності в сфері соціально-відповідальних інвестицій;

– «ESG» інвестиції – крос-галузевий підхід до здійснення соціально-відповідальних інвестицій, який характеризується комплексним врахуванням

як фінансових показників інвестиційної діяльності, так і створюваних нею ефектів соціального, екологічного чи іншого характеру [104].

Концепція стратегічного розвитку компаній в умовах енергетичної трансформації базується на поєднанні системного, ситуаційного та цільового підходів до створення власної інноваційної екосистеми. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – побудови організаційно-економічних та управлінських механізмів підвищення ефективності діяльності в умовах енергетичної трансформації.

Створення власної інноваційної екосистеми енергетичного підприємства відбувається із застосуванням екосистемного підходу до стратегічного управління його розвитком. Л. Федулова та О. Марченко визначають інноваційну екосистему як «...сукупність організаційних, структурних і функціональних компонентів (інституцій) та їх взаємовідносин, задіяних у процесі створення та застосування наукових знань і технологій, що визначають правові, економічні, організаційні та соціальні умови інноваційного процесу та забезпечують розвиток інноваційної діяльності як на рівні підприємства, так і на рівні регіону та країни в цілому за принципами самоорганізації...». Інноваційна екосистема є мережею, що об'єднує різних суб'єктів інноваційного процесу (університети, венчурні компанії, маркетологів, підприємців, аудиторські й консалтингові агентства тощо), які взаємодіють між собою на основі формальних або неформальних домовленостей – «правил гри» [105, с. 26].

Науковець Н. А. Мамонтова при розгляді питань фінансування нафтогазових компаній зазначає, що перехід економіки на інноваційну модель розвитку, на перспективні інвестиційні та інноваційні проекти, на розвиток нових галузей (зокрема на реалізацію проектів виробництва енергії з альтернативних джерел, а також екологічно чистого енерговидобування та енергопостачання) позитивно позначається і на показниках мобільності капіталу [11, с. 335].

При побудові організаційно-економічних та управлінських механізмів системи управління стратегічним розвитком енергетичного підприємства його вибір передбачає відбір найбільш доцільних елементів з усієї сукупності можливих компонентів, які є найбільшою мірою адаптовані до цілей та завдань стратегічного управління. Ці компоненти можуть суперечити один одному у процесі взаємодії, тому оптимізація одного компонента системи стратегічного управління може негативно відобразитися на дії іншого й спричинити руйнування системи або її перетворення в систему іншої якості.

Під час формування цілісної системи управління стратегічним розвитком енергетичного підприємства потрібно керуватися принципом системності, формуючи комплекс управлінських стратегічних рішень щодо реалізації стратегії Індустрії 4.0 і формування надійної системи енергетичної та фінансової стійкості підприємства, головними елементами якого є методи та форми управління ресурсним потенціалом, а також система інформаційно-аналітичного, нормативно-правового та програмно-технічного забезпечення.

Реалізація стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в умовах енергетичної трансформації забезпечується на засадах вдосконалення організаційно-економічних та управлінських механізмів відповідно до змінної кон'юнктури ринку.

Організаційно-економічні та управлінські механізми підвищення ефективності виробництва підприємства в умовах енергетичної трансформації – це процес реагування на зміни, пов'язані з процесами актуалізації використання поновлюваних джерел енергії, популярністю зеленого інвестування, зобов'язань урядів прогресивних країн щодо протидії змінам клімату, підвищення рівня зайнятості внаслідок переходу на зелену енергетику тощо.

Автор Я. О. Шпак зазначає, що «необхідність цілеспрямованої зміни використовуваного організаційно-економічного механізму управління підприємством виникає в тому випадку, коли його регулюючі можливості

при управлінні виробництвом виявляються вичерпаними. Новий механізм управління підприємством створює і нові регулюючі можливості в системі оптимального управління виробництвом» [3, с. 295]. На думку вченого, результат функціонування енергетичних підприємств залежить від низки факторів, що вимагає системного вивчення. Результати функціонування формуються паралельно з виробничим процесом і залежать від кількісних і якісних характеристик матеріально-технічних і кадрових ресурсів. Численні проблеми ефективного функціонування енергетичних підприємств визначають і різноманіття методів оцінки ефективності, що залежать від методів управління виробництвом і персоналом, які використовуються в конкретній енергетичній компанії.

Можна погодитися з цим висновком. У своїх роботах автор неодноразово підкреслював, що стратегічний розвиток енергетичних підприємств багато у чому визначається особливостями трансформації енергоринку та змінами у правилах регулювання [15; 28; 33; 57; 106; 107]. Тому для пом'якшення ризиків зовнішнього середовища важливо концентрувати внутрішній потенціал компанії на реалізації інноваційно-інтелектуального потенціалу.

Отже, організаційно-економічний механізм управління за Я. О. Шпаком – це «...механізм забезпечення дії основних функцій управління, система і сукупність елементів, методів, форм, способів, правил, процедур управління та прийняття рішень, що володіє здатністю впливати на ефективність економічної системи в цілому. Розвиток енергетичних підприємств ґрунтується на ідеї оптимізації сукупного капіталу (фізичного, природного, інвестиційного, соціального, технологічного) під впливом таких факторів: ресурсного (обмежена кількість природних ресурсів); екологічного (руйнування навколишнього середовища); кліматичного (зміна клімату); людського (зростання потреб)...» [3, с. 295].

Зазначимо, що розвиток економічних процесів, загострення конкурентної боротьби між виробниками на глобальному й регіональних ринках, трансформаційні процеси в енергетичній сфері, реалізація моделі Індустрії 4.0 спричинили виникнення нових організаційно-економічних та управлінських механізмів, запровадження яких надає можливості оптимізувати ефективність стратегічного розвитку енергетичних підприємств на рівні їх окремих бізнес-моделей.

Одним з таких механізмів є бенчмаркінг. Сьогодні бенчмаркінг став невід'ємною частиною стратегічного управління і вдосконалення діяльності підприємств, зокрема, промислових. Але ні в зарубіжній, ні у вітчизняній літературі він не має однозначного визначення, тому відомо багато підходів до дефініції цього поняття, починаючи зі спрощених «...бенчмаркінг – пошук ліпших шляхів у всьому...» [108] і завершуючи розгорнутими визначеннями, що охоплюють місію бенчмаркінгу на підприємстві. Представник американського центру продуктивності та якості Р. Рейдер називає бенчмаркінг процесом постійного аналізу найкращих практик, зумовлених найвищими характеристиками конкурентоспроможності, й визначає його як «процес аналізу діяльності компанії з метою виявлення сфер, які потребують позитивних змін у межах програми безперервного вдосконалення» [109]. Провідний спеціаліст у сфері бенчмаркінгу М. Заїрі розглядає його з дещо іншого погляду, вважаючи, що «...це спосіб оцінки стратегій і цілей роботи відповідно до діяльності передових підприємств, щоб гарантувати тривале стабільне становище на ринку...» [110, с. 14].

На думку І. О. Самойленко, «...бенчмаркетинг енергоефективності безпосередньо пов'язаний із енергоменеджментом, енергоаудитом і методами обчислення рівня енергоефективності. Бенчмаркетинг виступає інструментом планування, а його результати надають цінну інформацію для виконання об'єктивного енергетичного аналізу та формування енергетичних цілей і завдань...» [111, с. 222].

Невід'ємною частиною концепції управління стратегічним розвитком енергетичного підприємства є орієнтація на споживача. Основоположник сучасної теорії менеджменту Пітер Друкер якось заявив: «завдання компанії створити свого споживача». Переорієнтація на споживчі інтереси представляє позитивний, найбільш швидкий та обдуманий спосіб реорганізації бізнесу, особливо, якщо цю ідею підтримують працівники компанії. Завдяки кращому клієнтському сервісу, різноманітному портфелю продуктів і рішень на засадах вибудовування довірливих стосунків з клієнтами досягається підвищення ефективності виробництва, інвестицій та менеджменту в енергетичній компанії.

Як правильно зазначає В. Гевко, за результатами опитувань фірм щодо найважливіших факторів успішної діяльності промислового підприємства, перше та друге місця у списку за рівнем значущості мають відповідно якість продукції та рівень обслуговування клієнтів. Особливу увагу слід приділяти побудові довірливих тривалих відносин зі споживачами, утриманню клієнтів і запобіганню їх втрат, що зумовлено зростанням витрат на залучення нових клієнтів. Зазначене вище дозволяє стверджувати, що однією з передумов формування цілісної концепції управління взаємовідносинами з клієнтами є інтеграція теоретичних знань і накопиченого досвіду у сфері поведінки споживачів, маркетингу й управління внутрішніми бізнес-процесами. Термін «управління взаємовідносинами з клієнтами» характеризує філософію ведення бізнесу компанії, спрямовану на залучення більшої кількості нових та збереження існуючих клієнтів, при якій механізми роботи з клієнтами пронизують усі її бізнес-процеси. Згідно з системним підходом у менеджменті, впровадження клієнтоорієнтованої філософії в енергетичній компанії та зачіпає різноманітні бізнес-процеси й спричиняє ряд змін. Ці зміни передбачають зміну стратегії компанії, орієнтованої на клієнтів, удосконалення бізнес-процесів з метою підвищення цінності товарів чи

послуг для клієнтів, оптимізація каналів взаємодії компанії з клієнтами та внутрішніх інформаційних потоків» [112].

На основі проведеного аналізу сучасного стану проблеми й особливостей завдань управління стратегічним розвитком енергетичних підприємств можна зробити висновок щодо актуальності даної проблематики та необхідності її подальшого дослідження з метою підвищення ефективності управління.

Метою управління стратегічним розвитком енергетичних підприємств є визначення місії, візії, цінностей та цілей, розробка стратегій і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів бізнесу як соціально відповідального, надійного партнера й відповідального інвестора, що є основою для забезпечення конкурентоспроможного розвитку компанії в умовах енергетичних трансформацій у довгостроковій перспективі. Об'єктом управління стратегічним розвитком є процеси планування, організації, регулювання, координації та контролю. Суб'єктом управління стратегічним розвитком виступають менеджери енергетичної компанії. Результатом функціонування системи управління стратегічним розвитком енергетичних підприємств, на нашу думку, є генерація стратегічних управлінських рішень, тобто формулювання й реалізація місії, візії, цінностей, визначення цілей й завдань, формування концепції й стратегічного плану стратегічного розвитку підприємства в умовах енергетичної трансформації [28; 33]. Складовими процесу управління стратегічним розвитком підприємств енергопостачання є: формулювання цілей; стратегічне планування розвитку; розробка стратегії із врахуванням викликів енергетичної трансформації; система заходів з реалізації стратегії розвитку; координація й коректування стратегічного плану; мотивація керівного й виконавчого персоналу; контроль реалізації стратегії.

Водночас ефективне управління стратегічним розвитком енергетичного підприємства в Україні потребує комплексного підходу, що враховує як

зовнішні, так і внутрішні фактори. Зовнішні фактори, такі як економічні умови та політична стабільність, впливають на можливості та ризики підприємства. Внутрішні фактори, включаючи фінансові та людські ресурси, визначають її здатність реагувати на виклики та використовувати можливості.

Таким чином, управління стратегічним розвитком енергетичного підприємства є складним процесом, що вимагає врахування як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. В умовах розвитку економіки України цей процес набуває особливого значення через специфічні економічні, політичні та соціальні обставини. Для успішного стратегічного розвитку необхідно інтегрувати аналіз цих факторів у процес управління підприємством. Вирішенню цих питань присвячені наступні розділи дисертаційної роботи.

Висновки за розділом 1

1. Управління стратегічним розвитком енергетичного підприємства виступає інструментом управління задля гнучкого реагування та проведення своєчасних змін на підприємстві, забезпечує стійку конкурентоспроможність адаптованими до сучасних реалій розвитку енергетичної сфери механізмами інфраструктурного забезпечення; інформаційного забезпечення та безпеки; організаційного забезпечення; нормативно-правового забезпечення; ціноутворення; фінансового забезпечення; стратегічного планування розвитку; мотивації енергозбереження тощо.

2. Проведено системний аналіз проблеми управління стратегічним розвитком енергетичного підприємства у сучасних умовах та визначені основні тренди фундаментальних змін в енергетичній сфері, до яких можна віднести:

- лідерське позиціонування через впровадження нових технологій та інновацій;
- трансформації в екологічно-орієнтований інноваційно-технологічний бізнес шляхом диверсифікації продуктів і виробництва, розвитку відновлюваних джерел енергії;
- клієнтоцентричність – перехід з постачальника енергії в постачальника рішень та інтегратора нових технологій;
- інтеграція з європейською енергосистемою;
- відповідність інтересам сталого розвитку – зменшення впливу на довкілля та раціональне використання ресурсів, підвищення промислової безпеки та збереження здоров'я персоналу, етичне ведення бізнесу та дотримання антикорупційних стандартів, відкритий діалог із суспільством і співробітниками.

3. Спираючись на ці тенденції, розкрито зміст стратегічного розвитку енергетичних підприємств в умовах енергетичної трансформації, а саме:

- формування місії, візії, цінностей підприємства як соціально відповідального бізнесу, надійного партнера та відповідального інвестора;
- створення власної інноваційної екосистеми;
- розбудова організаційно-економічних та управлінських механізмів підвищення ефективності виробництва, інвестицій та менеджменту, спираючись на розбудову довірливих стосунків з клієнтами (завдяки кращому клієнтському сервісу, різноманітному портфелю продуктів і рішень).

У роботах [15; 28; 33; 57; 106; 107] представлена авторська позиція щодо перспектив стратегічного розвитку енергетичних підприємств в Україні, необхідності трансформації підходів до стратегічного управління під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

Список використаних джерел у даному розділі наведено в повному списку використаних джерел під номерами [1–112].

2 СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВ-ПОСТАЧАЛЬНИКІВ НА ЕНЕРГЕТИЧНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

2.1 Аналіз зовнішніх факторів розвитку бізнесу у сфері енергопостачання

Економічна діагностика є важливою складовою управління розвитком підприємства. Під час діагностики досліджується поточний стан об'єкта, визначаються проблеми, які в майбутньому можуть зашкодити підприємству, виявляються резерви і перспективи розвитку, встановлюються нові цілі. Одним з головних завдань діагностики є обґрунтування рекомендацій з розробки стратегії підприємства. Залежно від цілей дослідження можна використовувати різні види діагностики. Так, І. Кривов'язюк розрізняє етіологічну та симптоматичну діагностику [113, с. 4]. Етіологічна діагностика спирається на принцип «причина – симптом» та спрямована на визначення факторів, які можуть вплинути на майбутню діяльність підприємства. Симптоматична діагностика, навпаки, передбачає ретроспективний аналіз за принципом «симптом – причина»: з'ясовуються проблеми у функціонуванні підприємства та їх вплив на його подальшу роботу.

З позицій дисертаційного дослідження доцільним способом діагностики є етіологічна діагностика, яка дозволяє сформулювати уявлення про майбутній стан підприємства. Проте окремі елементи симптоматичної діагностики також можуть використовуватися, наприклад, під час аналізу внутрішнього середовища підприємства. Об'єктом дослідження є сукупність енергетичних підприємств – підприємств-постачальників енергоресурсів, які у новій моделі енергоринку здійснюють продаж природного газу та електроенергії кінцевому споживачеві [114; 115].

Класифікацію підприємств-енергопостачальників наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Класифікація підприємств-енергопостачальників

Тип постачальника		Функції постачальника на ринку
Постачальник за вільними цінами		Продаж енергоресурсів кінцевим споживачам за вільними цінами відповідно до укладених двосторонніх угод по всій території країни. Обирається споживачем самостійно
Постачальник за регульованими цінами	Постачальник універсальних послуг (на ринку електроенергії)	Продаж електроенергії певним групам споживачів на закріпленій території за регульованою ціною, яку постачальник не може змінювати. Обирається споживачем самостійно, але в межах закріпленої території
	Постачальник із спеціальними обов'язками (PCO)	Продаж енергоресурсів певним категоріям споживачів, яким постачальник не має права відмовити в укладанні договорів. PCO визначається КМУ
Постачальник «останньої надії»		Постачання енергоресурсів кінцевим споживачам протягом обмеженого періоду часу. Не має права відмовляти у постачанні. Визначається КМУ. Ціна постачання може перевищувати ціни роздрібного ринку

Джерело: складено автором на основі [116–118]

Як видно з таблиці, на окремих постачальників, за рішенням Кабінету Міністрів України, можуть накладатися додаткові функції – спеціальні обов'язки, в тому числі обов'язок постачання енергоресурсів споживачам за будь-яких умов («остання надія»). Варто звернути увагу на неринковий характер роботи постачальників «останньої надії», закріплений на законодавчому рівні. Такі суб'єкти не можуть відмовляти споживачам навіть за умов наявності заборгованості та відсутності оплати з боку останніх. Постачальники «останньої надії» призначаються КМУ на термін 3 роки за результатами конкурсного відбору.

Метою діагностики є виявлення тенденцій розвитку підприємств-постачальників та факторів, що на нього впливають, визначення цільових орієнтирів стратегії. Діагностику доцільно здійснювати за такими напрямками:

– аналіз та оцінка зовнішніх факторів, що впливають на бізнес у сфері енергопостачання, встановлення щільності зв'язку між факторами і обсягами

постачання. Окремо слід оцінити перспективи та імовірні наслідки подій-джокерів (наприклад, анексії частини територій, вимушеної еміграції споживачів);

- аналіз і оцінка впливу регуляторних змін на діяльність підприємств-постачальників;

- аналіз внутрішнього середовища та подальша оцінка його готовності створювати резерви розвитку і забезпечувати фінансову стійкість підприємства;

- визначення цільових орієнтирів стратегії розвитку підприємств-постачальників на українських ринках енергоресурсів.

Фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність постачальників.

Постачальники є доволі специфічними суб'єктами ринку енергоресурсів. Вони не виготовляють і не видобувають продукт, який продають (природний газ або електроенергію), отже виконують посередницькі функції – об'єднують власників енергоресурсів (видобуток, генерація, імпортери) та кінцевих споживачів. Слід зазначити, що реформування ринку природного газу відбувається швидше: нова модель ринку запроваджена з 2015 р., а вже з 01.08.2020 ринок «відкрився» остаточно, навіть для побутових споживачів. Ринок електроенергії почав перехід до нової моделі пізніше – з 01.07.2019.

Основні показники роботи постачальників за період 2017–2021 рр. наведено у табл. 2.2. З таблиці видно, що загальний обсяг постачання протягом розглянутого періоду (2017–2021 рр.) зменшувався як по природному газу (у середньому за рік на 2,06 %), так і по електроенергії (у середньому за рік на 2,47 %). Але за різними групами споживачів ситуація відрізнялася. Так, обсяги постачання природного газу непобутовим споживачам збільшувалися на 1,38 % у середньому за рік, а електроенергії – зменшувалися на 6,18 % за рік. У той же час постачання електроенергії

побутовим споживачам зростало на 5,03 % у середньому за рік, а природного газу – зменшувалося на 9,62 % відповідно.

Таблиця 2.2 – Постачання природного газу та електроенергії на українському енергоринку

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Середньо-річний темп зміни, %
Постачання природного газу, млн куб. м						
Побутовим споживачам	10874,3	10724,5	8382,7	7255,3	6557,2	-9,62
Непобутовим споживачам	20150,7	19930,2	22041,2	21286,9	21580,8	1,38
Всім категоріям споживачів	31025,0	30654,7	30423,9	28542,2	27953,2	-2,06
Постачання електроенергії, млн. кВт*год						
Побутовим споживачам	-	30929,5	32202,7	34770,8	37631,6	5,03
Непобутовим споживачам	-	74008,9	68808,8	58432,2	57331,1	-6,18
Всім категоріям споживачів	-	104938,4	101011,5	93202,6	94962,7	-2,47
Кількість споживачів природного газу, одиниць						
Побутові споживачі	27955916	25868782	24688848	22165170	20092457	-6,39
Непобутові споживачі	183589	157765	140367	121064	106384	-10,34
Разом	28139505	26026547	24829215	22286234	20198841	-6,42
Кількість споживачів електроенергії, одиниць						
Побутові споживачі	-	32027919	31675794	34102763	34235435	1,68
Непобутові споживачі	-	1020678	921494	1009621	1053969	0,81
Разом	-	33048597	32597288	35112384	35289404	1,65

Джерело: розраховано автором за даними [119; 120]

Загальна кількість споживачів природного газу зменшувалася протягом 2017–2021 рр. у середньому за рік на 6,42 %. Причому чисельність непобутових споживачів скорочувалася швидше – на 10,34 % щорічно. Тоді як побутових споживачів ставало менше на 6,34 % за рік. Споживачів

електроенергії, навпаки, ставало більше (щорічний приріст склав 1,65 % протягом 2018–2021 рр.). Кількість непобутових споживачів залишалася відносно стабільною (середньорічні зміни не перевищують 1 %). Чисельність побутових споживачів зростала у середньому на 1,68 % за рік.

Проте дані споживання та цін на енергоносії за 2022–2023 рр. не представлені на сайті Державної служби статистики України. Тому для аналізу обсягів споживання природного газу та електроенергії стають у нагоді дані регуляторів енергетичного ринку.

Так, національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), проводить моніторинг ринків природного газу, електроенергії, теплопостачання, централізованого водопостачання та водовідведення.

За даними комісії, за 2023 р. обсяг спожитого природного газу склав 21,4 млрд куб. м, з них 7,1 млрд куб. м – спожито побутовими споживачами [121]. Таким чином, тенденція на зниження споживання природного газу зберігається, проте не можна не враховувати фактор військового стану, коли багато непобутових споживачів знизили обсяг споживання або припинили господарську діяльність. Скорочення споживання природного газу під час військових дій характерне і для побутових споживачів.

Спробуємо з'ясувати, за рахунок яких факторів відбувалися зміни у загальних обсягах постачання природного газу та електроенергії. Оскільки постачальники лише транслюють попит своїх клієнтів на ринок, відчутний вплив на їх діяльність можуть спричинити як зміни у клієнтському попиті, так і кон'юнктура енергетичного ринку (співвідношення попиту та пропозиції). Обидва параметри залежать передусім від макроекономічних факторів, основними серед яких є: рівень ділової активності; чисельність населення; рівень технологічного розвитку; обсяги національного видобутку

та генерації, імпорту. Розглянемо їх вплив на діяльність постачальників докладніше.

Рівень ділової активності у національній економіці (динаміка реального ВВП). Фаза економічного циклу має суттєво впливати на рівень попиту на енергетичному ринку: в умовах рецесії відбувається скорочення попиту, в умовах піднесення попит збільшується. Проте динаміка реального ВВП та обсягів постачання природного газу й електроенергії в Україні за період 2017–2019 рр. була різноспрямованою: зростання реального ВВП супроводжувалося зменшення обсягів постачання як природного газу, так і електроенергії (рис. 2.1).

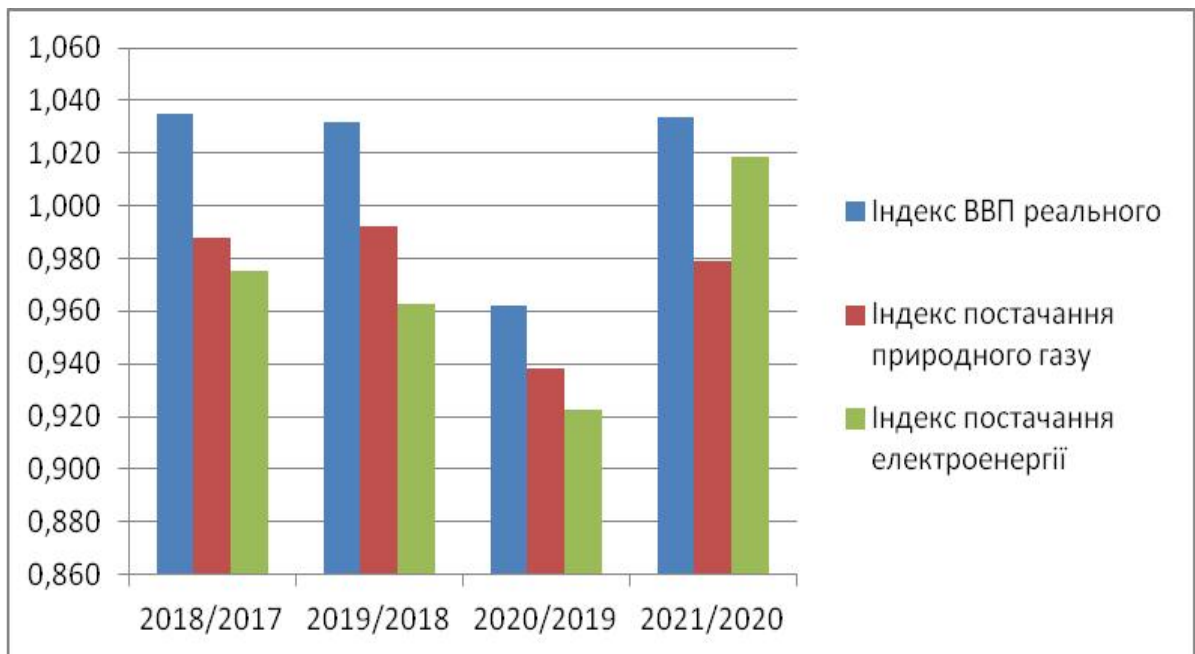


Рисунок 2.1 – Динаміка реального ВВП, обсягів постачання природного газу та електроенергії в Україні, 2017–2021 рр.

Джерело: розраховано автором за даними [119; 120; 122]

Попит з боку побутових та непобутових споживачів по-різному реагував на зміни у ВВП України протягом 2017–2021 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка реального ВВП, обсягів постачання природного газу та електроенергії споживачам в Україні, 2017–2021 рр.

Показник	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020
Індекс ВВП реального	1,035	1,032	0,962	1,034
Індекс постачання природного газу непобутовим споживачам	0,989	1,106	0,966	1,014
Індекс постачання електроенергії побутовим споживачам	0,938	0,930	0,849	0,981
Індекс постачання природного газу непобутовим споживачам	0,986	0,782	0,866	0,904
Індекс постачання електроенергії побутовим споживачам	0,950	1,041	1,080	1,082

Джерело: розраховано автором за даними [119; 120; 122]

Так, постачання природного газу непобутовим споживачам в цілому відповідає динаміці ВВП, тоді як постачання побутовим споживачам скорочувалося навіть при зростанні реального ВВП. Щодо споживання електроенергії, то попит на неї з боку непобутових споживачів зменшувався попри збільшення реального ВВП. А от побутові споживачі збільшували закупівлі електроенергії навіть під час рецесії 2019–2020 рр. Це дозволяє припустити, що споживання у непобутовому секторі є більш чутливим до змін у ВВП, ніж побутове споживання.

Зміни в енергоспоживанні внаслідок коливання рівня ділової активності можуть відбуватися за рахунок:

а) зміни обсягів виробництва у наявних споживачів (більший обсяг виробництва – зростання потреби в енергоресурсах – підвищення обсягів енергоспоживання, та навпаки);

б) зміни кількості непобутових споживачів (зростання ділової активності на фазі піднесення призводить до появи нових суб'єктів господарювання);

в) зміни рівня платоспроможності (під час рецесії платоспроможність падає, отже зменшується і обсяг енергоспоживання);

г) зміни реальних доходів населення (падіння доходів під час рецесії скорочує енергоспоживання).

На рис. 2.2 представлено динаміку постачання природного газу й електроенергії побутовим споживачам (аналог попиту з боку цього сектору) та кількості побутових споживачів.



Рисунок 2.2 – Динаміка постачання природного газу побутовим споживачам та кількості побутових споживачів

Джерело: розраховано автором за даними [119; 120]

З рисунку видно, що суттєве скорочення кількості споживачів природного газу (у середньому на 10,25 % за рік) не призвело до значного зменшення обсягів постачання, як можна було б очікувати. Навпаки, середньорічний темп зростання споживання природного газу у побутовому секторі склав 1,3 %. Що стосується електроенергії, то при незмінній кількості побутових споживачів (середньорічні зміни 0,81 %), обсяги постачань суттєво зменшилися (на 6,18 %). Також важливо зазначити, що кількість побутових споживачів природного газу знижувалася на тлі зростання

реального ВВП (середньорічний темп приросту за розглянутий період – 1,5 %).

Якщо аналізувати вплив ділової активності на попит на природний газ у побутовому сегменті ринку, можна побачити, що зменшення темпів зростання реального ВВП призводило до уповільнення темпів зростання наявних доходів населення та падіння обсягів постачання побутовим споживачам (рис. 2.3). Водночас відбувалося збільшення попиту на електроенергію з боку побутових споживачів: обсяги постачання в цьому сегменті ринку зростали.

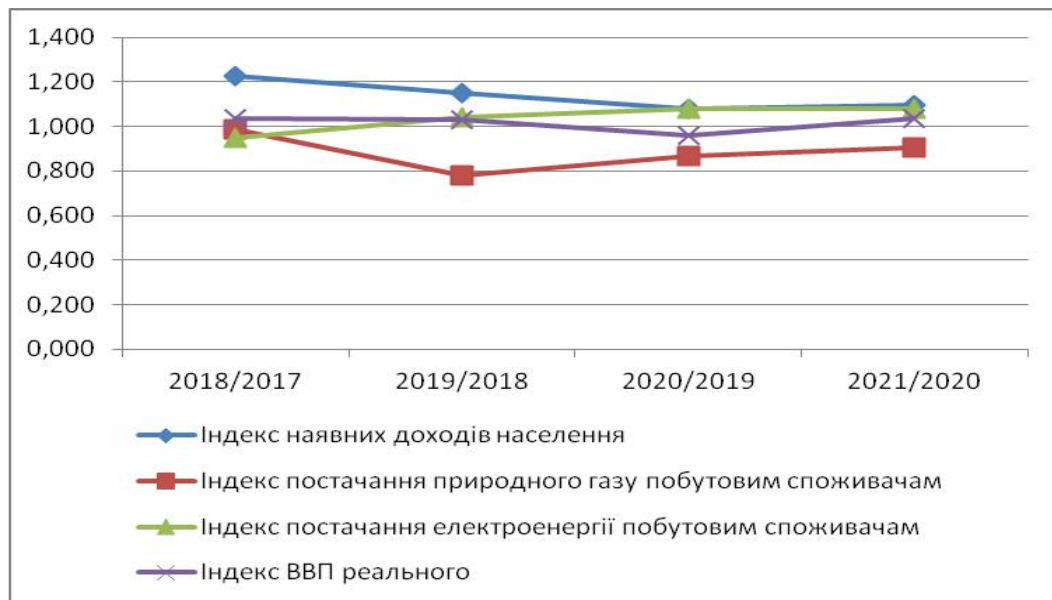


Рисунок 2.3 – Динаміка реального ВВП, наявних доходів населення, обсягів постачання природного газу та електроенергії побутовим споживачам

Джерело: розраховано автором за даними [119; 120; 122; 123]

На нашу думку, це можна пояснити неринковим характером ціноутворення у побутовому сегменті ринку. Протягом усього розглянутого періоду електроенергія постачалася за регульованою ціною, яка майже не змінювалася до I половини 2021 р. У той же час наявні доходи населення збільшувалися, що призводило до зростання їх купівельної спроможності. Відповідно, підвищувалося і споживання. Ціна природного газу коливалася

більш інтенсивно у бік зростання, через що населення скорочувало власні закупівлі природного газу.

Чисельність населення. Цей фактор також двоїсто впливає на обсяги продажу енергоресурсів. З одного боку, від чисельності населення напряду залежить попит у побутовому сегменті (менше побутових споживачів – менший обсяг постачання у побутовому сегменті ринку, і навпаки). На рис. 2.4 можна побачити, що зменшення кількості побутових споживачів природного газу у середньому на 6,4 % протягом розглянутого періоду спричинило падіння попиту в сегменті на 9,6 %. Динаміка постачання електроенергії у побутовому сегменті в основному повторювала динаміку кількості споживачів.

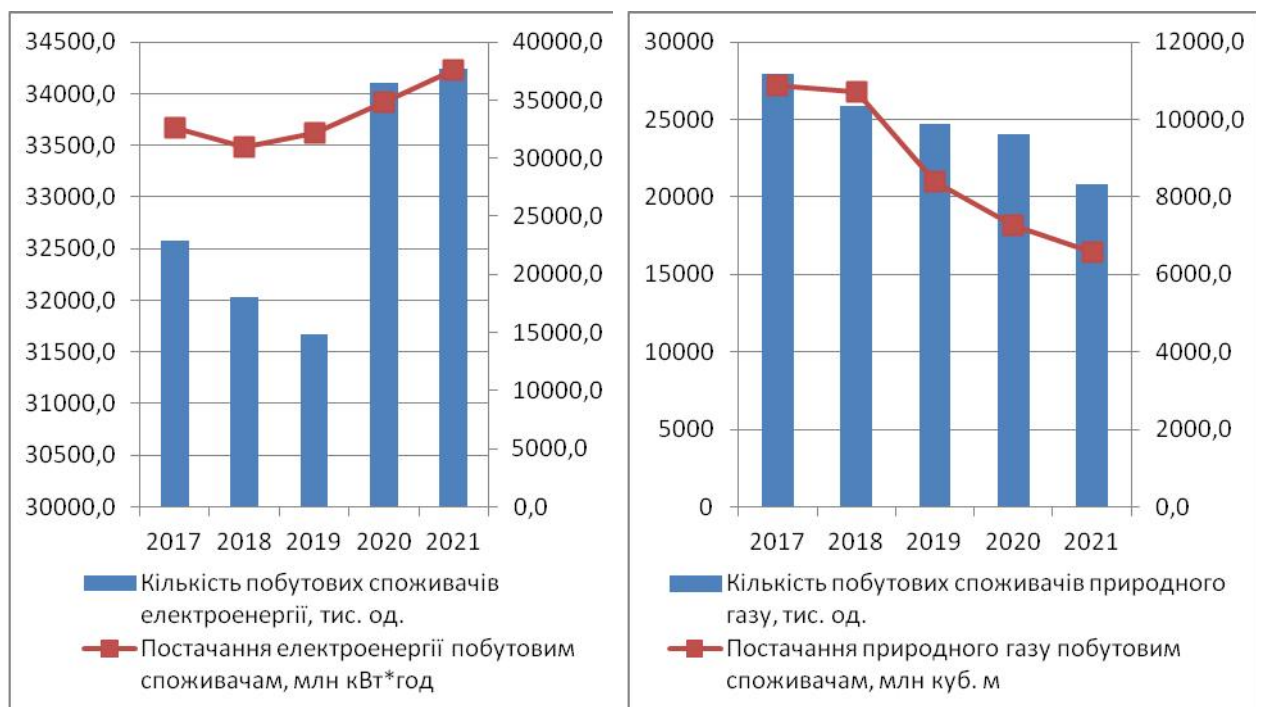
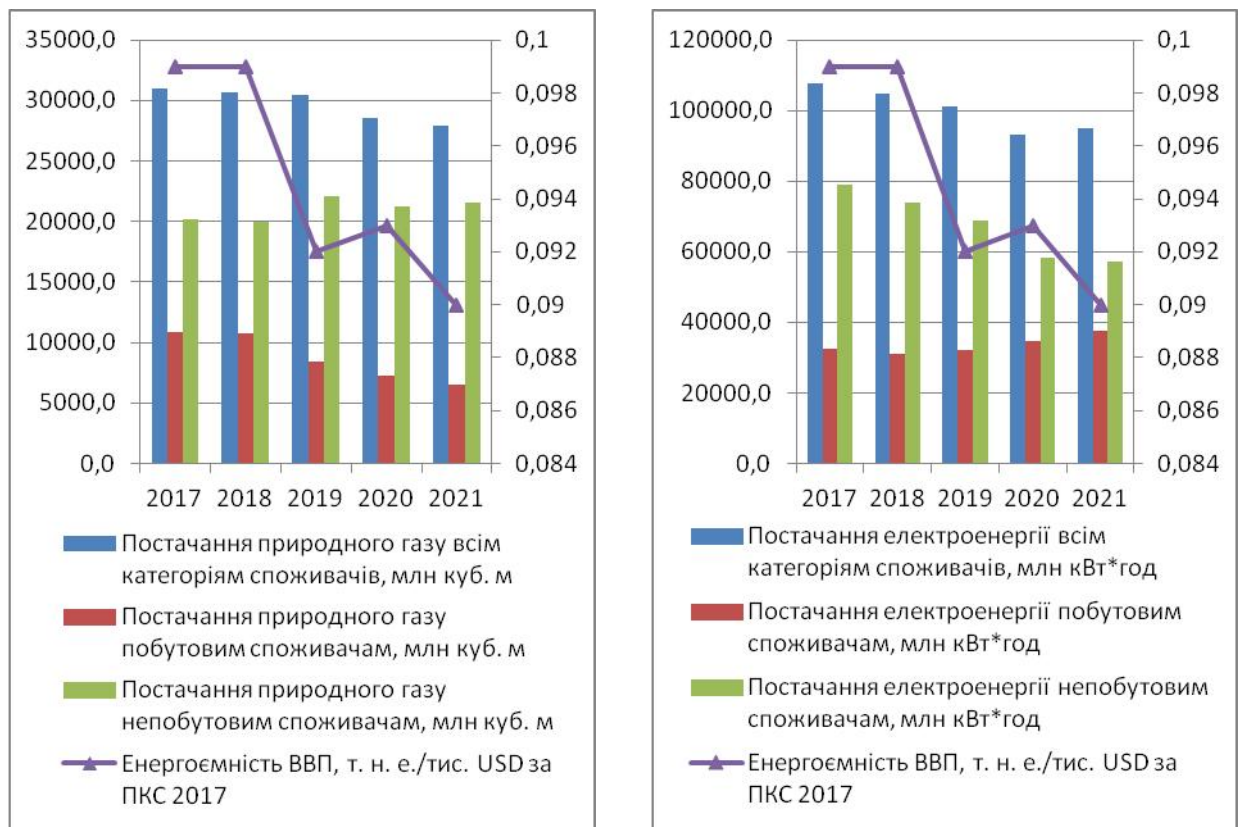


Рисунок 2.4 – Динаміка кількості побутових споживачів та обсягів постачання побутовим споживачам

Джерело: розраховано автором за даними [119; 120; 122]

З іншого боку, чисельність населення впливає на рівень сукупного попиту в економіці, а значить і на обсяги виробництва, а також на загальний обсяг постачання енергоресурсів.

Рівень технологічного розвитку. Чим більш енергоефективною є економіка, тим меншим має бути за інших рівних умов обсяг енергоспоживання, та навпаки. Йдеться як про ефективність побутового споживання, так і про ефективність використання енергоресурсів у господарській діяльності при виробництві товарів та наданні послуг. Проте фактичні дані не підтверджують повністю такого припущення (рис. 2.5).



Примітка: Показник енергоемності за 2021 р. розраховано як добуток енергоемності у 2020 р. та середньорічного темпу зміни енергоемності за 2017–2020 рр.

Рисунок 2.5 – Динаміка ефективності споживання природного газу, електроенергії та обсягів постачання

Джерело: розраховано автором за даними [119; 120; 124; 125]

Так, підвищення енергоемності у 2019–2020 рр. супроводжувалося зменшенням попиту (обсягів постачання) як природного газу, так і електроенергії. У той же час зменшення енергоемності у 2020–2021 рр. відбувалося на тлі збільшення обсягів постачання електроенергії. Зазначимо, що зменшення обсягів продажів природного газу переважно мале місце за рахунок скорочення постачання в побутовому сегменті.

Разом з тим збільшувалися обсяги постачання непобутовим споживачам. Обсяги постачання електроенергії побутовим споживачам зростали на тлі підвищення енергоефективності.

Обсяги національного видобутку та генерації, імпорту. Цей фактор формує пропозицію енергетичних ресурсів на ринку та впливає на фізичну доступність товару, який постачальники продаватимуть. Якщо з різних причин на ринку виникає дефіцит енергоносіїв, постачальникам важко виконати власні контрактні зобов'язання.

Моделюванню виробництва та споживання енергоресурсів в Україні присвячені праці багатьох вчених. Так, О. Б. Білоцерківський на основі авторегресійного моделювання на основі квартальних даних виробництва електроенергії в Україні за 2014–2015 рр. отримав прогноз виробництва електроенергії на 2016 р. [126].

Учені «Інституту економіки та прогнозування Національної академії наук України» [127] на основі лінійної оптимізаційної моделі енергетичної системи, яка відноситься до класу моделей MARKAL/TIMES, розробили сценарії досягнення цілей Енергетичної стратегії України до 2035 року [2] за цільовими показниками: енергоемність ВВП, частка відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) у загальному постачанні первинної енергії, мінімальна частка електроенергії з відновлюваних джерел. Авторами розглянуті такі сценарії розвитку енергетичної системи України: без дієвий, базовий, сценарій із низькими темпами зростання ВДЕ, сценарій без нових атомних потужностей,

сценарій низько вуглецевого суспільства. Докладні результати моделювання представлені на створеній онлайн-платформі [128].

Автори В. В. Кирій та В. І. Краснощок запропонували комплексний підхід до передобробки інформації і засобів інтелектуального аналізу даних, зокрема згорткових нейромереж, для здійснення прогнозування стану енергетичного ринку за надзвичайних умов та модель прогнозування енергетичного ринку на основі алгоритму векторної авторегресії [129].

В. О. Капустян та А. Г. Параніч розробили оптимістичний, реалістичний та песимістичний сценарії енергетичного розвитку України під час військових дій та післявоєнного відновлення. Авторами використана модель лінійної множинної регресії [130].

Науковці Т. В. Полозова, В. О. Мусієнко, О. В. Стороженко та інші [131] запропонували модель оптимізації рекламних заходів з метою просування енергозберігаючих технологій на регіональному ринку. Також автори акцентують увагу на тому, що розвиток енергозберігаючих технологій на основі використання альтернативних джерел енергії дозволить підвищити екологічну безпеку як складову енергетики.

Автори С. В. Степаненко, Ю. В. Овсюченко, Н. І. Тохтамиш проаналізували перспективи розвитку ринку електроенергетики в контексті європейської інтеграції: синхронізація законодавства, диверсифікація енергопостачання, впровадження прозорого механізму цінового регулювання. Проте автори акцентують увагу також і на проблемах енергетичного сектору, а саме: заборгованість учасників ринку та споживачів, значна роль держави на ринку, непрозорість формування тарифів на послуги з електропостачання [132].

На основі аналізу теоретичних підходів до моделювання показників енергетичного ринку автором зроблено прогноз виробництва електроенергії в Україні (Додаток Б). Інформаційною базою аналізу були показники виробництва електроенергії, оприлюднені Державною службою статистики

України за період з 1990 р. по 2020 р. [125]. Оскільки кількість спостережень (31 значення) є значною, використано модель часового ряду, а саме модель Бокса-Дженкінса або ARIMA. Результати прогнозування наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Результати прогнозів обсягів виробництва електроенергії на період з 2021 р. по 2025 р. згідно з різними сценаріями

Рік	Значення часової змінної (T)	Прогноз (нейтральний сценарій)	Нижня границя прогнозу (песимістичний)	Верхня границя прогнозу (оптимістичний)	Стандартна похибка прогнозу
		Forecast	Lower	Upper	Std.Err.
2021	32	143165,9	127398,9	158932,8	9256,75
2022	33	137675,8	109747,8	165603,8	16396,52
2023	34	131935,6	90791,7	173079,4	24155,54
2024	35	125949,5	70445,7	181453,4	32586,28
2025	36	119721,8	48784,0	190659,6	41647,56

Джерело: побудовано автором у пакеті Statistica

На нашу думку, зважаючи на непросту ситуацію в електроенергетичній галузі, зовнішні виклики, ризики та загрози, слід брати до уваги песимістичний і нейтральний сценарії прогнозу, що доведено у статті [133].

Надалі було здійснено прогноз експорту та імпорту електроенергії, а також прогноз споживання (Додаток Б). Для моделювання динаміки споживання електроенергії у промисловості було обрано поліном 5-го ступеня, який відображає циклічну тенденцію зміни цього показника у часі.

На рис. 2.6 представлено реальні дані динаміки споживання електроенергії у промисловості в Україні, модельні значення за поліноміальним трендом та прогноз цих показників на період з 2021 р. по 2025 р.

Як видно, можливе поступове зростання споживання з 2022 р. і далі внаслідок збільшення енергетичних потреб промисловості, відновлення зруйнованої та застарілої матеріальної бази різних секторів економіки, збільшення виробництва у сфері машинобудування, зокрема оборонної продукції, в сфері будівництва, наприклад, відновлення житлової

інфраструктури, заміни і ремонту обладнання, доріг, елементів транспортної, соціальної інфраструктури, тощо.

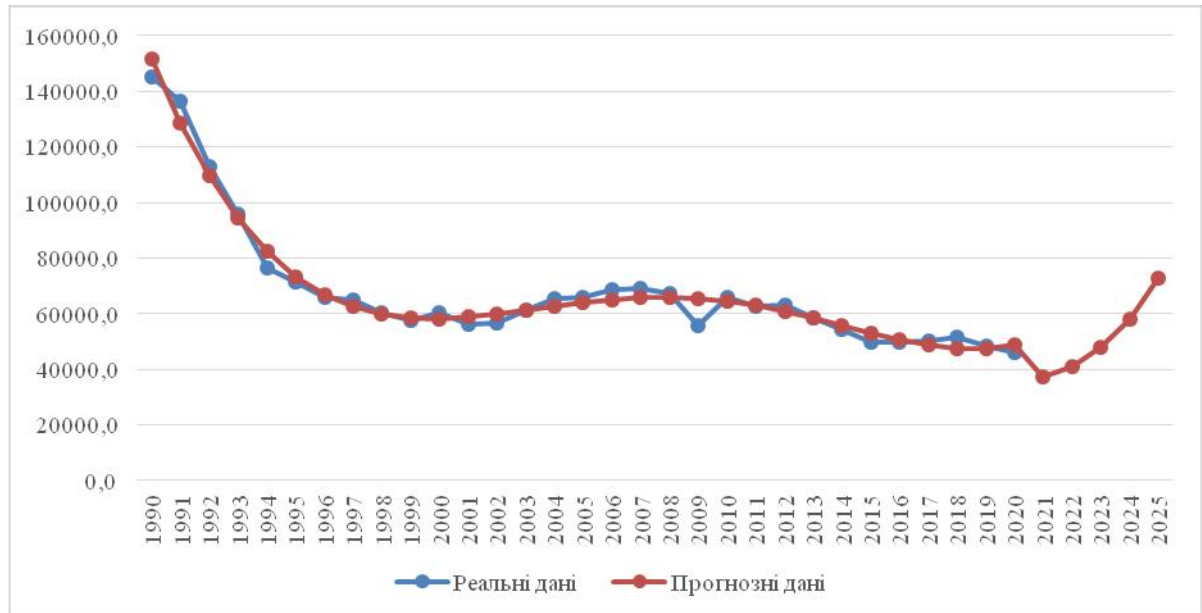


Рисунок 2.6 – Динаміка споживання електроенергії у промисловості в Україні, модель тренду та прогнозні дані, ГВт·год

Джерело: розраховано автором

Якщо власного виробництва електроенергії не буде вистачати в найближчий час, то різниця має покриватися за рахунок імпорту електроенергії та фінансування програм енергетичного розвитку й відновлення від міжнародних організацій та фондів, спеціальних програм зарубіжних партнерів на підтримку України.

У Додатку Б (підр. Б.2) здійснено моделювання динаміки імпорту електроенергії в Україні. Для відображення тенденції імпорту електроенергії була використана модель поліноміального тренду 4-го ступеня при часовій змінній t .

На рис. 2.7 наведено графік реальних даних та поліноміального тренду, який було побудовано для даних імпорту з урахуванням припущення, що внаслідок дії несприятливих факторів та нестабільності зовнішнього середовища, потреба в імпорті електроенергії буде зростати.

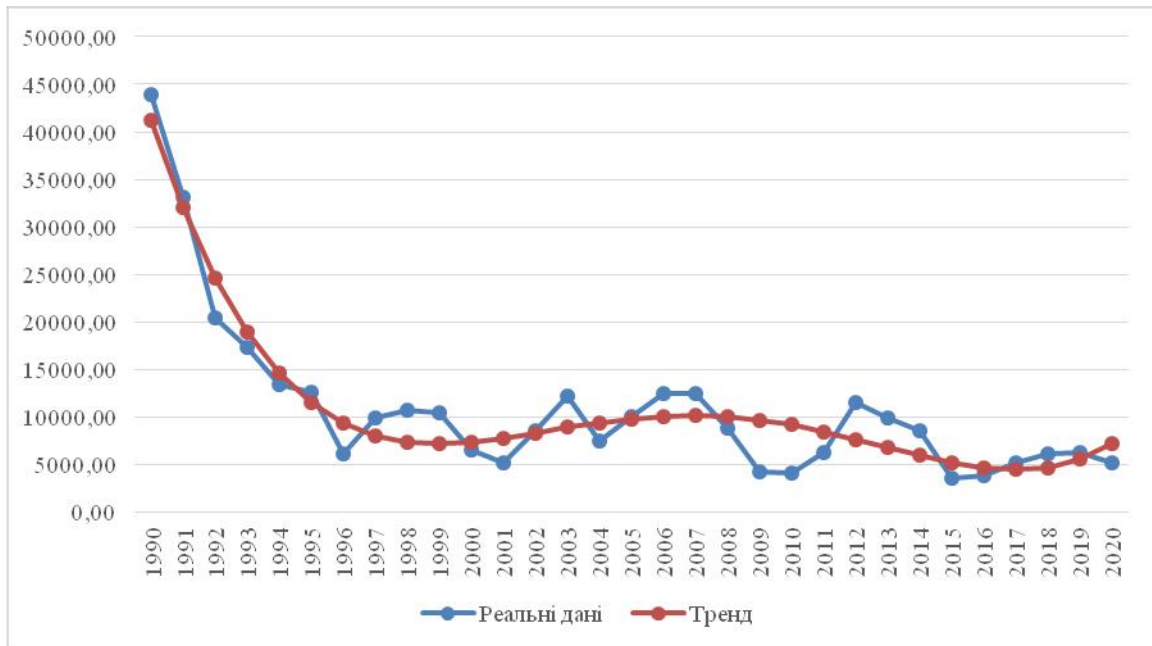


Рисунок 2.7 – Динаміка імпорту електроенергії в Україні та модель тренду, ГВт·год

Джерело: розраховано автором

За сучасних умов сформувалися нові загрози, які необхідно враховувати. Основними серед них є:

– скорочення імпорту природного газу. Руйнування міжнародної газотранспортної інфраструктури (пошкодження газопроводів, у тому числі магістральних) може викликати дефіцит газу, що негативно позначиться і на можливостях України закуповувати газ (фізична недоступність);

– руйнування об'єктів вітчизняної енергетичної інфраструктури в результаті бойових дій. За даними Київської школи економіки, станом на початок 2024 року прямі збитки, завдані українській енергетиці, складають 9 млрд дол. США, 55 % цієї суми припадає на об'єкти електрогенерації [134]. Доки що Україні вдається підтримувати споживання навіть в умовах одночасного виведення з ладу частини генеруючих, передавальних і розподільчих потужностей та швидко усувати аварії. Проте можлива ситуація, у якій ліквідувати наслідки обстрілів буде вкрай важко, відповідно,

забезпечити енергоресурсами споживачів постачальники фізично не зможуть;

– перебування на непідконтрольних Україні територіях частини генерації (Запорізька АЕС, низка ТЕС і ТЕЦ), наслідком чого може стати дефіцит електроенергії.

Загострення цих загроз негативно позначається на ринку. Втрачається довіра споживача до постачальника. У споживача виникає вагома мотивація порушувати контрактні зобов'язання, зокрема зі своєчасної оплати спожитих енергоресурсів.

Механізм дії названих факторів узагальнено на рис. 2.8.

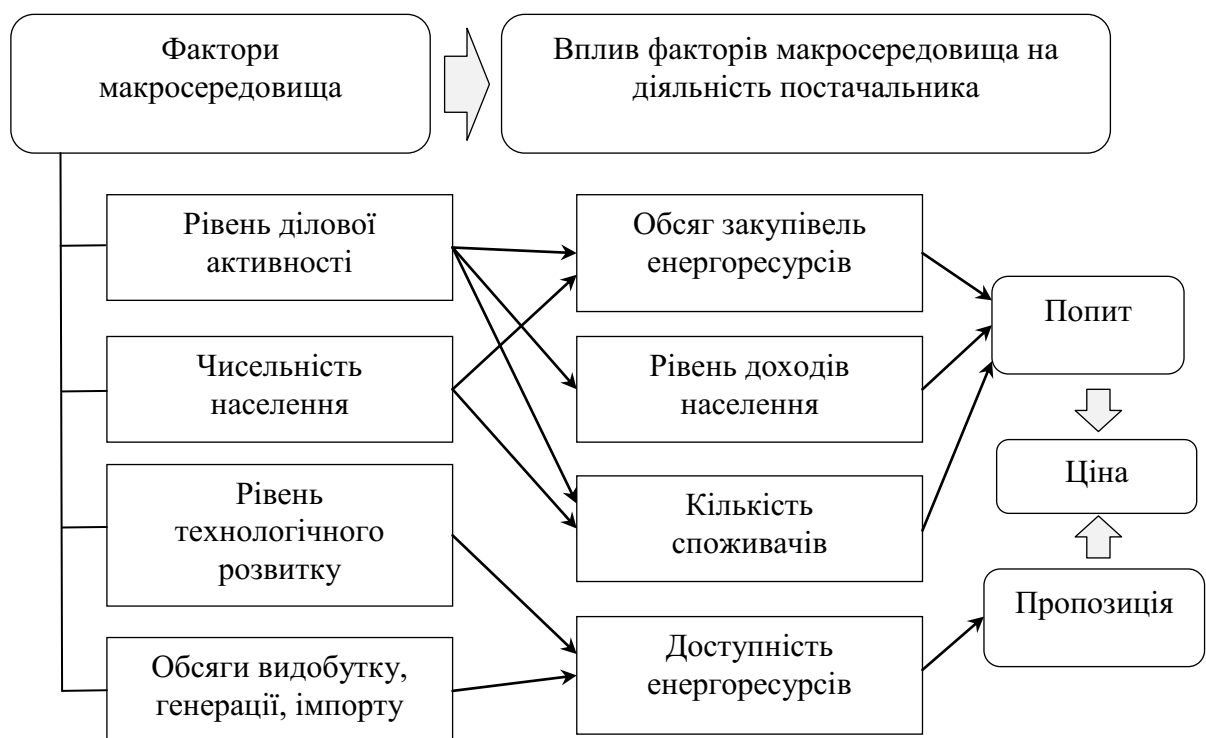


Рисунок 2.8 – Макроекономічні фактори розвитку підприємств-постачальників на енергетичному ринку України

Джерело: узагальнено автором

Зазначимо, що деякі з факторів формують попит на енергесурси, а деякі – пропозицію. Макроекономічні фактори є спільними для всіх постачальників, тобто такими, що визначають загальні умови розвитку підприємств цієї групи. Водночас їх дія у зовнішньому мікросередовищі конкретного підприємства може проявлятися по-різному. Так, на тлі загальної негативної динаміки реального ВВП, конкретний постачальник може нарощувати продажі. Це пов'язано з тим, що його клієнти (кінцеві споживачі) зосереджені в галузях, де виготовляються продукти первинної необхідності, попит на які є нееластичним, отже майже не змінюється навіть під час рецесії. Або при скороченні чисельності населення кількість побутових споживачів, що уклали контракт з постачальником, зростає.

Для встановлення щільності зв'язку між макрофакторами та обсягами продажу енергоресурсів на ринку було розраховано парні коефіцієнти кореляції (табл. 2.5), для чого використано пакет Excel «Аналіз даних».

Таблиця 2.5 – Щільність зв'язку між обсягами продажу природного газу та електроенергії макрофакторами, які впливають на енергоспоживання, 1997–2021 рр.

Макрофактор	Коефіцієнт кореляції між макрофактором і обсягом постачання побутовим споживачам		Макрофактор	Коефіцієнт кореляції між макрофактором і обсягом постачання непобутовим споживачам	
	електро-енергія	природний газ		електро-енергія	природний газ
Доходи населення	0,743669	-0,8432	ВВП у поточних цінах	-0,39686	-0,44553
Кількість побутових споживачів	0,684947	0,66724	Кількість непобутових споживачів	-0,08288	0,42989
Ціна без ПДВ	0,711765	-0,2109	Ціна без ПДВ	0,194304	-0,38296

Джерело: розраховано автором за даними [119–123]

Як видно з таблиці, найбільш тісний зв'язок протягом розглянутого періоду (1997–2021 рр.) спостерігався між обсягами продажу енергоносіїв у побутовому сегменті та кількістю споживачів (коефіцієнти кореляції 0,685 та 0,687 відповідно), а також між доходами населення і споживанням електроенергії. Цікаво зазначити, що ціна природного газу майже не впливала на обсяги його закупівель побутовими споживачами. На нашу думку, це можна пояснити тим, що встановлення заниженої регульованої ціни та її подальша підтримка дестимулюють раціональне енергоспоживання, створюють викривлені орієнтири у споживача.

У непобутовому сегменті ринку зв'язок між обсягами продажу енергоносіїв і макрофакторами або слабкий, або майже відсутній. Це пов'язано з непрямим характером зв'язку між макрофакторами та обсягом постачання. Наприклад, навіть під час кризи і падіння ВВП у постачальників існують клієнти, які збільшують обсяги споживання (тобто значення має індивідуальна норма прибутку конкретного клієнта, а не загальні зміни у ВВП).

На жаль, обмежена кількість спостережень (наслідок нетривалого функціонування ринку у його оновленому форматі) не дає можливості побудувати багатofакторну кореляційно-регресійну модель.

Макроекономічні фактори можна розглядати як нецінові, тобто такі, що здатні змінити попит та пропозицію на енергоресурси навіть за умов незмінних цін. Вирішальним фактором на ринку є ціна, яка теж впливає на обсяги постачання і споживання.

У таблиці 2.6 наведено динаміку цін на природний газ та електроенергію, за якими здійснювалося постачання всім групам кінцевих споживачів України протягом 2017–2021 рр. Судячи за даними таблиці 2.6, ціни на постачання електроенергії та природного газу коливалися нерівномірно. Так, ціни, за якими здійснювалося постачання непобутовим споживачам, були відносно стабільними. Середньорічні темпи зростання цін

у 2017–2021 рр. склали: по природному газу – -0,56 %, по електроенергії – 0,69 %. У 2021 р. ціни на газ для цієї групи споживачів були на 2,75 % нижче рівня 2017 р., ціни на електроенергію – на 3,5 % вище. У той же час ціна, за якою отримували енергоресурси побутові споживачі, коливалася інтенсивніше. Ціна на природний газ у середньому на рік зростала на 6,09 % протягом розглянутого періоду, електроенергії – на 7,11 %. У 2021 р. ціни на природний газ для побутових споживачів були вище рівня 2017 р. майже на третину (на 34,31 %), на електроенергію – на 40,99 % вище.

Таблиця 2.6 – Ціни постачання природного газу та електроенергії в Україні (без ПДВ), 2017–2021 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2021/ 2017, %	Середньо- річний темп зміни, %
Ціна природного газу без ПДВ, грн/1000 куб. м							
Побутові споживачі	5797,59	6290,53	6166,59	5757,90	7792,71	34,41	6,09
Непобутові споживачі	7654,19	8454,66	6542,50	4671,25	7443,58	-2,75	-0,56
Співвідношення цін для непобутових та побутових споживачів	1,32	1,34	1,06	0,81	0,96	-27,65	-
Ціна електроенергії без ПДВ, грн/кВт · год							
Побутові споживачі	0,97	1,01	1,04	1,03	1,37	40,99	7,11
Непобутові споживачі	1,82	1,83	1,86	1,66	1,88	3,50	0,69
Співвідношення цін для непобутових і побутових споживачів	1,88	1,82	1,78	1,62	1,38	-26,59	-

Джерело: розраховано автором за даними [119; 120]

Відносну стабільність цін у непобутовому сегменті, на наш думку, можна пояснити тим, що лібералізація ринку для цієї групи споживачів відбулася раніше, ніж у побутовому сегменті. Відповідно, ціна почала виступати в ролі регулятора ринку, на відміну від побутового сегмента, де ціноутворення носить неринковий характер. Зокрема, ціни електроенергії і

природного газу для побутових споживачів є сталою та регулюється на державному рівні. Існують також значні регуляторні обмеження при встановленні ціни на природний газ. За таких умов ціна не може бути фактором, який врівноважує ринок.

Важливо також зазначити, що протягом розглянутого періоду суттєво змінилися співвідношення цін на енергоресурси для непобутових і побутових споживачів. Якщо у 2017 р. ціна постачання природного газу для непобутових споживачів була в 1,31 рази вище, ніж для домогосподарств, то у 2021 р. непобутові споживачі платили постачальникам за 1 куб. м газу у середньому на 4 % менше (співвідношення цін 0,96). Протягом 2017–2021 рр. відбувалося зменшення цінової різниці між непобутовим і побутовим сегментом. Аналогічно по електроенергії: у 2017 р. непобутові споживачі платили на 88 % більше, ніж домогосподарства, у 2021 р. – на 38 % більше. Тобто помітно, що ціновий розрив зменшується, відбувається поступова відмова від перехресного субсидіювання.

У таблиці 2.7 наведено аналіз купівельної спроможності доходів домогосподарств. Показник розраховано шляхом співставлення наявних доходів за відповідний період та цін на енергоресурси.

Таблиця 2.7 – Місячна купівельна спроможність доходів населення відносно цін на енергоресурси

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2021/2017, %
Обсяг природного газу, який може придбати побутовий споживач за наявний місячний дохід, тис. куб. м	1,699	1,936	2,336	2,702	2,295	35,12
Обсяг електроенергії, який може придбати побутовий споживач за наявний місячний дохід, кВт·год	6,957	7,549	7,400	6,909	9,351	34,41

Джерело: розраховано автором за даними [119-123]

Дані таблиці підтверджують той факт, що ціни у побутовому сегменті штучно стримуються державою. Так, протягом 2017–2021 рр. купівельна спроможність доходів зросла на 35,12 % по природному газу та на 34,41 % по електроенергії. Особливо помітні зусилля держави зі стримування зростання роздрібних цін на електроенергію у 2017–2020 рр. З 2017 р. по 2020 р. зміни купівельної спроможності були незначними, але за останній рік зростання доходів значно випереджало зростання цін. Отже, наявні доходи населення зростали швидше, ніж регульовані ціни на енергоресурси, встановлені для побутових споживачів.

Важливим ціновим фактором, який буде тиснути на постачальників і погіршувати їх фінансовий стан, є введення мораторію на стягнення заборгованості. Так, постачальникам забороняється під час воєнного стану та шість місяців поспіль після його скасування примушувати споживача до сплати боргу (подавати позови до суду, припиняти газопостачання, проводити стягнення заборгованості в примусовому порядку) [135]. На нашу думку, це знизить і без того невисоку платіжну дисципліну домогосподарств, а також негативно позначиться на сприйнятті населенням реформ у сфері лібералізації енергоринку.

Таким чином, основними макроекономічними факторами, що будуть визначати перспективи розвитку підприємств-постачальників на енергетичному ринку України, є такі:

- рівень ділової активності в національній економіці, від якого залежать обсяги закупівель енергоресурсів, кількість непобутових споживачів енергоринку, а також наявні доходи населення (визначають попит у побутовому сегменті енергоринку);
- чисельність населення, яка обумовлює кількість побутових споживачів та обсяги закупівель у цьому сегменті ринку;

– рівень технологічного розвитку, що визначає ефективність енергоспоживання, а також потенційні можливості національної генерації та видобувного сектору;

– обсяг видобутку, генерації, імпорту енергоресурсів, від яких залежить, чи буде доступний постачальнику фізично необхідний цьому обсяг енергоресурсів.

Найближчими роками саме від цих факторів буде залежати, чи витримають постачальники випробовування на міцність.

2.2 Регулювання енергоринку та його вплив на діяльність підприємств енергопостачання

Зовнішнє мікросередовище утворює ближнє коло бізнес-організації – ті суб'єкти, з якими вона безпосередньо взаємодіє. Це клієнти, контрагенти, конкуренти, контактні аудиторії, державні органи. Найбільш інтенсивний вплив на діяльність постачальників спостерігається з боку держави, яка доволі жорстко регулює енергетичний ринок. Національний регуляторний режим спирається передусім на принципи енергетичних пакетів Європейського Союзу (передусім четвертого та третього, що продовжує діяти тільки для ринку природного газу) – сукупність нормативно-правових актів у сферах регулювання ринків природного газу та електроенергії [46; 47; 136; 137]. Україна прийняла на себе зобов'язання імплементувати ці принципи у власне законодавство, але конкретні терміни та форми має право обирати самостійно [138].

Можна стверджувати, що за сучасних умов саме регуляторне середовище визначає основні тенденції та перспективи розвитку бізнесу у

сфері енергопостачання. До чинних регуляторних процедур, які впливають на діяльність постачальників, слід віднести:

- вимоги «ефективного розмежування» мереж, виробництва і постачання (анбандлінг);
- необхідність ліцензування;
- дотримання правил постачання;
- виконання спеціальних обов'язків (у тому числі гарантоване постачання енергоносіїв вразливим категоріям споживачів);
- регулювання небалансів;
- вимоги до розрахунків;
- вимоги до постачання.

Розглянемо їх докладніше.

Вимоги «ефективного розмежування» мереж, виробництва і постачання (анбандлінг). Одним із принципів Третього енергетичного пакету Європейського Союзу є відсутність дискримінації у доступі до інфраструктури ринку, в тому числі до мереж. Усі суб'єкти ринку мають отримати рівні можливості користування мережами передачі та розподілу. Для уникнення дискримінації було запроваджено процедуру анбандлінгу – відокремлення діяльності у сфері постачання від виробництва і видобутку енергоресурсів, а також від експлуатації мереж [136; 137]. Результатом анбандлінгу стала втрата власниками мереж права продавати енергоресурси кінцевому споживачеві.

Анбандлінг суттєво змінив конфігурацію ринку. Відбулася юридична реструктуризація регіональних облгазів та обленерго, а також найбільшої газової монополії України – «Нафтогазу». Де-юре завданням анбандлінгу було вирівнювання умов конкуренції: незалежні постачальники мали отримати такі ж умови, як і колишні монополісти. Де-факто анбандлінг лише посилив асиметрію ринку [138].

По-перше, його процедури створили нерівні стартові умови. Так, розподіл побутових споживачів відбувся неринковим способом: постачальники, утворені з колишніх облгазів та енергозбутів, в результаті анбандлінгу просто «успадкували» значну клієнтську базу. Тобто частина постачальників вийшла на ринок вже з готовою клієнтською базою. У той же час незалежні постачальники змушені були формувати клієнтські портфелі «з нуля» власними зусиллями, витрачаючи чималу кількість ресурсів на залучення клієнтів, створення нових продажних сервісів і покращення існуючих [139; 140].

По-друге, попри формальне утворення нових юридичних осіб – «незалежних постачальників», фактично вони залишилися афілійованим та, на думку багатьох фахівців (А. Осмоловська [141]), яку поділяє і автор [139; 142; 143; 144], продовжили отримувати підтримку з боку материнських структур. А. Осмоловська наводить приклади тиску на споживачів з боку постачальників: при спробі змінити постачальника (вільний вибір постачальника – одна з вимог Третього енергетичного пакету Європейського Союзу [46]) газзбути погрожували від'єднати споживачів від газорозподільчих мереж [141].

Автор повністю погоджується з цією точкою зору та у своїх публікаціях неодноразово зазначав, що постачальники на ринку знаходяться у нерівних умовах. Так, незалежні постачальники обмежені у доступі до ресурсу власного видобутку, монопольним правом на який володіє «Нафтогаз». Цей ресурс обходиться дешевше. Він не продається на відкритому ринку в обсягах, які б дали змогу незалежним постачальникам самостійно задовольняти попит побутового споживача [139; 142; 143; 144]. Отже, незалежні постачальники не можуть на рівних конкурувати, наприклад, з Газопостачальною компанією «Нафтогаз».

2. Необхідність ліцензування. Для здійснення бізнесу у сфері енергопостачання необхідно отримати спеціальний дозвіл – ліцензію.

Видачею ліцензій займається Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг [117; 118]. Хоча процедура отримання ліцензії не складна, надалі постачальникам доводиться дотримуватися ліцензійних вимог при здійсненні господарської діяльності.

Звернемо увагу на те, що національний регулятор вимагає від ліцензіата забезпечення прозорості господарської діяльності. Так, постачальник зобов'язаний мати власний вебсайт, на якому оприлюднена контактна інформація, організовані канали зворотного зв'язку зі споживачем, містяться відомості про господарську діяльність (цінові пропозиції, порядок формування ціни, структура джерел надходження закупівель постачальником енергоресурсів). Також постачальники зобов'язані розмістити у відкритому доступі типові договори, а також роз'яснення щодо зміни постачальника.

Водночас постачальникам необов'язково оприлюднювати звіти про господарську діяльність. Виняток становлять підприємства, які виконують функції постачальників універсальних послуг. Якщо на постачальника покладені спеціальні обов'язки, в щорічному звіті необхідно вказати, з-поміж іншого, загальну кількість споживачів та обсяг поставлених в межах виконання цих обов'язків енергоресурсів.

3. Дотримання правил постачання енергоресурсів. Правила постачання унормовують умови продажу енергоресурсів кінцевим споживачам: порядок укладання договорів, погашення заборгованості, зміни постачальника, врегулювання спірних питань (табл. 2.8). Варто зазначити, що чинні правила постачання на енергетичному ринку доволі важко розглядати як такі, що мають обмежувально-заборонний характер. Навпаки, їх інтеграція у бізнес-процеси постачальників покликана значно спростити взаємодію зі споживачем і регулятором, зробити бізнес у сфері постачання енергоресурсів більш прозорим та конкурентним.

Таблиця 2.8 – Основні регуляторні вимоги до взаємодії зі споживачем та їх відображення у бізнес-процесах постачальників

Вимоги до діяльності постачальника	Бізнес-процеси постачальників, необхідні для дотримання вимог
Прозорість господарської діяльності	Розробка та підтримка власного вебсайту з інформацією про: - канали зворотного зв'язку зі споживачем; - цінові пропозиції, порядок формування ціни; - структуру джерел надходження енергоресурсів
Інформування споживача	Оприлюднення: - типового договору постачання; - роз'яснень щодо зміни постачальника; - звіту про господарську діяльність (тільки для постачальників універсальних послуг)
Взаємодія зі споживачем	Обов'язкове укладання договору. Регулярне надання споживачеві відомостей про фактичні нарахування (обсяг та вартість). Безоплатне надання споживачеві платіжних документів. Відсутність перешкод при зміні постачальника

Джерело: складено автором

Обидві регуляторні процедури – і ліцензування, і встановлення правил постачання, спрямовані на підвищення відкритості бізнесу з продажу енергоресурсів, зміцнення довіри з боку контрагентів. Правила постачання багато у чому дублюють ліцензійні вимоги, але водночас вони встановлюють рамки діяльності не тільки постачальника, а й споживача.

Хоча в основному постачальники намагаються дотримуватися Правил ринку, іноді трапляються й недобросовісні ділові практики. Системного характеру вони набувають у діяльності монополістів, які зосереджують значну ринкову владу. Так, з 01.07.2020 деякі регіональні облгази перестали вказувати ЕІС-код на платіжках за газ [141]. ЕІС-код виконує важливу функцію – допомагає ідентифікувати споживача. Без знання цього коду змінити постачальника неможливо. Порушення були усунені тільки після втручання регулятора – Національної комісії, що здійснює регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг.

Виконання спеціальних обов'язків. Спеціальні обов'язки на енергетичних ринках зумовлені необхідністю дотримання суспільних інтересів. У сфері енергопостачання спеціальними обов'язками є:

- а) постачання за регульованою ціною;
- б) гарантоване постачання у визначених національним законодавством випадках.

Постачання за регульованою ціною. Енергоресурси традиційно розглядаються як товари критичного споживання. Доступ до них – важлива умова життєзабезпечення. Проте рівень наявних доходів населення України не дає змоги оплачувати енергоносії за ринковими цінами. Причиною є порушення фундаментальних пропорцій суспільного розподілу, насамперед, занижені соціальні стандарти, недосконала структура економіки [144]. Неспроможність та неготовність держави розв'язати ці проблеми змушують її вдаватися до державного регулювання цін на енергоресурси. Адже згідно з принципами Третього енергетичного пакету Європейського Союзу, вразливі категорії споживачів мають право на гарантії захисту від енергетичної бідності.

Необхідність регулювання цін продиктована не ринком, а недосконалою державною економічною політикою та регуляторним режимом в галузі енергетики. За умов нормалізації пропорцій суспільного розподілу достатньо було б адресно підтримати лише вразливі категорії населення на вибірковій основі. Така підтримка надається державою у вигляді субсидій на житлово-комунальні послуги, які покликані відшкодувати малозабезпеченим верствам населення частину вартості послуг. Якщо субсидія надається в грошовій формі, вона стимулює споживача більш ефективно використовувати енергоносії. Станом на початок листопада 2022 р. понад 2,4 млн українських домогосподарств отримували субсидії [146].

Водночас держава встановлює граничні ціни на енергетичному ринку для населення. Хоча формально проголошений принцип вільного ринкового ціноутворення, фактично ціни регулюються штучно та підтримуються на заниженому відносно ринкового рівні. При цьому переваги отримують абсолютно всі споживачі побутового сегменту – як соціально незахищені, так і доволі забезпечені верстви населення. У підрозділі 2.1 було показано, що купівельна спроможність доходів населення зростала навіть попри підвищення цін на енергоносії: кількість природного газу та електроенергії, яку могли придбати домогосподарства, виходячи з поточних доходів і цін, збільшилася майже на третину (табл. 2.7). Вочевидь намагання утримувати регульовану ціну абсолютно для всіх домогосподарств пов'язана не тільки з економічними міркуваннями, а й з необхідністю забезпечити електоральну підтримку.

Науковці І. В. Перезова та О. І. Ластовець серед проблем вітчизняного енергетичного сектору виділяють пролонгацію практики політичного втручання у формування тарифів. Так, «...економічно обґрунтовані ринкові ціни в рази перевищували ті, що встановлювались вітчизняною практикою тарифного регулювання. Внаслідок цього, енергогенеруючі компанії, зокрема Енергоатом, втрачали прибуток й унеможлилювали розвиток галузі в цілому...» [147, с. 47].

Встановлення регульованої ціни на вільному ринку сумнівно з економічної точки зору, але цілковито припустимо з юридичної. Юридично це не суперечить концепції «захисту вразливих споживачів», конкретні інструменти реалізації якої національні уряди обирають самостійно. В Україні засобом підтримки є механізм покладення спеціальних обов'язків (так зване ПСО), який компенсує різницю між ринковою вартістю енергоносіїв та ціною, за якою вони продаються споживачам. Цікаво зазначити, що компенсація відбувається не за рахунок держаного бюджету, а за рахунок енергетичних підприємств, передусім державних, які

перетворюються на засіб соціальної підтримки населення. Є певні відмінності у механізмах ПСО на ринках природного газу та електроенергії.

На ринку природного газу механізм ПСО працює у такий спосіб. Постачальники продають природний газ населенню за фіксованою ціною, верхній поріг якої встановлюється державою. Оскільки постачальники не видобувають газ, а лише купують його у видобувних підприємств та імпортерів, вони змушені дорого купувати і дешево продавати. Це робить економічно невиправданою діяльність з постачання у побутовому сегменті, оскільки для постачальників виникають збитки, які дорівнюють різниці між фактичною ціною ринку та ціною постачання. Для уникнення збитків постачальники можуть купувати газ власного українського видобутку у НАК «Нафтогаз України».

Така модель генерує численні ризики і збитки для багатьох її учасників:

– для постачальників, які обмежуються у доступі до ресурсу українського видобутку, монопольним правом на який володіє «Нафтогаз». Цей ресурс не продається на відкритому ринку в обсягах, які б дали змогу незалежним постачальникам самостійно задовольняти попит побутового споживача. До того ж підприємство-монополіст диктує умови закупівель. Так, навесні 2022 р. підприємства компанії «Твій Газзбут», які сумарно контролювали 70 % продажу природного газу, не змогли надати «Нафтогазу» банківські гарантії та змушені були передати своїх споживачів постачальнику останньої надії. Також умовою придбання газу за пільговою ціною був доступ ГПК «Нафтогаз Трейдинг» до ЄІС-кодів клієнтів. Фактично йдеться про отримання повної інформації про профіль клієнта, що створює необґрунтовані переваги для ГПК «Нафтогаз» [140];

– для домогосподарств, які отримують викривлені цінові сигнали. Занижена ціна сприяє закріпленню моделі неефективного споживання, гальмує перехід на енергоощадні технології. Так, міські домогосподарства в

багатоквартирних будинках масово не мають лічильників природного газу та ухиляються від їх встановлення. Оскільки в майбутньому все ж доведеться перейти на ринкове ціноутворення, для побутових споживачів будуть виникати відкладені витрати, пов'язані з переходом на енергоефективні технології;

– для суспільства в цілому, яке змушене нести тягар подвійного субсидіювання. Побутові споживачі отримують державну підтримку двічі: спочатку адресно, через субсидії, а потім тотально, у вигляді заниженої ціни на енергоресурси. Крім того, перехресне субсидіювання на енергетичних ринках згодом обертається для споживачів підвищенням цін на товари і послуги: так їх виробники намагаються компенсувати свої витрати на дорогі енергоносії [148];

– для видобувних і генеруючих підприємств, які не можуть вільно розпорядитися наявним ресурсом та отримати за нього ринкову ціну. Це негативно позначається на фінансовому стані, інвестиційних можливостях підприємств, перспективах їх майбутнього розвитку. Державні комерційні підприємства перетворюється на засіб соціальної підтримки населення.

Кінцевим бенефіціаром регулювання цін у побутовому сегменті на ринку природного газу є лише «Нафтогаз», який отримує зиск від уряду: ціну на ринку, що є прибутковою лише для нього через доступ до дешевого газу «Укргазвидобування» та споживачів, які перейдуть до нього як «постачальника останньої надії». Вони перейдуть від компаній, що підуть із ринку, не витримавши конкуренції з фіксованими цінами [143]. Таким чином, державне регулювання посилює монополізацію в цьому сегменті енергетичного ринку.

Механізм ПСО був скасований з 1 липня 2020 р. Але через підвищення ринкових цін на природний газ у 2021 р. уряд ввів граничну ціну для домогосподарств на рівні 6,99 грн за 1 куб. м до 1 квітня 2021 р. Після вказаного строку термін ПСО було знов подовжено. З 1 травня 2021 р.

постачальники мали сформувані обов'язкові річні пропозиції для населення, які не мають бути перевищені. Під час воєнного стану механізм ПСО було відновлено з 1 березня 2022 р. Постачальники мають забезпечувати домогосподарства природним газом за ціною базової річної пропозиції, що діяла на 24 лютого 2022 р., та можуть купувати його для потреб населення за пільговими цінами у ГПК «Нафтогаз Трейдинг». Дію ПСО можна припинити лише через 6 місяців після скасування воєнного стану [149].

На ринку електроенергії захист вразливих категорій споживачів також здійснюється через покладення спеціальних обов'язків. Постачальники при покладенні на них спеціальних обов'язків виконують функції постачальників універсальних послуг [114; 150]. Універсальні послуги надаються побутовим і малим непобутовим споживачам (з договірною потужністю приєднання до електромереж до 50 кВт включно) за регульованою ціною. Постачальники універсальних послуг зобов'язані надавати їх усім споживачам вказаних груп, які знаходяться на території, де діє постачальник. Перелік споживачів універсальних послуг може змінюватися, але до нього зазвичай потрапляють найбільш вразливі категорії споживачів – домогосподарства, бюджетні установи і організації.

Як і на ринку природного газу, постачальники не в змозі продавати електроенергію будь-яким категоріям споживачів за ціною нижче ринкової. Тому їх збитки компенсуються. Поточна модель покладення спеціальних обов'язків на ринку електроенергії є фінансовою [151]. Різниця між ринковою ціною та регульованою ціною відшкодовується за рахунок державних підприємств генерації – НАЕК «Енергоатом» і ПрАТ «Укргідроенерго». Оскільки покладення спеціальних обов'язків носить тимчасовий характер, держава неодноразово намагалася встановити його кінцеві терміни. Але відмовитися від ПСО доки що не вдалося. «Останній» кінцевий термін – 31 жовтня 2022 р., проте очікується, що він також буде відстрочений [152]. Тарифи у побутовому секторі також не переглядаються:

1,44 грн/кВт·год при обсязі споживання до 250 к Вт·год та 1,68 грн/кВт·год при обсязі споживання понад 250 кВт·год.

Водночас у самому механізмі фінансування ПСО можуть відбутися зміни. У зв'язку з вибуттям генеруючих потужностей Запорізької АЕС з вітчизняної енергосистеми, виконання НАЕК «Енергоатом» спеціальних обов'язків ускладнилося. Станом на жовтень 2022 р. «Енергоатом» заборгував ДП «Гарантований покупець» (через це підприємство постачальникам компенсується різниця у тарифах) 20 млрд грн. За інформацією Ю. Бойка, держава може надати бюджетну підтримку, але не безпосереднім виробникам – генеруючим підприємствам, а ДП «Гарантований покупець», яке буде фінансувати закупівлю електроенергії постачальниками універсальних послуг. Потреба у фінансуванні становить близько 10 млрд грн до кінця 2022 р. [152].

Постачання універсальних послуг за регульованою ціною не створює у побутових споживачів достатніх стимулів для зміни постачальника, оскільки ціна, за якою вони купують електроенергію, однакова у всіх. Відповідно, постачальникам стає не вигідно працювати в побутовому сегменті. По-перше, через низьку маржу. По-друге, через невизначеність правил роботи. По-третє, через неможливість повернення інвестицій.

Гарантоване постачання у визначених законодавством випадках. У випадку банкрутства постачальника, його ліквідації, закінчення терміну дії ліцензії, її призупинення чи анулювання, невиконання правил ринку, споживачі мають право отримати доступ до енергоносіїв. Доки вони не знайдуть нового постачальника, гарантоване обслуговування буде здійснюватися постачальником «останньої надії». Ці функції покладаються на постачальників за рішенням КМУ тимчасово: на ринку природного газу на 60 днів, на ринку електроенергії – на 90 календарних днів. Постачальники «останньої надії» призначаються КМУ на основі результатів конкурсного відбору терміном на 3 роки. На ринку природного газу постачальником

«останньої надії» є «Нафтогаз» [153]. До 31 грудня 2022 р. функції постачальника «останньої надії» на ринку електроенергії виконує ДП «Укрінтеренерго» [154]. Обов'язки ПОН для «Укрінтеренерго» було пролонговано без конкурсу.

Слід зазначити, що ПОН не мають права відмовляти споживачеві у продажі енергоресурсів. Але можуть продавати енергоресурси за цінами, вище ринкових. Вкажемо на те, що виконання «Нафтогазом» функцій ПОН ставить його в нерівні умови з іншими учасниками ринку. Отримавши на обслуговування споживачів, компанія одразу пропонує їм стати її клієнтами в майбутньому. За умов воєнного стану по завершенні 60-денного періоду обслуговування постачальником «останньої надії» всі споживачі колишніх газзбутів автоматично перейшли на обслуговування до «Нафтогаз» (приблизно 9 млн. домогосподарств).

Фінансові вимоги та гарантії. Під час воєнного стану було встановлено особливі вимоги до здійснення розрахунків на енергетичних ринках [155]. З 1 травня 2022 р. до 30 квітня 2023 р. включно постачальники зобов'язані надати ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг» банківську гарантію на суму, що дорівнює вартості пікового місячного споживання природного газу побутовими споживачами, які отримують його за регульованою ціною. Обговорюється також проєкт рішення НКРЕКП, згідно з яким банківські гарантії мають надаватися виключно через банки, визнані НБУ системними [156]. Розрахунок за поставлений «Нафтогаз Трейдинг» ресурс постачальники мають здійснити не пізніше ніж через 30 днів після завершення розрахункового періоду.

Означені фінансові вимоги є доволі складними для виконання. По-перше, платіжна дисципліна побутових споживачів є невисокою. Станом на 31.12.2021, за даними Державної служби статистики України, заборгованість за постачання та розподіл природного газу дорівнювала 33,8 млрд грн [157]. В умовах воєнного стану рівень оплати житлово-комунальних послуг ще

більше знизився. Так, за даними Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України (Мінінфраструктури), загальна сума заборгованості населення за спожиті комунальні послуги на 01.01.2023 становила 36,8 млрд грн, а на 01.01.2024 – вже 43,5 млрд грн [158]. Але вживати будь-які дії, спрямовані на примушення до оплати або стягнення заборгованості, постачальникам заборонено. Так, згідно з Постановою Кабінету Міністрів України, заборонено стягувати заборгованість за житлово-комунальні послуги, що утворилась після 24 лютого 2022 року з дати початку по дату завершення бойових дій або тимчасової окупації територій, де знаходиться житлове або нежитлове приміщення, будинок [159]. По-друге, щоб виконати фінансові вимоги, постачальники змушені вдаватися до банківського кредитування, що також складно під час війни. Якщо будуть прийняті зміни у частині використання для гарантій виключно системних банків, на думку багатьох учасників ринку, це може завершитися встановленням державою монопольного контролю над ринком [156]. У разі неналежного виконання фінансових вимог та гарантій «Нафтогаз» припиняє продаж постачальнику природного газу для споживачів з регульованим тарифом.

Вимоги до постачання. Для того, щоб мати можливість продавати природний газ побутовим споживачам за регульованою ціною, постачальники купують його за пільговим тарифом у ГПК «Нафтогаз Трейдинг». Умовою купівлі газу є участь у балансуєчій групі, де відповідальним за добовий небаланс є ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг» [149; 153]. Оскільки незалежні постачальники та «Нафтогаз Трейдинг» у цьому сегменті ринку конкурують, йдеться фактично про примусову передачу комерційної інформації (про індивідуальні обсяги споживання клієнтів) компанії-конкуренту.

Ще однією вимогою у сфері постачання є створення страхового запасу природного газу – до 10 % місячного обсягу споживання на наступний місяць. Величина страхового запасу є однаковою для всіх постачальників та

визначається КМУ. Відповідно, постачальники несуть витрати, що дорівнюють вартості енергоресурсу, а також витрати на його зберігання.

У табл. 2.9 показано, як втілені принципи роботи енергетичних ринків, задекларовані Третім енергетичним пакетом ЄС [46], у вітчизняні норми регулювання, а також розкрито механізм їх впливу на діяльність постачальників.

Таблиця 2.9 – Вплив регуляторного середовища на розвиток бізнесу у сфері енергопостачання

Принципи Третього енергопакету ЄС	Зміст норм українського законодавства, спрямованих на реалізацію принципу	Вплив регуляторних норм на діяльність постачальників
Рівні умови доступу до мереж	Відокремлення діяльності у сфері постачання від виробництва і видобутку	Поява постачальників з «успадкованою» клієнтською базою, які спираються на підтримку власних материнських структур – концентрація ринку – спотворення конкуренції
Прозорість та відкритість	Закріплення вимог до оприлюднення важливої для споживача інформації	Удосконалення комунікацій зі споживачем, полегшення зміни постачальника, розвиток цифрових сервісів – активізація нецінової конкуренції
Захист вразливих категорій споживачів	Покладення спеціальних обов'язків (постачання за регульованими цінами)	Позбавлення постачальників доступу до ресурсу національного видобутку/виробництва, відсутність конкуренції у побутовому сегменті – монополізація ринку, дискредитація енергетичних реформ
Гарантії постачання	Покладення спеціальних обов'язків (визначення ПОН)	Тиск на незалежних постачальників з боку ПОН при визначенні фінансових та технічних умов співробітництва – спотворення умов конкуренції, монополізація ринку

Джерело: складено автором за [46; 47; 114–117; 136; 137]

Можна побачити, що існує суперечність між проголошеними принципами відкритості, прозорості ринку, відсутності будь-якої дискримінації та способами, якими відбувається реалізації цих принципів у національному законодавстві. Українське регуляторне середовище

енергоринку сприяє його монополізації, штучно створює нерівні умови конкуренції у сфері постачання енергоресурсів, дискримінує незалежних постачальників, позбавляючи їх доступу до придбання енергоресурсів на умовах конкуренції. Оскільки вади державного регулювання енергоринку багато у чому є наслідком недосконалої економічної політики у сфері суспільного розподілу, подолати їх вкрай важко.

Вплив регуляторного середовища на діяльність постачальників залежить від сегмента ринку, на якому вони зосереджуються. Частина постачальників працює в обох сегментах, частина – виключно у непобутовому сегменті. Кожен сегмент ринку має власну специфіку.

Так, попит у непобутовому сегменті є похідним, низькоеластичним. Оскільки і природний газ, і електроенергія є товарами виробничого призначення, попит на них формується залежно від кон'юнктури тих ринків, де працюють споживачі. Контракти у цьому сегменті ринку індивідуалізовані. Ціна суттєво залежить від обсягів споживання.

Доволі гостро у непобутовому сегменті стоїть проблема балансування. При перевищенні клієнтом заявлених обсягів споживання постачальник має або шукати можливості балансування всередині клієнтської групи (чим більше клієнтів обслуговує постачальник, тим кращі можливості балансування, більше толеранс), або докупати енергоресурси на ринку за ціною, яка значно перевищує контрактну. Тому в непобутовому сегменті стратегічними орієнтирами для постачальників стає створення білінгових систем, які дають можливість моніторити та прогнозувати споживання клієнтів, забезпечення високого рівня довіри між клієнтом і постачальником, роз'яснення клієнтам наслідків небалансів, формування портфелів клієнтів, а також співпраця з іншими постачальниками в сфері регулювання небалансів.

Взагалі у цьому сегменті постачальники намагаються глибоко інтегруватися у клієнтські бізнес-процеси, що також є одним зі стратегічних орієнтирів розвитку бізнесу.

Попит у побутовому сегменті, навпаки, є прямим, тобто для домогосподарств і газ, і електроенергія – товари кінцевого споживання. У цьому сегменті попит також низькоеластичний, але слід зважити на те, що при значних цінових диспаритетах можливий перехід частини домогосподарств з газу на електроенергію, та навпаки, а також на альтернативні види палива, наприклад, тверде паливо або відновлювані джерела енергії.

Діяльність у побутовому сегменті має як переваги, так і недоліки. До безумовних переваг можна віднести величезну кількість потенційних споживачів та доволі прогнозований характер попиту. Обсяги споживання коливаються сезонно, протягом доби, але є відносно стабільними. Недоліками побутового сегменту є високі трансакційні витрати на залучення клієнтів та значні постійні витрати, пов'язані з їх подальшим обслуговуванням, які можливо компенсувати лише за рахунок масштабу. Наприклад, чим більше споживачів користується мобільним застосунком, тим менші витрати на його розробку і обслуговування припадають на одного споживача.

У своїх публікаціях автор неодноразово підкреслював, що за сучасних умов привабливість побутового сегмента для постачальників є відносно невисокою [139; 144; 160]. Головна причина – недоліки у державному регулюванні. Хоча формально проголошений принцип вільного ринкового ціноутворення, фактично ціни регулюються штучно та підтримуються на заниженому відносно ринкового рівня. Встановлення державою граничної ціни ставить у привілейоване становище тих постачальників, які мають доступ до ресурсів власного видобутку.

Таким чином, на ринку виникла суперечність між задекларованими принципами його роботи (вільне ціноутворення, недискримінаційний доступ), та штучним блокуванням умов для їх втілення. Через це підприємства-постачальники опинилися у непростій ситуації. З одного боку,

побутовий сегмент ринку є емним та консервативним. З іншого боку, низька маржа та необхідність значних капіталовкладень у розвиток сервісу, а також зволікання держави з завершенням лібералізації дестимулюють тих продавців, які готові конкурувати за споживача.

Вплив регуляторного середовища на постачальників у непобутовому сегменті, навпаки, можна оцінити як позитивний. Підвищення вимог до прозорості та відкритості бізнесу, підтримки діалогу зі споживачем позитивно позначається на розвитку бізнесу, сприяє встановленню високого рівня довіри між постачальником і клієнтом, мотивує до покращення якості продажних сервісів. Перспективи стратегічного розвитку постачальників таким чином визначаються насамперед особливостями державного регулювання ринку.

2.3 Стратегічна діагностика внутрішнього потенціалу розвитку підприємств-енергопостачальників (на прикладі ETG.UA)

Стратегічна діагностика внутрішнього потенціалу підприємства має на меті з'ясувати ступінь його готовності нівелювати ризики і загрози зовнішнього середовища під час досягнення власних стратегічних цілей. Діагностику будемо здійснювати, спираючись на дані управлінського та фінансового обліку підприємства-постачальника, який відповідає таким умовам:

- відноситься до універсальних постачальників, тобто таких, які працюють водночас у двох сегментах ринку – оптовому (непобутовому) та роздрібному (побутовому). Основні клієнти – кінцеві споживачі;
- постачає як природний газ, так і електроенергію;

– є незалежним (тобто таким, що не утворений в результаті анбандлінгу, не спирається на підтримку материнських структур або держави у доступі до енергоресурсів).

Це дасть можливість узагальнити стратегічні цілі розвитку постачальників та виділити бізнес-процеси, які мають для цього пріоритетне значення.

Як базу діагностики внутрішнього потенціалу було обрано ТОВ «Енерджі Трейд Груп» (компанія відома під брендом ETG.UA) – постачальника, який обслуговує великий пул кінцевих споживачів. Попри несприятливі зміни регуляторного середовища, що заважають вести діяльність у побутовому сегменті ринку, компанія продовжує залишатися універсальним постачальником та продавати енергоресурси населенню. ETG.UA є великим незалежним постачальником, який утворився не в результаті анбандлінгу. З 2015 р. (з моменту відкриття ринку) компанія працює у роздрібному сегменті та є одним з найбільших постачальників природного газу в Україні, контролюючи понад 10% сегмента B2B. З 2019 р. здійснює також продаж електроенергії.

Діагностику внутрішнього потенціалу підприємства доцільно здійснити у декілька етапів:

– етап 1. Аналіз клієнтів як наявних, так і перспективних. Потреби клієнтів обумовлюють вектор розвитку підприємства, тому є одним з напрямів стратегічної діагностики [161, с. 60];

– етап 2. Співставлення потреб клієнтів з наявним потенціалом розвитку. Виявлення структурних компонентів потенціалу, які потребують удосконалення.

Етап 1. Аналіз клієнтів. Аналіз клієнтів має на меті оцінку таких параметрів:

а) структура клієнтського портфеля (виділення основних груп споживачів, визначення питомої ваги кожної групи у загальних обсягах

продажу). В кожній групі необхідно виділити найбільш значущих клієнтів, якщо вони є, та проаналізувати фактори, які впливають на обсяг здійснених ними закупівель;

б) динаміка клієнтського портфеля (зміна загальної кількості клієнтів, зміни по кожній групі, структурні зміни). Якщо має місце збільшення клієнтів або їх відтік, потрібно з'ясувати причини;

в) оцінка лояльності клієнтів (тривалість контрактних відносин, кількість переходів до нових постачальників, їх причини);

г) виявлення перспективних груп, які у майбутньому можуть стати клієнтами підприємства, складання та узагальнення клієнтського профілю. Визначення у профілі потреб клієнта (переваги, які бажають отримати споживачі при обранні конкретного постачальника).

На рис. 2.9 наведено структуру продажу природного газу кінцевим споживачам ЕТГ.УА.

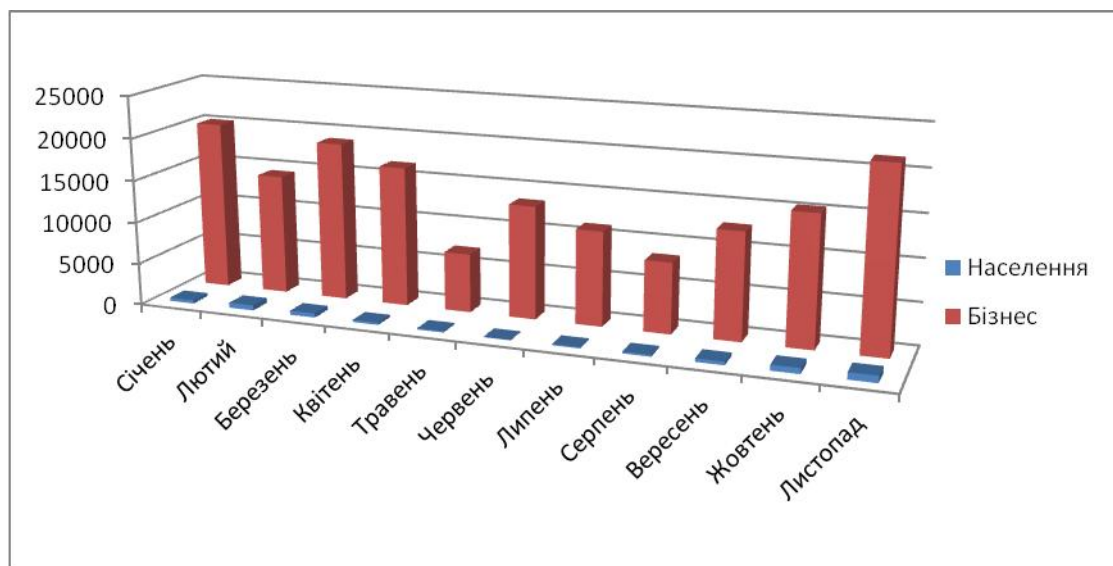


Рисунок 2.9 – Структура продажу природного газу кінцевим споживачам ЕТГ.уа, тис. куб. м, 2021 р.

Джерело: складено автором за даними [162]

Як видно з рисунку, основними споживачами компанії є великі побутові споживачі, на яких припадає 75 % загальних продажів. ETG.UA працює в обох сегментах ринку та, всупереч несприятливому регуляторному середовищу, продовжує розглядати продаж енергоресурсів домогосподарствам як перспективний напрям діяльності. Тільки за 2021 р. до обслуговування залучено 14575 домогосподарств. Низька питома вага побутового сегменту у загальному обсязі реалізації пояснюється викривленням державою конкурентного середовища, яке робить продажі енергоресурсів домогосподарствам складними та неприбутковими.

Аналізуючи структуру продажів, можна дійти висновку, що найбільшими клієнтами ETG.UA є споживачі з обсягом закупівель понад 500 тис. куб м природного газу (рис. 2.10).

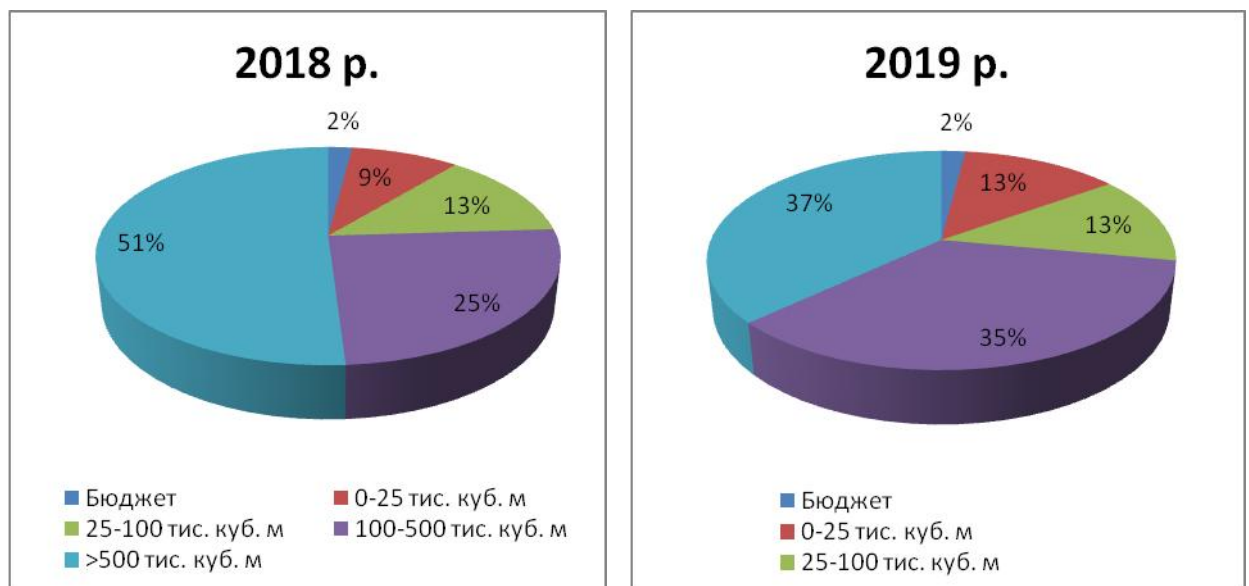


Рисунок 2.10 – Частка груп споживачів ETG.UA у загальному обсязі реалізації природного газу

Джерело: складено автором за даними [163-164]

Так, у 2018 р. питома вага цієї групи у загальному обсязі продажів становила 51 %, у 2019 р. – 37 % [164]. Водночас збільшилася частка

клієнтів, які купували від 100 до 500 тис. куб. м. Стабільним, на рівні 13 %, залишався внесок у загальний обсяг продажів клієнтів з обсягами закупівель 25–100 тис. куб. м. Спостерігалось також незначне зростання з 9 % до 13 % питомої ваги у закупівлях клієнтської групи з обсягом споживання до 25 тис. куб. м.

З відкриттям ринку електроенергії ETG.UA почала продавати електроенергію кінцевим споживачам. Доки що клієнтський портфель компанії можна охарактеризувати як концентрований: на ТОП-5 найбільших покупців припадає понад 80 % загального обсягу продажу електроенергії (рис. 2.11). Водночас по мірі того, як споживач адаптувався до лібералізації, відбувалося зменшення питомої ваги найбільших споживачів у продажах. Це пояснюється поступовим залученням нових споживачів і розширенням клієнтської бази. Так, у липні 2019 р. ETG.UA продавала електроенергію 17 клієнтам, а вже у грудні 2019 р. – 85. Тобто за півроку чисельність клієнтів у сегменті електроенергії зросла у 5 разів.

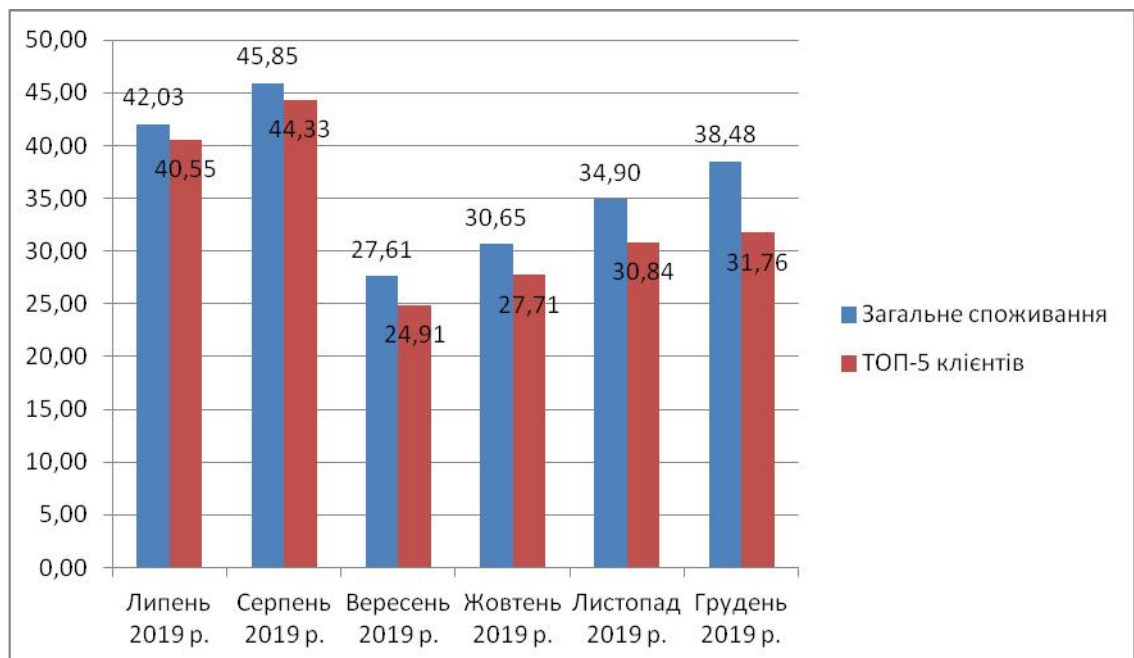


Рисунок 2.11 – Частка груп споживачів ETG.UA у загальному обсязі реалізації електроенергії, кВт*год

Джерело: складено автором за даними [163]

Таким чином можна зазначити, що структура клієнтського портфеля у цілому відображає прагнення компанії розширювати свою присутність у сегменті малого та середнього бізнесу [164]. На 2022 р. цілями ETG.UA було визначено: охоплення 15 % ринку природного газу (понад 5000 клієнтів), 3,2 % ринку електроенергії (понад 5000 клієнтів), 1 % побутового сегменту (120 тис. осіб населення) [162]. Але повністю реалізувати ці плани не вдалося. Воєнний стан, введений на території України та пов'язані з ним зміни регуляторного середовища, ускладнили роботу компанії, особливо у побутовому сегменті.

Загальні обсяги природного газу, реалізованого ETG.UA кінцевим споживачам, зменшилися за період з 2018 р. по 2021 р. у середньому за рік на 13,96 %. Але у 2019–2021 рр. темпи падання обсягів продажу у натуральному вимірі уповільнилися та склали 3,84 % (рис. 2.12). З рисунку видно, що динаміка продажів залежить від сезонних чинників: в осінньо-зимовий період обсяги реалізації зростають, у весняно-літній період скорочуються.

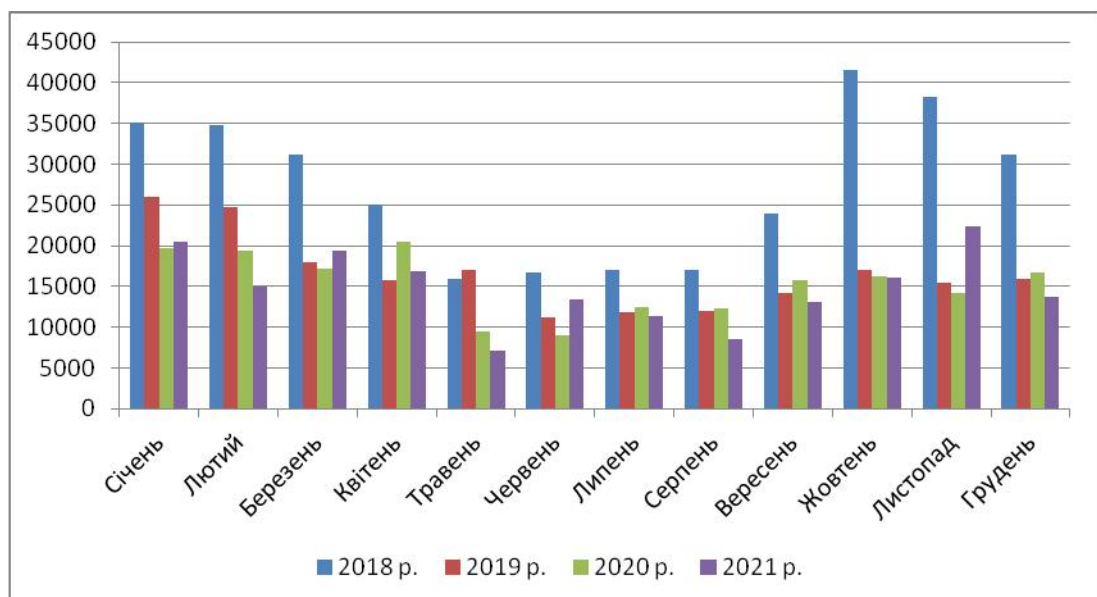


Рисунок 2.12 – Динаміка обсягів продажу природного газу кінцевим споживачам ETG.UA, тис. куб. м

Джерело: складено автором за даними [162–164]

Загальні обсяги продажу електроенергії кінцевим споживачам збільшувалися, починаючи з початку роботи ETG.UA на ринку (рис. 2.13). На динаміку продажів електроенергії, як і природного газу, впливає сезонний (кліматичний) фактор.

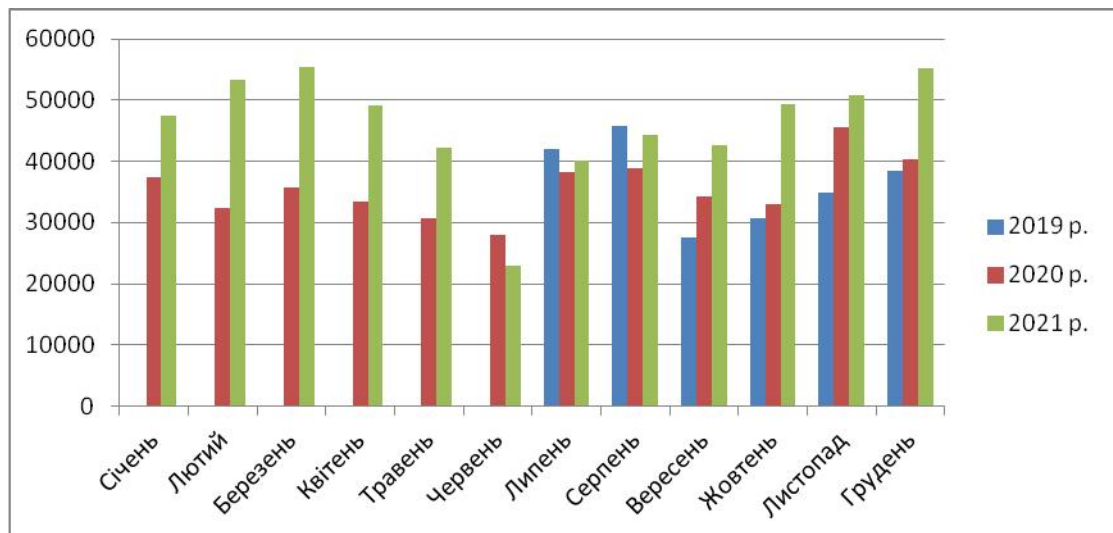


Рисунок 2.13 – Динаміка обсягів продажу електроенергії кінцевим споживачам ETG.UA, кВт·год

Джерело: складено автором за даними [162–164]

Цікаво зазначити, що динаміка обсягів продажу електроенергії в цілому повторювала динаміку клієнтського портфеля. Так, кількість споживачів, які купують електроенергію у ETG.UA, зростала. Відповідно, підвищувалися фізичні обсяги продажу. Зв'язок між динамікою портфеля споживачів природного газу та обсягами збуту носив більш складний характер. В обох сегментах ринку (побутовому та непобутовому) укладалися нові договори на постачання (рис. 2.14), а також спостерігався відтік клієнтів.

У 2019 р. змінили постачальника 267 клієнтів, у 2020 р. – 266 клієнтів [163; 164]. За 11 місяців 2021 р. було залучено на обслуговування 14575 домогосподарств, водночас перейшли до іншого постачальника 7595 домогосподарств.

ETG.UA здійснює регулярний моніторинг динаміки клієнтського портфеля за такими напрямками:

– приплив та відтік клієнтів у регіональному розрізі – для оцінки і коригування роботи регіональної мережі представництв, що є особливо важливим у сегменті побутового споживання;

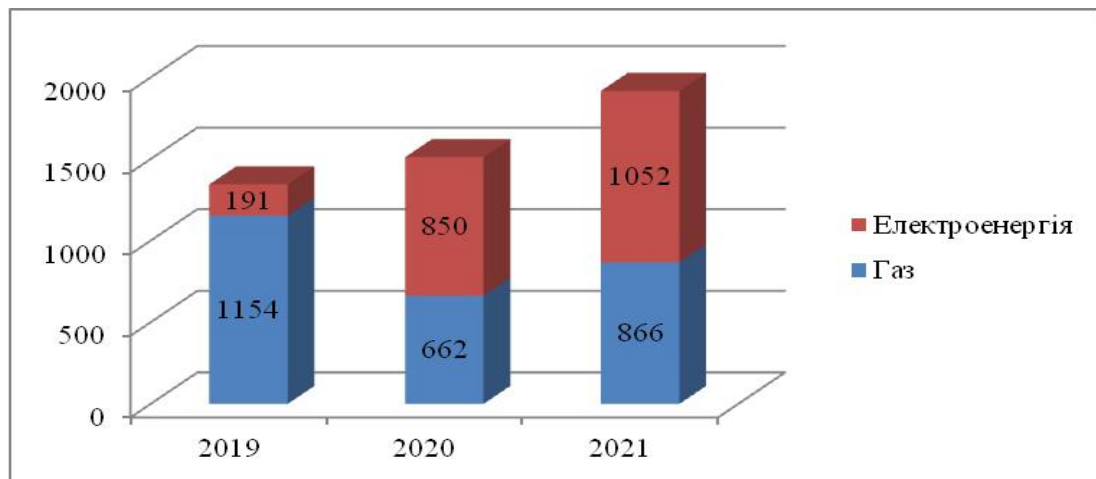


Рисунок 2.14 – Динаміка приросту клієнтського портфеля ETG.UA – кількість укладених угод

Джерело: складено автором за даними [162–164]

– причини змін кількості активних договорів – для визначення чинників, які спонукали клієнтів змінити постачальника (відмова від постачання може бути наслідком як зміни постачальника, так і наслідком зміни структури споживання енергоресурсів у клієнтських бізнес-процесах).

Поряд з традиційною клієнтською групою – кінцевими споживачами, ETG.UA заходить і у нетипові для постачальників сегменти, зокрема пропонує виробникам онлайн-платформу для купівлі природного газу та електроенергії ETG.Direct. Цей продукт є супутнім, тобто таким, що призначений не для клієнтів ETG.UA, а для виробників енергоресурсів. Завдяки платформі вони отримують доступ до великих промислових підприємств, які купують газ на вільному ринку (споживачі з обсягами закупівель понад 100 тис. куб. м на місяць).

Серед перспективних груп споживачів, залучення яких сприятиме розширенню клієнтського портфеля, ETG.UA виділяє домогосподарства (роздрібний сегмент) та малий і середній бізнес. У 2019 р. компанія провела дослідження, за результатами якого було встановлено, що 5 % побутових споживачів – однозначно бажають, а 15 % – скоріше бажають змінити постачальника природного газу через незадоволеність якістю його сервісу навіть за умов незмінних цін [163]. Тобто 20 % вибірки були готові змінити постачальника. Загальна ємність сегменту «Населення» – 10–12 млн споживачів, що робить його надзвичайно привабливим.

Профіль потенційного клієнта ETG.UA, готового до зміни постачальника, представлений на рис. 2.15. Дослідження виявило цікаву закономірність: чим нижчі доходи, тим менше роздрібний споживач цікавиться ціною природного газу.

- Дохід вище середнього рівня.
- Домогосподарство або квартира.
- Менеджер середньої ланки або ТОП-менеджмент.
- Вік – 35–55 років.
- Дохід – 20–30 тис. грн /міс.
- Має активні продукти в банках.
- Робить покупки через Internet.
- Зареєстрований у соцмережах та користується ними

Рисунок 2.15 – Профіль потенційного клієнта ETG.UA

Джерело: складено автором

Аналіз клієнтського портфеля дає підприємству можливість сфокусуватися на потребах наявних і потенційних споживачів. Основними вимогами споживачів є:

- якість продажного сервісу (обов'язкова умова – можливість онлайн укладання договорів, розрахунків, передачі показань);
- зручна система моніторингу енергоспоживання (білінг);
- доступні комунікації;
- близькість компанії до споживача. Регіональні представництва;
- не переплачувати багато у випадку небалансу (величина толеранс).

Етап 2. Співставлення потреб клієнтів з наявним потенціалом розвитку. Виявлення структурних компонентів потенціалу, які потребують удосконалення. На цьому етапі з'ясовується готовність підприємства втілювати стратегічні цілі, в основі яких реалізація клієнтських вподобань.

Оскільки основною фокус-групою клієнтів ETG.UA визначено малий і середній бізнес, а також домогосподарства, компанія структурує власні бізнес-процеси саме під потреби цих категорій споживачів. Компанія прагне бути першим незалежним провайдером енергії, який продає енергоресурси бізнесу онлайн. Відповідно, стратегічними пріоритетами для ETG.UA є: діджиталізація (створення єдиного ядра цифрових взаємодій з клієнтами); розвиток регіональної мережі (персоналізація продажів за рахунок прямих комунікацій з клієнтами); розробка та виведення на ринок нових продуктів; просування; командна робота. Для реалізації стратегічних пріоритетів ETG.UA запустила низку нових бізнес-процесів, а також створила відповідну організаційну структуру.

Діджиталізація. Цифрові сервіси охоплюють всі бізнес-процеси ETG.UA та мають на меті створити єдине ядро цифрового управління взаємовідносинами з клієнтом (рис. 2.16).

Цифровізація CRM (управління взаємовідносинами з клієнтами) підвищує гнучкість, якість та швидкість взаємодій зі споживачами. З одного боку, функціонал цифрових сервісів дає можливість клієнтам зменшувати транзакційні витрати (сплачувати рахунки онлайн, отримувати платіжні документи в електронному вигляді, вносити показання, переглядати дані про власне споживання, зберігати і подавати документи, підписувати контракти на купівлю енергоресурсів цифровим підписом). З іншого боку, набір опцій

цифрового CRM також зменшує для ETG.UA накладні витрати і витрати, пов'язані зі збиранням, систематизацією та узагальненням інформації.

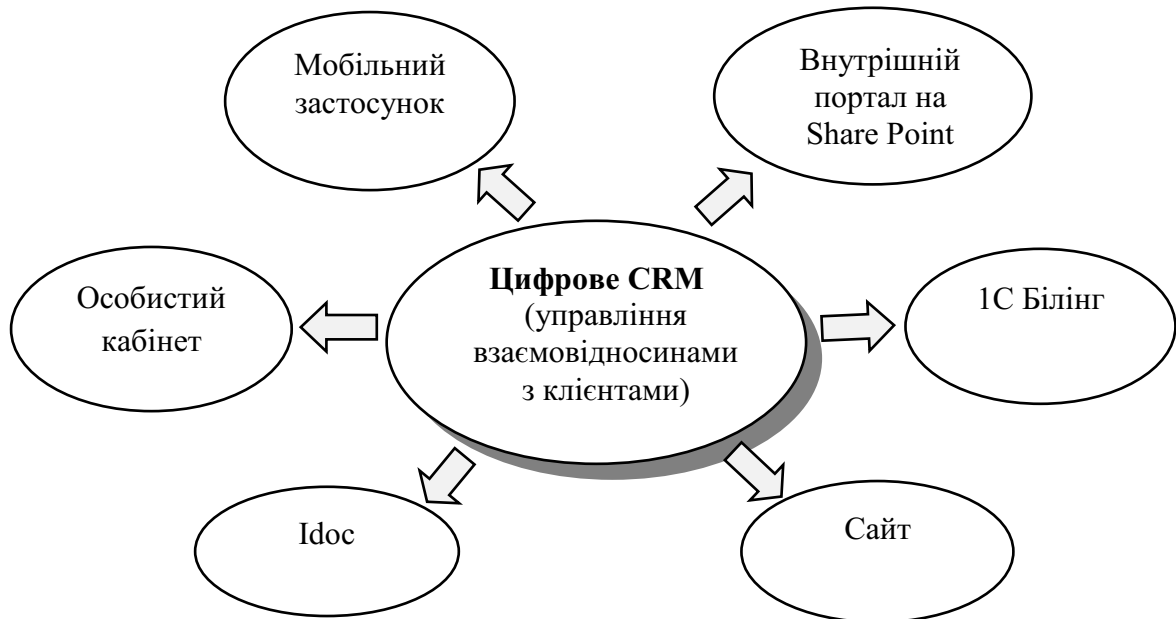


Рисунок 2.16 – Цифрове ядро взаємодій з клієнтами ETG.UA

Джерело: складено автором

У 2019 р. ETG.UA створила внутрішній портал на платформі Share Point, який дозволив автоматизувати низку бізнес-процесів, а саме: створення та подання заявок на оплату, Help Desk, роботу з договорами (завдяки створенню електронного реєстру), опрацювання дебіторської заборгованості (таблиці для аналізу, створення листів клієнтам, формування і доручення завдань контакт-центрам); заповнення картки споживача з контактною інформацією; створення карток договорів з автоматичним завантаженням відсканованих копій.

Наразі ETG.UA перейшла на хмарний CRM. Ми вбачаємо у цьому значні перспективи. Агресивна експансія у побутовому сегменті неможлива без стандартизації та спрощення таких бізнес-процесів, як укладання договорів, створення рахунків, нагадування про заборгованість тощо. Враховуючи, що і малий, і середній бізнес, а також домогосподарства (готові змінити постачальника, як правило, платоспроможні домогосподарства) зацікавлені саме в якості сервісу, зручні цифрові моделі продажу здатні суттєво збільшити клієнтський портфель у побутовому сегменті [165].

Регіональна мережа. Прагнення ETG.UA працювати з малим і середнім бізнесом та домогосподарствами у роздрібному сегменті визначило базовий принцип організаційної структури компанії та її моделі продажу – близькість до споживача (рис. В.1 додатку В). Безпосередньо продажами у компанії займаються: співробітники регіональних представництв; хантери; агенти. За даними внутрішнього моніторингу, найбільший обсяг продажу енергоресурсів забезпечує регіональна мережа. Так, у 2021 р. її мінімальний внесок дорівнював 50 % (серпень), максимальний – 97 % (січень), тоді як мінімальний внесок хантерів – 11 %, максимальний – 41 %. Максимальний внесок агентської мережі у продажі не перевищував 11 % [162].

Принцип регіональних представництв не новий, активно використовується у різних видах бізнесу, наприклад, банківському. Проте для енергопостачальних підприємств він виявився революційним, оскільки більшість постачальників, навіть великих (наприклад, ГПК «Нафтогаз Трейдинг»), власної мережі не мають. Історично регіональні облгази та облэнерго, а потім їх нащадки, що з'явилися на ринку в результаті анбандлінгу, обслуговували споживачів, розташованих на певних територіях. Нова конфігурація енергоринку дає споживачеві можливість обрати будь-якого постачальника, чим і скористалася ETG.UA. Компанія, зробивши справжню революцію на регіональних ринках, успішно наблизилася до споживача на відстань «витягнутої руки».

На кінець 2022 р. функціонувало 19 регіональних представництв у 19 областях України (рис. В.2 додатку В). Моніторинг та оцінка ефективності роботи регіональних представництв здійснюється за такими напрямками: кількість укладених нових договорів (порівняно з плановим показником); приріст фізичних обсягів продажу (порівняно з плановими показниками); динаміка навантаження на співробітників регіональних представництв (середня кількість контрактів, що обслуговуються одним співробітником протягом року).

Незважаючи на те, що кількість договорів, укладених через регіональні представництва, збільшується, досягнути цільових показників підприємства

вдається не завжди (табл. В.1 додатку В). Так, у 2021 р. було укладено 410 нових контрактів на постачання природного газу бізнесу (план – 2200), що збільшило обсяг продажів на 301236 тис. куб. м, та 640 контрактів на постачання електроенергії бізнесу (план – 3738), які забезпечили приріст продажів на 141 млн кВт·год). Звернемо увагу на те, що на постачання електроенергії було укладено лише 18,9 % контрактів від запланованого рівня, тоді як обсяг продажу склав 43,9 % запланованого.

Дані табл. В.1 додатку В свідчать про те, що очікування від регіональної мережі значно перевищують її можливості. Недовиконання планових показників спостерігається на тлі збільшення навантаження на працівників (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Навантаження на працівників регіональних представництв ЕТГ.UA

Представництво	Середньомісячний портфель контрактів		Навантаження на 1 працівника		Темп зростання навантаження, 2021/2020, %
	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	
Вінницьке	48	67	0,65	0,89	136,92
Волинське	121	238	1,61	3,18	197,52
Дніпровське	346	360	4,62	4,80	103,90
Житомирське	43	62	0,58	0,83	143,10
Закарпатське	63	68	0,84	0,90	107,14
Запорізьке	94	108	1,25	1,43	114,40
Івано-Франківське	73	116	0,97	1,55	159,79
Київське	28	68	0,37	0,90	243,24
Кропивницьке	12	15	0,16	0,19	118,75
Львівське	21	56	0,28	0,74	264,29
Миколаївське	189	267	2,52	3,56	141,27
Одеське	30	79	0,4	1,06	265,00
Полтавське	63	96	0,84	1,29	153,57
Сумське	168	267	2,24	3,56	158,93
Харківське	268	328	3,58	4,37	122,07
Черкаське	-	9	-	0,11	-
Чернівецьке	63	113	0,85	1,50	176,47
Чернігівське	78	139	1,04	1,85	177,88
РАЗОМ	1711	2456	22,81	32,75	143,58

Джерело: розраховано автором за даними [162]

У 2020–2021 рр. навантаження збільшилося на 44 %: якщо один працівник у 2020 р. обслуговував 22,81 контракт, то вже у 2021 р. – 32,75 контрактів. Найбільш інтенсивно навантаження зросло у Одеському, Львівському та Київському представництвах – у 2,65 рази, 2,649 і 2,43 рази відповідно. Найменш інтенсивно – у Дніпровському та Закарпатському представництвах: на 3,9 % і 7,4 % відповідно. Причому скорочення чисельності працівників за розглянутий період не відбувалося. Кількість працівників, зайнятих у регіональних представництвах, навіть збільшилася. У 2019 р. в регіональній мережі працювало 43 особи, у 2020 р. – 48 осіб, у 2021 р. – 62 особи.

Завищені очікування є наслідком як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів. Серед об'єктивних факторів можна назвати: епідемію COVID-19, яка негативно вплинула на рівень ділової активності в цілому по економіці, відповідно, обсяги попиту на енергоресурси скоротилися; уповільнення та реверс реформ на енергетичному ринку (повернення ПСО на ринку природного газу, постійне відтермінування запланованої лібералізації ринку електроенергії). Як суб'єктивні фактори можна розглядати недоліки у системі плануванні. Однак вони є наслідком перманентних змін у регуляторному середовищі та високого рівня невизначеності навіть на коротких часових інтервалах планування.

Ефективність регіональної мережі як моделі продажу є доволі високою, але нижчою, ніж онлайн-продажів. У табл. В.2 додатку В міститься порівняльний аналіз показників ефективності різних моделей продажу ETG.UA. З таблиці видно, що найбільший обсяг природного газу реалізується онлайн, на 2 місці – торговельні островки, на 3 місці – сервісні центри. Торговельний острівок розміщується у торговельно-розважальних центрах, у спальних районах або у приватному секторі поруч з метро (потрібна площа приміщення не перевищує 30 кв. м). За нашими оцінками,

витрати на залучення клієнта через регіональну мережу склали 1000–1200 грн у 2021 р., через агентську мережу – 350–400 грн [162].

Розробка та виведення на ринок нових продуктів. Товар, який продають на ринку постачальники – стандартизований, його модифікації технічно неможливі. Тому нові продукти – це комбіновані або супутні продукти, орієнтовані на цінову та нецінову конкуренції.

Прикладом комбінованого продукту цінового характеру від ETG.UA є пропозиція у сегменті населення: літня ціна 7,92 грн за кубометр природного газу та 8,94 грн у річному продукті в 2021 р. [167]. Комбінований продукт, орієнтований на нецінову конкуренцію, – пакет Duel Fuel, який передбачає можливість купувати одночасно природний газ та електроенергію (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Частка клієнтів ETG.UA, які використовують пакет Duel Fuel

Регіональне представництво	Кількість клієнтів з контрактами на постачання			Питома вага клієнтів з Duel Fuel, %
	природного газу	електроенергії	Duel Fuel	
Вінницьке	39	47	12	12,24
Волинське	90	117	53	20,38
Дніпровське	414	23	20	4,38
Житомирське	31	40	17	19,32
Закарпатське	72	16	10	10,20
Запорізьке	87	18	34	24,46
Івано-Франківське	62	21	16	16,16
Київське	60	36	6	5,88
Кропивницьке	22	8	4	11,76
Львівське	52	6	10	14,71
Миколаївське	87	114	127	38,72
Одеське	129	19	31	17,32
Полтавське	30	37	52	43,70
Сумське	161	89	91	26,69
Харківське	343	20	58	13,78
Черкаське	-	26	-	-
Чернівецьке	26	74	46	31,51
Чернігівське	72	56	58	31,18
РАЗОМ	1777	767	645	20,25

Джерело: складено автором за даними [162]

Комбінований продукт є інноваційним для ринку, де великі постачальники-монополісти, утворені під час анбандлінгу, продовжують орієнтуватися або на продаж природного газу, або на продаж електроенергії. Багато універсальних постачальників пропонують обидва продукти, але як окремі товари.

Комбінований пакет має значні перспективи у сегменті малого та середнього бізнесу, оскільки є зручним способом для клієнта керувати власним енергозабезпеченням та пов'язаними з цим витратами. П'ята частина продажів у сегменті B2B здійснюється компанією ETG.UA клієнтам, які обслуговуються за пакетом Duel Fuel. Найкраще пакет Duel Fuel продається у Полтавському та Миколаївському представництвах.

Прикладом супутніх продуктів є послуга «Енергетичний адвокат», яка входить у пакетні пропозиції або надається окремо. Енергетичний адвокат – представник клієнта у переговорах з попереднім постачальником (найчастіше – облгазами), від якого клієнт бажає перейти на обслуговування до ETG.UA. Послуга входить до складу пакетних пропозицій бізнесу. Так, у III кварталі 2018 р. компанія запустила тариф «Все включено» (Газ+Сервіс+Постачання обладнання+Адвокат) [164]. Ще один різновид супутніх продуктів – платформа ETG Direct, про яку йшлося вище. Сукупні продукти мають подвійне призначення. По-перше, вони поглиблюють ступінь проникнення у клієнтські бізнес-процеси та підвищують лояльність клієнтів. По-друге, забезпечують додатковий дохід.

Просування. Товар, який продають постачальники (природний газ, електроенергія), не є унікальним та не може бути змінений з технічної точки зору. Тому постачальники зосереджуються на удосконаленні продажних сервісів, розбудові ефективних комунікацій з клієнтами, стимулюванні збуту.

Продажні сервіси від ETG.UA структуровані під потреби різних клієнтських груп: регіональні представництва працюють з малим і середнім бізнесом, торговельні острівки – з домогосподарствами, хантери – з великими споживачами. Порівняльна ефективність різних моделей продажу оцінена у додатку В (табл. В.2). Також компанія використовує агентську

мережу – перетворює клієнта на провайдера послуг постачальника (принцип сіткового маркетингу). З точки зору клієнта, якісний сервіс – зручний сервіс. Тому компанія працює в напрямі діджиталізації сервісів, а також намагається максимально наблизити послуги до споживача.

Розбудова ефективних комунікацій з клієнтом у ETG.UA охоплює такі напрями:

- коригування лімітів. Програмне забезпечення від ETG.UA дозволяє клієнтам самостійно коригувати ліміти споживання протягом доби, що дозволяє зменшувати небаланси та уникати зайвих витрат як клієнтам, так і постачальнику;

- контакт-центр. Через контакт-центр компанія залучає нових клієнтів, підтримує обернений зв'язок, збирає фактичні дані. За даними опитування клієнтів, у якому взяли участь 70 % споживачів, робота контакт-центру була оцінена у 4,6 бали з 5 можливих;

- онлайн-комунікації (sms-інформування клієнтів, відправка квитанцій на e-mail, відправка даних про споживання, оплати через мобільний застосунок, автоматичне генерування листів боржникам, особистий кабінет на сайті компанії).

Інформування споживачів про послуги ETG.UA здійснюється не тільки шляхом особистих комунікацій, а й у ході реалізації PR-стратегії. Активно використовуються ЗМІ та соціальні мережі. Так, у 2019 р. було розміщено 84 публікації у ЗМІ, 336 – на Facebook у групах з охопленням понад 600 тис. осіб. Розміщено 15 пресрелізів, авторські колонки на профільних сайтах країни – Mind [143], Економічна правда [168–173], серія інтерв'ю [174–176]. Компанія має власні сторінки у соцмережах, Youtube-канал та постійно отримує запрошення від ЗМІ на експертні інтерв'ю. Гаслом PR-кампанії ETG.UA є: «Заряджай свій бізнес енергосвободою».

Стимулювання збуту забезпечується в основному неціновими способами, оскільки незалежні постачальники купують ресурс здебільшого за ринковою ціною. Приблизно 50 % обсягу купується на внутрішньому ринку у приватних видобувних компаній, решта – довгі форвардні імпорتنі

контракти за ціною «хаб плюс» (біржова ціна плюс витрати на транспортування) [175; 176]. Але у B2C-сегменті цінові маневри можуть відігравати значну роль. За нашою оцінкою, якщо б НАК «Нафтогаз» запропонував ETG.UA ціну у 7,42 грн/куб. м (таку ціну отримали «ЙеЕнергія» та ГПК «Нафтогаз Трейдинг»), компанія змогла б збільшити портфель побутових клієнтів у 10 разів – з 10 тис. до 100 тис.) [175; 176].

Командна робота. Активне просування у роздрібному сегменті потребує згуртованості колективу та злагодженої роботи у командах. Оскільки організаційна структура компанії побудована за дивізіональним принципом (географічний поділ на представництва), стратегічним завданням є розбудова ефективної корпоративної культури, заснованої на усвідомленні корпоративних цінностей (додаток В, рис. В.3). ETG.UA розглядає власних працівників як амбасадорів репутації та цінностей. Репутація постачальника – запорука лояльності клієнтів.

Водночас ETG.UA створює умови для розвитку персоналу. Адже діджиталізація багатьох бізнес-процесів вивільняє час для розвитку здібностей працівників. Розбудова трудових відносин відбувається на партнерських засадах: співробітники мають усвідомлювати, що стабільність діяльності роботодавця є умовою їх особистого добробуту. При створенні мотиваційної системи підприємство використовує КРІ.

Наведені дані дозволяють дійти висновку про те, що внутрішній потенціал розвитку компанії ETG.UA достатній для того, щоб нівелювати загрози та ризики, які виникають у зовнішньому, в тому числі регуляторному середовищі. Основним способом пом'якшення ризиків є інноваційна модель розвитку, орієнтована на освоєння роздрібного сегменту та онлайн-продажі малому і середньому бізнесу. Оскільки формування внутрішнього потенціалу відбувалося на принципах проактивності, компанія ETG.UA демонструє високу готовність до експансії в обраних нею сегментах ринку.

Узагальнюючи результати оцінки внутрішнього потенціалу розвитку ETG.UA, можна запропонувати систему показників стратегічного

моніторингу, яка дозволяє оцінити діяльність постачальника за такими напрямками: клієнтський портфель, модель продажів, персонал, супутні продукти, участь у балансуючих групах, моніторинг клієнтського енергоспоживання, фінансовий стан (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Система показників стратегічної діагностики підприємств-енергопостачальників

Напрямок моніторингу	Показник	Зміст показника
Портфель клієнтів (виявлення переваг клієнтів)	Питома вага клієнтської групи у закупівлях	Значущість певної клієнтської групи для постачальника
	Питома вага найбільших клієнтів у закупівлях	Ступінь концентрації портфеля (ступінь залежності постачальника)
	Кількість нових договорів Кількість розірваних договорів	Перспективи розширення ринку компанії.
	Середня тривалість контрактних відносин	Ступінь лояльності клієнтів
Модель продажів	Рівень охоплення клієнтів цифровими сервісами; можливості сервісів (доступні опції)	Наявність та зручність цифрових сервісів
	Кількість регіональних представництв	Близькість до кінцевого споживача, зручність продаж, відкритість компанії до співпраці
	Витрати на залучення клієнта у різних моделях продажу	Порівняльна ефективність моделей продажу.
Персонал	Кількість договорів, що обслуговується 1 працівником	Навантаження на працівників
	Бальна оцінка персоналу клієнтами	Задоволеність клієнтів продажним сервісом
Супутні продукти	Питома вага клієнтів, які користуються продуктами	Перспективи поглиблення присутності на ринку
Просування	Кількість учасників груп у соцмережах, месенджерах	Перспективи розширення ринків збуту. Можливості використання «лідів» для просування продукції. Ефективність цифрових каналів комунікацій
	Кількість відвідувань сайту, переглядів аналітичних, інформаційних, рекламних роликів компанії	
Участь у балансуючих групах	Кількість клієнтів у балансуючій групі Величина небалансу	Можливості запровадження гнучкої цінової політики (знижки, толеранс)
Моніторинг енергопостачання	Питома вага клієнтів, охоплених білінговими системами	Зниження небалансів, перспективи покращення фінансового стану
Фінансовий стан	Величина та динаміка дебіторської заборгованості	Платіжна дисципліна клієнтів
	Співвідношення активів та зобов'язань	Рівень фінансової стійкості підприємства
	Показники ліквідності, рентабельності	Фінансовий стан підприємства

Джерело: розроблено автором

Запропонована система показників дозволяє виділити найбільш значущі для постачальника бізнес-процеси, від яких залежать подальші перспективи його діяльності. Завдяки цим бізнес-процесам можливо зменшити негативний вплив зовнішніх факторів та зосередитися на реалізації внутрішнього потенціалу підприємства.

Водночас існує низка ризикових бізнес-процесів, які потребують додаткової уваги. Серед них:

- зростання небалансів через несвоєчасну зміну клієнтами лімітів споживання. Якщо клієнт збільшує обсяги споживання без попередження, постачальник несе додаткові витрати, оскільки йому доводиться закуповувати додаткові обсяги енергоресурсів за цінами, вище контрактних. Нівелювання цього ризику у компанії ETG.UA відбувається за рахунок забезпечення клієнтів спеціальним програмним забезпеченням, яке дозволяє змінювати ліміти протягом доби, встановленням партнерських відносин з клієнтами;

- погіршення фінансового стану через несвоєчасні розрахунки клієнтів за поставлені енергоресурси та зміну умов розрахунків на ринку. Аналіз балансу за 2021 р. засвідчує підвищення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 244, 676 млн грн протягом звітнього року. Відповідно, компанія була змушена наростити довгострокові зобов'язання, які збільшилися протягом року у 5,2 рази – з 26,6 млн грн до 139,6 млн грн;

- зростання трансакційних витрат, зумовлених веденням судових справ щодо стягнення заборгованостей і порушення правил контрактів [177, с. 116–117].

Доки що завдяки виваженій стратегії розвитку бізнесу ці ризики вдається нівелювати, не в останню чергу за рахунок обраної концепції діджиталізації та орієнтації на партнерські відносини з клієнтами. Компанія

зберігає свою присутність у В2С-сегменті та продовжує зміцнювати довіру споживачів у сегменті В2В як надійний постачальник.

Таки чином, успішність бізнесу в сфері енергопостачання визначається насамперед готовністю підприємств запустити процеси, спрямовані на вивільнення внутрішнього потенціалу розвитку. Зміст цих бізнес-процесів визначається структурою клієнтського портфеля, тобто потребами клієнта. Орієнтація на інноваційну модель розвитку також здатна пом'якшити зовнішні загрози бізнесу.

Для забезпечення стійкого розвитку необхідно розробити ефективний організаційно-економічний механізм управління, який дозволить адаптуватися до зовнішніх викликів і внутрішніх потреб. Розробка організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком є надзвичайно актуальною через динамічність зовнішнього середовища, можливість завдяки ефективному механізму мінімізувати ризики та невизначеності стратегічного розвитку підприємства. Розробка організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком є ключовим фактором успіху сучасних організацій. Вона дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищувати свою конкурентоспроможність, мінімізувати ризики та забезпечувати сталий розвиток. У зв'язку з цим, дослідження та впровадження таких механізмів є пріоритетним завданням для керівників та дослідників у сфері управління.

Наукове обґрунтування стратегій розвитку енергетичного підприємства в умовах енергетичної трансформації з акцентом на сучасні тренди, такі як лідерське позиціонування, екологічно орієнтований інноваційно-технологічний бізнес, диверсифікація продукції та виробництва, клієнтоцентричність, європейська інтеграція та відповідність принципам сталого розвитку, сприятиме створенню власної інноваційної екосистеми. Це включає формування місії, бачення та цінностей компанії як соціально

відповідального бізнесу в енергетичній сфері, надійного партнера та відповідального інвестора. Вирішенню цих питань присвячено наступний розділ дисертаційної роботи.

Висновки за розділом 2

1. Стратегічна діагностика підприємств, які виконують функції постачальників на енергетичних ринках, спрямована на виявлення майбутнього стану підприємства. Основними напрямками стратегічної діагностики є визначення факторів, які на нього впливають, а також оцінка здатності внутрішнього середовища протистояти зовнішнім загрозам і забезпечувати стійкий розвиток підприємства. Найбільш значущими макрфакторами, які впливають на обсяги продажу енергоресурсів кінцевим споживачам є:

- рівень ділової активності в національній економіці, від якого залежать обсяги закупівель енергоресурсів, кількість побутових споживачів енергоринку, а також наявні доходи населення (опосередковано впливають на попит у побутовому сегменті енергоринку);

- чисельність населення, яка обумовлює кількість побутових споживачів та обсяги закупівель у цьому сегменті ринку;

- рівень технологічного розвитку, що визначає ефективність енергоспоживання;

- обсяг видобутку, генерації, імпорту енергоресурсів, від яких залежить, чи буде доступний постачальнику фізично необхідний йому обсяг енергоресурсів.

2. Установлено, що у побутовому сегменті ринку найбільш значущим фактором є кількість споживачів, тоді як рівень цін майже не впливає на

обсяги попиту на енергоресурси з боку населення (внаслідок штучного утримання ціни на заниженому рівні). Вплив макрофакторів на діяльність постачальників є переважно опосередкованим та залежить від принципів структуризації клієнтського портфеля.

3. Під час аналізу причинно-наслідкових зв'язків між змінами у регулюванні енергоринку та діяльністю у сфері енергопостачання виявлено і розкрито суперечність між цілями реформування енергоринку (рівність умов конкуренції, прозорість діяльності) та засобами державного регулювання, що їх втілюють. Зокрема, в результаті анбандлінгу було створено нерівні стартові умови для постачальників, оскільки на ринку почали конкурувати підприємства з «успадкованою» клієнтською базою, які спиралися на підтримку материнських структур, та ті, хто збирав клієнтуру «з нуля». Механізм ПСО лише закріпив асиметричний характер конкуренції, створивши умови для монополізації бізнесу в сфері енергопостачання. Виявлені негативні наслідки цього процесу для постачальників (дестимулювання інвестицій у підвищення якості продажних сервісів, відтік клієнтів, зниження економічної привабливості роботи у побутовому сегменті), а також для інших учасників ринку і суспільства в цілому.

4. Результати оцінки внутрішнього потенціалу одного з найбільших в Україні постачальників енергоресурсів – компанії ETG.UA підтвердили авторське припущення про те, що макроекономічні та регуляторні ризики можна знизити, якщо правильно структурувати бізнес-процеси у внутрішньому середовищі. Узагальнення результатів оцінки дало можливість розробити систему показників стратегічного моніторингу, яка дозволяє оцінити діяльність постачальника за такими напрямками: клієнтський портфель, модель продажів, персонал, супутні продукти, участь у балансуючих групах, моніторинг клієнтського енергоспоживання, фінансовий стан. На відміну від існуючих систем стратегічного моніторингу,

які переважно носять загальний характер, запропонована система дає можливість врахувати особливості бізнесу в сфері енергопостачання.

За результатами моніторингу уточнено стратегічні цілі розвитку постачальників та виділені бізнес-процеси, які мають для цього пріоритетне значення – створення єдиного ядра цифрових взаємодій з клієнтами, персоналізації продажів за рахунок прямих комунікацій з клієнтами, розробка та виведення на ринок супутніх та комбінованих продуктів, просування, командна робота.

У роботах [133; 139; 142–145; 160; 165; 168–173; 176] представлена авторська позиція щодо зовнішніх факторів розвитку енергопостачання в Україні та регулювання енергоринку.

Список використаних джерел у даному розділі наведено в повному списку використаних джерел під номерами [1; 2; 46; 47; 113–177].

3 НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ-ПОСТАЧАЛЬНИКІВ НА ЕНЕРГЕТИЧНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

3.1 Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємств-постачальників на енергетичному ринку України

Оновлення конфігурації ринку електроенергії в Україні, яке відбулося внаслідок виконання прийнятих нашою країною євроінтеграційних зобов'язань, призвело до значних зрушень як у принципах роботи ринку, так і у його структурі. Для незалежних енергетичних трейдерів (постачальників електричної енергії та природного газу) реформа відкрила нові можливості – спрощення виходу на ринок, вирівнювання умов конкуренції, робота у прозорому регуляторному середовищі. Кінцевий споживач нарешті отримав право вільно обирати підприємство-постачальника. Причому ринок природного газу «відкривається» швидше, ніж ринок електроенергії. Якщо ціна електроенергії для побутових споживачів й досі залишається регульованою, то ціна природного газу з 01.08.2020 не регулюється.

Лібералізація енергоринку спричинила значне загострення конкурентної боротьби між компаніями, що здійснюють продаж природного газу та електроенергії кінцевому споживачеві. Враховуючи, що ринки електроенергії та природного газу запрацювали у новому форматі не так давно, постачальники все ще знаходяться у стані апробації конкурентних стратегій. З одного боку, на ринку діють постачальники «з досвідом» та «успадкованою» під час анбандлінгу клієнтською базою. З іншого боку, на ринку існує чимала кількість нових компаній, відсутність «інституціональної» пам'яті у яких дозволяє їм швидше сприйняти нову конфігурацію ринку. Під нею від самого початку створюється внутрішня організаційно-управлінська структура, формується корпоративна культура,

вибудовуються відносини з контрагентами – споживачами, виробниками, регулятором, іншими учасниками ринку.

Оскільки специфіка продукту, який продається на ринках енергоресурсів, не передбачає можливостей його удосконалення, акцент у конкурентних стратегіях робиться або на ціну, або на покращення клієнтських сервісів. Має місце також поєднання обох варіантів. При цьому підприємства-постачальники рухалися різними шляхами: на ринку за три роки його існування було випробувано агресивні цінові стратегії наступального типу, інноваційні стратегії, стратегії використання ресурсних переваг, а також відверто шахрайські стратегії імітаційно-паразитарного типу. На ринку склалася доволі цікава ситуація: споживач, який нарешті опинився в центрі уваги навіть природних монополістів, почав обирати між надійністю та значним досвідом поставок, низькими цінами, зручними онлайн сервісами, можливостями отримувати додаткові переваги у вигляді заробітку, розв'язанням проблем, пов'язаних з власним енергозабезпеченням. Іншими словами почалася конкуренція стратегій.

Саме тому необхідно виділити базові конкурентні стратегії, яких дотримуються підприємства-постачальники на українському енергоринку, порівняти ефективність цих стратегій, а також визначити подальші перспективи їх реалізації. Зазначимо, що з моменту введення нових ринкових правил минув незначний проміжок часу. Це певним чином звужує можливості стратегічного аналізу, оскільки стрімко змінюється конкурентне середовище, оновлюються регуляторні вимоги. Слід також взяти до уваги форс-мажорні обставини (війна на території України).

На українському ринку працює величезна кількість підприємств-енергопостачальників. Тільки на ринку електроенергії діє понад 500 активних учасників. За даними ДП «Оператор ринку», у реєстрі учасників внутрішньодобового ринку та ринку «на добу наперед» станом на 25.07.2022 містилася інформація про 537 активних учасників та 31 учасника,

чия ліцензія була призупинена [178]. Оскільки лібералізація ринку не була неочікуваною, постачальники готувалися до майбутніх змін заздалегідь. Перспективними вважалися всі сегменти ринку – як промисловий, так і побутовий. З відкриттям ринку почалася точитися доволі агресивна боротьба за споживачів. Тому більшість стратегій мали відверто наступальний характер.

Загальновідомо, що стратегія формується під конкретне підприємство, виходячи з особливостей його внутрішнього та зовнішнього середовища. Основне правило таке: унікальній компанії (бо двох однакових навіть в одній галузі немає) повинна відповідати унікальна стратегія. Те, що для одного підприємства стає джерелом формування конкурентних переваг, для іншого підприємства може стати шляхом до банкрутства. Тим не менш глобальні зміни у середовищі ведення бізнесу, а також особливості розвитку українського енергетичного ринку дають можливість визначити спільні принципи, які використовуються при створенні власних стратегій підприємствами-незалежними енергопостачальниками.

Базові стратегії, що реалізуються на вітчизняному енергоринку, можна поділити на декілька груп: хижацька; ресурсна; інтелектуального лідерства; інноваційно-сіткова, імітаційно-паразитарна (табл. 3.1). В основу розподілу автор пропонує покласти спосіб отримання економічних вигід від конкуренції або спосіб формування недосяжних для суперників рент. Оцінюючи перспективи обраної стратегії, необхідно дати відповіді на такі питання:

- як (за рахунок чого, яких конкурентних переваг) підприємство виграє конкурентну боротьбу;
- наскільки захищеними виявляються конкурентні переваги (чи можуть конкуренти їх «відтворити») та від чого вони залежать;
- чи існують обмеження для реалізації стратегії. Якщо існують, то що може завадити.

У подальшому відповіді на ці питання складатимуть основу концепції стратегічного управління підприємством. Саме з цих позицій надалі будемо аналізувати існуючі на українському енергетичному ринку стратегії підприємств-постачальників.

Таблиця 3.1 – Стратегії підприємств-енергопостачальників на українському ринку природного газу та електроенергії

Стратегія	Спосіб створення конкурентних переваг	Необхідні умови реалізації	Обмеження у використанні
Хижацька	Зниження ціни. Недобросовісні ділові практики	Монопольне положення на ринку. Продаж енергоносіїв власного видобутку	Протидія з боку регуляторних органів. Негативна реакція учасників ринку
Ресурсна	Використання особливо цінних ресурсів – клієнтської бази	Наявність широкої клієнтської бази. Доступ до ресурсів природного газу та нафти	Регуляторні обмеження (припинення ліцензій, санкції на власників)
Інтелектуальне лідерство	Генерація та впровадження інновацій	Відповідність організаційної структури та культури новим бізнес-моделям і процесам	Низький рівень цифрової грамотності споживачів. Нестача інвестицій
Сіткова	Особливі відносини з контрагентами	Високий рівень довірчих відносин. Розгалужена агентська та партнерська мережі	Недобросовісна поведінка контрагентів. Законодавчі обмеження
Імітаційно-паразитарна	Відтворення чужих бізнес-моделей, використання чужих ресурсів	Неефективне регулювання ринку, «лояльність» державних органів	Законодавчо-регуляторні обмеження

Джерело: складено автором

1. Хижацька стратегія. Цей різновид стратегії орієнтований на отримання монопольної ренти – додаткового доходу від стримування конкурентних сил, державної підтримки тощо. Зазвичай в економічній літературі хижацька стратегія асоціюється зі штучним зниженням цін нижче собівартості заради перехоплення споживачів та усунення з ринку конкурентів.

Відповідні кейси можна знайти як на ринку природного газу, так і на ринку електроенергії. Наприклад, на ринку природного газу видобувні підприємства (ПрАТ «Укрнафтобуріння», НАК «Нафтогаз України») іноді вдаються до відвертого демпінгу та продають природний газ кінцевому споживачеві за цінами, нижче ринкових. Свідоме заниження цін є наслідком маржі (різниці між вартістю видобутку та ринковою ціною), розмір якої видобувні підприємства, що працюють з роздрібним споживачем, можуть знижувати до мінімального рівня. Що стосується НАК «Нафтогаз України», то ця компанія володіє усім ресурсом ПрАТ «Укргазвидобуток» та може опускати ціну за принципом «ринок мінус» [179]. Протягом 2020 р. ГК «Нафтогаз України» продавала природний газ промисловим споживачам дешевше, ніж він коштував на біржі – на 5–7 % [180]. Аналогічна ситуація мала місце при продажі газу населенню (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Порівняння біржових цін на природний газ (ТОВ «Українська енергетична біржа») та тарифів ГПК «Нафтогаз України» для побутових споживачів, грн/куб. м

Період	Тарифи ГК «Нафтогаз»				Біржова ціна	Середній тариф до біржової ціни
	«Місячний»	«Річний»	«Надійний»	«Комфортний сезон»		
1	2	3	4	5	6	7
08.2020	3,24	4,73	3,01	-	4,24	0,86
01-15.09	4,70	4,73	4,12	-	4,70	0,96
16.09-30.09	4,70	5,24	4,12	-		0,99
10.2020	4,70	5,24	5,55	-	5,98	0,86
11.2020	6,33	6,45	6,91	-	6,10	1,08
12.2020	6,33	6,45	6,77	-	6,33	1,03
01.2021	6,86	-	6,99	-	7,92	0,87
02.2021	6,86	-	6,99	-	8,18	0,85
03.2021	6,86	-	6,99	-	7,55	0,92
04.2021	6,86	-	6,99	-	8,10	0,85
05.2021	-	-	9,57	-	9,30	1,03
06.2021	11,94	-	11,59	-	10,76	1,09
07.2021	-	-	11,05	-	12,99	0,85

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7
08.2021	-	-	11,78	-	15,67	0,75
09.2021	-	-	12,00	-	18,51	0,65
10.2021	-	-	7,96	7,96	33,59	0,24
11.2021	-	-	-	7,96	35,77	0,22
12.2021	-	-	-	7,96	36,28	0,22
01.2022	-	-	-	7,96	69,27	0,11
02.2022	-	-	-	7,96	37,39	0,21
03.2022	-	-	-	7,96	40,59	0,20
04.2022	-	-	-	7,96	30,64	0,26

Джерело: складено автором за даними [179; 180]

Як видно з таблиці 3.2, у серпні – вересні 2020 р. середні тарифи на природний газ для населення були нижче, ніж біржові ціни, на 1–14 %. У 2021 р. біржова ціна перевищувала вартість газу для побутових споживачів тільки у травні та червні. Протягом усього 2021 р. співвідношення цін погіршувалося. Якщо на початку року відхилення роздрібного тарифу від біржової ціни становило 13–15 % у січні-лютому, то вже наприкінці року, в грудні – 78 %. Те ж саме відбувалося на ринку і в 2022 р. Важливо зазначити, що фіксована ціна для домогосподарств на рівні нижче ринкової була ініційована українським урядом. Але ГК «Нафтогаз» опинилася у кращому, ніж інші постачальники становищі, оскільки утримання штучно заниженої ціни лише знизило маржу, проте не позбавило підприємство доходів.

Агресивні цінові маніпуляції дійсно дозволили розширили коло споживачів. Але водночас перспективи використання хижацьких стратегій обмежені. По-перше, на кожного «хижака» знайдеться інший, сильніший «хижак». Так, у 2019 р. ТОВ «Ю. КОМОДІТІЗ» розширила частку ринку промислових споживачів за рахунок демпінгу, а вже у 2020 р. ГПК «Нафтогаз» аналогічними діями забрала цю частку ринку. По-друге, недоотримані доходи, а також прямі збитки, свідомо створені менеджментом державних компаній, викликають широкий резонанс. Протягом якого часу держава буде готова «заплющувати» на це очі – невідомо. По-третє, орієнтація на монопольні ренти обмежена суспільним впливом:

невдоволенням гравців ринку, які рано чи пізно консолідовано вимагатимуть реакції регулятора, негативним ставленням споживачів. Результатом хижацької стратегії може бути повне знищення конкуренції на ринку.

2. Ресурсна стратегія. Ресурсна стратегія спирається на отримання рикардіанських рент – додаткових доходів, які утворюються в результаті використання особливо цінних ресурсів. Таким ресурсом на енергетичному ринку виступає клієнтська база. Під час відокремлення діяльності з постачання енергоресурсів від діяльності з розподілу деякі компанії природним чином «успадкували» величезний портфель клієнтів, у тому числі побутових споживачів. Це значна конкурентна перевага, сильна стартова позиція. Адже вважається, що домогосподарства консервативні та лояльні: якщо змінюють постачальника, то працюють з ним надалі не менше року.

Науковці С. Коєв, С. Павлюк та інші [181] пропонують алгоритм формування ресурсної стратегії підприємства як частини політики забезпечення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг.

За даними Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, у 2020 р. до 70 % природного газу населенню продавали постачальники, контрольний пакет яких зосереджувався у операторів газорозподільчих мереж (бренд «Регіональна газова компанія»), 4 % – ГПК «Нафтогаз України». А вже у I кварталі 2021 р. ці показники становили, відповідно, 58 % та 18 % [182].

Зазначимо, що у травні 2022 р. відбувся ще один масовий перерозподіл споживачів у побутовому сегменті ринку природного газу: клієнтська база ГПК «Нафтогаз України» поповнилася 8,8 млн побутових споживачів. Перерозподіл ринку став наслідком неспроможності 18 компаній бренду «Твій ГАЗЗБУТ» виконувати свої платіжні зобов'язання та відбувся адміністративним шляхом за рішенням оператора газотранспортної системи. Легітимність передачі клієнтів викликає у деяких юристів сумніви [182].

Сама ж компанія ГПК «Нафтогаз України» виявилася не готовою до такого масованого зростання чисельності клієнтів. Представники компанії зазначають, що знадобиться певний час для адаптації [183].

Тим не менш це приклад того, як компанії зі значною клієнтською базою, отже ресурсними перевагами («Одесагаз-постачання», «КиївГазЕнерджі», «Лубнигаз-трейдинг», «Газ Ресурс Компані», «Тернопільміськгаз», а також інші компанії бренду «Твій ГАЗЗБУТ»), миттєво їх втратили. Від самого початку функціонування вільного ринку стартові умови конкуренції носили асиметричний характер. Причому асиметрія початкових умов має відкладений характер і може мати як негативні, так і позитивні наслідки. Негативними наслідками слід вважати те, що «успадкована» від колишніх облгазів з їх близькими до влади власниками конкурентна перевага залежала від характеру відносин власників з владою. Погіршення відносин миттєво призвело до втрати переваг. Позитивним наслідком асиметрії є кумулятивний ефект. Якщо постачальник вже продає природний газ, він легко реалізуватиме пакетний принцип та на додачу до природного газу продаватиме ще й електроенергію. Отже, ресурсна перевага масштабується. Також чим більше клієнтів, тим більше можливостей для інвестицій має постачальник.

3. Стратегія інтелектуального лідерства. Орієнтована на отримання шумпетеріанських рент – додаткових доходів від комерціалізації інновацій. Відповідно, головним інструментом конкурентної боротьби стає генерація та впровадження інновацій.

Джерелами шумпетеріанських рент можуть бути:

– нові бізнес-моделі. Лібералізація ринків природного газу та електроенергії спричинила оновлення бізнес-моделей передусім у роздрібному сегменті. Так, принципово новий підхід до торгівлі («сіткова» форма продажу через агентську мережу) створив для підприємства-постачальника ETG.UA переваги, які дозволили на рівних конкурувати з

колишніми монополістами, що «успадкували» розгалужену клієнтську базу [183]. У 2022 р. ETG.UA увійшла у ТОП-5 постачальників природного газу в Україні [184];

– нові бізнес-процеси. Оскільки на ринку енергетичних ресурсів технічно неможливо створити нові продукти, акцент у конкуренції між постачальниками ставиться на зручні та комфортні умови продажу – гнучкі тарифні пакети, CRM-системи, спрямовані на автоматизацію відносин з клієнтами, онлайн-білінг. Серед нестандартних рішень постачальників – маркетингові комунікації зі споживачами (приклад – інформаційна кампанія ETG.UA «Заряджай свій бізнес енергосвободою»);

– консалтингові проекти, які трансформують нематеріальні активи (знання) у конкретні фінансові результати. Більшість підприємств-постачальників з числа ТОП-50 [184; 185] займаються активним тематичним консалтингом клієнтів стосовно особливостей роботи енергоринку, підвищення енергоефективності, можливостей зміни постачальників, перспектив цінової динаміки. На сайтах «топових» постачальників можна знайти різноманітну аналітичну інформацію стосовно цих питань у вигляді кейсів, інтерв'ю, аналітичних довідок тощо. Часто інформацію подають у вигляді «запитання-відповідь». Це підвищує довіру до постачальника, забезпечує лояльність клієнтів, перетворює їх на «інформагентів». Роз'яснення з актуальних питань збільшують кількість переглядів сайтів, що теж сприяє залученню нових клієнтів. Підкреслимо, що значущість консалтингу посилюється у роздрібному сегменті, особливо побутового споживання.

У цілому можна зазначити, що орієнтація на розвиток клієнтських сервісів притаманна майже всім постачальникам. Відмінність полягає лише в тому, що для частини підприємств (таких як ETG.UA) інновації – це засіб залучення клієнтів, який виконує проактивну функції, тоді як для частини

підприємств – це інструмент утримання клієнтів, який виконує реактивну функцію.

Оцінюючи подальші перспективи стратегії інтелектуального лідерства, зазначимо, що на енергетичному ринку, перенасиченому величезною кількістю постачальників, важко знайти матеріальні активи, недоступні комусь з учасників. Незважаючи на те, що початкові витрати входження на ринок достатньо високі, технології, які використовуються постачальниками для розвитку бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності, в цілому доступні іншим учасникам. Тому підприємства, які мають потужні ресурсні переваги, мають і кращі можливості покращення клієнтських сервісів – домінянти сучасної інтелектуально-інноваційної стратегії на вітчизняному енергоринку [184, с. 11; 185, с. 11].

4. Сіткова стратегія. Орієнтована на отримання відносинських рент (*relational rent*) – додаткових доходів від особливих відносин з контрагентами. Відносинські ренти підприємство отримує завдяки формуванню партнерських мереж з клієнтами, постачальниками, стейкхолдерами та навіть конкурентами. Дж. Даєр та Х. Сінгх визначили ренту, пов'язану з відносинами, як надприбуток, неможливий для підприємств, що працюють ізольовано, та який створюється тільки шляхом сумісних дій партнерів [186, с. 669]. Переваги створення партнерських мереж очевидні: довгострокові контракти, високий рівень довіри, зниження трансакційних витрат.

Показовим прикладом використання сіткової стратегії є діяльність незалежного провайдера ТОВ «Енерджі Трейд Груп» (відомого як бренд ETG.UA). Створене у 2009 р. підприємство спеціалізувалося на торгівлі промисловим обладнанням та енергоресурсами. Але у 2015 р. під впливом очікуваних змін на ринку природного газу підприємство переглянуло власну стратегію, зосередившись на розвитку роздрібного сегменту B2B (*business to business*) з перспективою подальшої експансії у B2C-сегменті (*business to*

consumer). Підприємство ETG.UA першим серед незалежних постачальників ще у 2016 р. подало заявку на продаж газу фізичним особам, оскільки вірила, що лібералізація ринку матиме місце. Першим серед трейдерів підприємство розпочало продаж природного газу населенню у роздрібному сегменті [184].

Підприємство активно формує партнерську мережу, яка наразі нараховує понад 100 агентів [176]. Робота мережі побудована так. Агенти, які не є співробітниками, а лише працюють під брендом ETG.UA, за допомогою компанії за короткий час стають учасниками ринку та можуть здійснювати роздрібні продажі. Основний приріст клієнтів для ETG.UA забезпечує саме мережа продажу та агенти. Окрім продажів агенти виконують низку важливих інформаційних функцій – сприяють підвищенню обізнаності споживача про особливості укладання договорів, ціноутворення, тарифів.

Принцип партисипативності набуває важливого значення в умовах стрімкого розвитку роздрібного ринку. Особливість роздрібного сегмента (фізичні особи, малий та середній бізнес) полягає у неготовності клієнтів часто змінювати постачальника. Саме тому учасники ринку зосереджуються на створенні спеціальних клієнтських сервісів (насамперед онлайн), зручних моделей продажу енергоресурсів, впроваджують нові моделі комунікацій з клієнтами. Як зазначає О. В. Овсієнко, метою клієнтоорієнтованих бізнес-моделей є «намагання утворити клієнтську мережу шляхом взаємної інтеграції бізнес-процесів» [187]. Особливе місце у створенні клієнтських мереж посідає інформаційна роз'яснювальна кампанія на тему: «Як змінити постачальника».

Іноді сіткова стратегія спрацьовує в доволі несподіваній площині. Значні перспективи підприємства-постачальники вбачають у конкурентній співпраці – залучення конкурентів до досягнення стратегічних цілей бізнесу (Б. Марр навіть пропонує для цього спеціальний термін «конкуперация» [188]). Перспективним напрямом розвитку такого співробітництва є спільні зусилля незалежних енергопостачальників у сфері

протидії монополістам на енергетичному ринку. Форми співпраці з конкурентами різноманітні: намагання привернути суспільну увагу до випадків недобросовісної конкуренції під час здійснення сумісних заходів – конференцій, нарад; ініціювання розгляду та упорядкування регулятором проблем, що виникають на ринку тощо. Так, незалежні постачальники наголошують на штучному створенні бар'єрів при зміні постачальника, ціновому демпінгу з боку окремих підприємств.

5. Імітаційно-паразитарна стратегія. Орієнтована на отримання шахрайських рент – додаткових доходів за рахунок відтворення чужих бізнес-моделей, використання чужих ресурсів. Обмежена у використанні, оскільки в основному пов'язана з порушенням законодавства про конкуренцію. Так, на енергетичному ринку непоодинокими є спроби «перехопити» клієнтів недобросовісними способами. У жовтні 2020 р. у Тернопільській області було створено «клон» ГК «Нафтогаз України» під назвою «Нафтогаз Постачання», який, використовуючи схожість назв підприємств-постачальників, намагався укласти зі споживачами договори на поставку природного газу [182]. У квітні 2021 р. ГК «Нафтогаз України» повідомила Антимонопольний комітет України про випадки недобросовісної конкуренції. Зокрема, ТОВ «Регіональна Газова Компанія» (бренд «104») скористалося своїми електронними сервісами для просування постачальників, об'єднаних торговою маркою «ТВІЙ ГАЗЗБУТ» (16 газзбутів, які входять до корпоративної Групи РГК [189]). Існує також безліч прикладів, коли споживачеві штучно перешкоджають у зміні постачальника, нав'язують додаткові платежі у тарифах тощо.

Слід зазначити, що названі стратегії рідко існують у чистому вигляді. В основному реальна стратегія є своєрідним міксом декількох базових стратегій. Підприємства, які займають на ринку провідне становище, тобто обслуговують найбільшу кількість споживачів (ГПК «Нафтогаз України»), намагаються поєднати у своїй стратегії ресурсний та інноваційний принципи.

Якщо порівняти різні типи стратегій, можна дійти до таких висновків:

– лідерами ринку є підприємства з ресурсною концепцією стратегії. Головний ресурс цих підприємств – клієнтська база. Але наявність розгалуженої клієнтської бази, успадкованої під час анбандлінгу, не є однозначною конкурентною перевагою. Так, ETG.UA, не маючи у своєму розпорядженні таких переваг, сфокусувалася на інноваційно-сітковій стратегії, в результаті чого стрімко розширила власну частку ринку. Станом на 19.02.2021 ETG.UA контролювала 10 % ринку промислового споживання, постачала природний газ понад 10000 фізичних осіб [165]. Також ETG.UA входить до числа 50 найбільших підприємств-постачальників електроенергії та природного газу в Україні у 2021 р. [184; 185];

– абсолютно всі постачальники намагаються сповідувати інноваційну концепцію стратегії, оскільки покращення клієнтського сервісу відбувається на основі діджиталізації процесів споживання, обліку, вимірювання, оплати. На ринку не знайдеться підприємства, яке б не розвивало клієнтські онлайн-сервіси;

– оскільки інновації в клієнтських сервісах доступні всім трейдерам, виграють конкурентну боротьбу ті підприємства, які стають інтелектуальними лідерами у бізнес-моделях та процесах. Серед ТОП-50 трейдерів природного газу знаходяться підприємства-постачальники, які не брали участь у механізмах ПСО (покладання спеціальних обов'язків) та не мали прямого доступу до газових ресурсів – ТОВ «Укр Газ Ресурс», ТОВ «Юг Газ», ТОВ «ТАС Енергія країни» [185, с. 21–22]. Але за рахунок інноваційних клієнтських сервісів зміцнили свої позиції на ринку. Водночас у великих підприємств зі значними ресурсними перевагами кращі можливості інвестувати в інновації більше та, відповідно, отримати більші за розміром шумпетеріанські ренти;

– хижацькі та імітаційно-паразитарні стратегії мають обмежений потенціал використання, оскільки втрати суспільства від них набагато вищі, ніж шахрайські ренти, які може отримати постачальник;

– сіткова стратегія здатна згенерувати значні відносинські ренти. Але на енергетичному ринку є високий ризик недобросовісних узгоджених дій, тому партнерські мережі знаходяться під прискіпливим контролем з боку регулятора.

Якщо говорити про реалізацію обраних постачальниками стратегій, то на ринку можна побачити принаймні дві дихотомії у стратегічному управлінні: стратегія – структура та реактивність – проактивність.

1. Характер зв'язку між стратегією та структурою є традиційною для теорії стратегічного управління дихотомією [190]. Її прояв на українському ринку енергоресурсів можна побачити у вигляді існування двох типів підприємств: тих, для яких стратегія визначила структуру, та тих, для яких структура визначила стратегію.

Стратегічне управління на підприємствах першого типу спирається на методологію А. Чандлера [191, с. 15–16], який вважав, що нові виклики зовнішнього середовища стимулюють нестандартні організаційні рішення. Попри те, що методологія А. Чандлера зазнала активної критики (Л. Грейнер [192], Е. Пейн, П. Фроу, Л. Стейнхоф, А. Еггерт [193]), саме цей принцип дозволяє превентивно підготувати організації до змін ринкового середовища. Так, готуючись до відкриття ринку, ETG.UA (ТОВ «Енерджі Трейд Груп») вбачала значні перспективи у побутовому сегменті, тому заздалегідь реалізувала низку організаційних інновацій: було створено регіональну мережу (понад 18 представництв майже в усіх регіонах України), контакт-центр, нові канали обслуговування клієнтів. З'явилися також нові продукти – Dual Fuel (продаж в пакеті як газу, так і електроенергії), сучасні засоби комунікації з клієнтами – мобільні додатки, особисті кабінети, білінгова система [176].

Для підприємств другого типу те, як вони виживатимуть у конкурентній боротьбі, було визначено їх структурою. Найбільші постачальники природного газу та електроенергії з'явилися в країні під час реструктуризації великих енергетичних підприємства – облгазів, «Нафтогазу», ДТЕК. Від самого початку новоутворені трейдерські підприємства мали неабиякі конкурентні переваги у вигляді потужної клієнтської бази, особливих умов доступу до енергоресурсів, що визначило їх тип стратегічної поведінки. Проте виявилось, що підприємства, які мали у своїй організаційній структурі підрозділи, орієнтовані на роздрібний продаж газу та електроенергії, почали втрачати споживачів. Так, на ринку природного газу, починаючи з серпня 2020 р., до 10 % споживачів свідомо змінили монопольних постачальників на незалежних трейдерів [194]. Попри явні конкурентні переваги, значний досвід роботи у роздрібному сегменті, постачальники-монополісти не скористалися повною мірою новими можливостями, що з'явилися у зовнішньому середовищі. Саме тому автор наполягає на використанні чандлеровського постулату про первинність стратегії, а не структури у стратегічному управлінні енергопостачальними підприємствами [195].

2. Співвідношення принципів реактивності та проактивності у сучасній теорії стратегічного управління складається на користь проактивного принципу. Автор Р. О. Толпежніков зазначає, що проактивність передбачає кардинальну зміну всієї стратегії підприємства, заснованої на випереджальній дії управління по відношенню до чинників зовнішнього середовища, наслідком чого стануть зміни якісного характеру – зростання сукупного потенціалу [196]. Принцип реактивності означає, що бізнес-організація вибудовує власну поведінку під впливом зовнішніх обставин. Яскравим прикладом обмеженості принципу реактивності є неготовність одного з найбільших та досвідчених постачальників природного газу ГПК «Нафтогаз України» прийняти понад 10 млн додаткових споживачів,

для яких у травні 2022 р. підприємство почало виконувати функції постачальника останньої надії. Виникла плутанина з особовими рахунками, передачею показань лічильників. Невідпрацьованими залишаються механізми передачі переплат (авансові платежі, які отримав від населення «Твій ГАЗЗБУТ»), заборгованості.

Ситуацію, що виникла, з нашої точки зору, можна вважати наслідком недоліків у стратегічному управлінні ГПК «Нафтогаз» та його орієнтацією на реактивний принцип. Працюючи на складному, з точки зору регулювання, ринку, необхідно постійно бути готовим до форс-мажорних обставин. Л. Шевченко підкреслює, що «...стратегії реалізуються в умовах невизначеності та ризиків, тому більш ефективними є бізнес-організації, які можуть підвищувати стійкість до непередбачуваних подій...» [197, с. 14–15]. Для цього підприємства здійснюють спеціальні дослідження (форсайт-дослідження, аналіз «джокерів» – подій з низькою імовірністю реалізації, які можуть спричинити значний вплив на ринок).

Порівнюючи ефективність стратегій підприємств-постачальників на енергетичному ринку можна дійти висновку, що найбільш перспективними стратегіями з точки зору активного просування на ринку є проактивні стратегії, орієнтовані на отримання відносинських та шумпетеріанських рент. Постачальники з такими стратегіями успішно конкурують з підприємствами, що мають беззаперечні ресурсні переваги. Ресурсні переваги (клієнтська база) не є самодостатніми, тому мають бути обов'язково підкріплені ефективною системою стратегічного управління, побудованою на принципах проактивності, інноваційності, партисипативності.

3.2 Удосконалення організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку підприємств-енергопостачальників

Наявність у підприємства стратегії розвитку як усвідомленої концепції формування та підтримки певних конкурентних переваг – необхідна, але не достатня умова ринкового успіху. Для того, щоб реалізувати стратегію, необхідно створити управлінські механізми, які будуть сприяти досягненню проголошених стратегічних цілей. Важливо наголосити, що йдеться не про складання планів, навіть стратегічних, а саме про інтеграцію цих механізмів у бізнес-процеси.

В економічній літературі, присвяченій економіко-управлінській проблематиці, існують різні підходи до реалізації стратегій. Прибічники процесуального підходу (школа проєктування) виходять з необхідності поєднання процесу конструювання стратегії з розробкою інструментів її реалізації [198–201]. Вчені, роботи яких спираються на методологічні принципи школи планування, розглядають стратегію як планування – певний сценарій розвитку бізнес-організації [202]. Водночас здійснюється розмежування понять «стратегічне управління» та «стратегічне планування» [203]. Вважається, що заходи, які вживаються у системі стратегічного управління, менш детерміновані та більш гнучкі, ніж заходи, передбачені в стратегічних планах.

Попри методологічні відмінності усі підходи об'єднує спільне призначення – перевести стратегічні цілі на рівень операційних процесів, тобто створити організаційно-економічний механізм реалізації стратегії. Одна з найбільш відомих і вдалих спроб вирішити це завдання – збалансована система показників, що запропонована Р. Капланом і Д. Нортоном [198]. На її основі здійснено чимало досліджень, у тому числі в сфері енергетики (О. В. Овсієнко [187], С. В. Пономарьов [202],

О. О. Дегтярьова [204]). Водночас значні зміни у характері сучасних взаємодій підприємств-постачальників послуг та споживачів порушують питання про методологічну достатність збалансованої системи показників.

Традиційний набір заходів з реалізації стратегії містить такі складові:

- операціоналізація стратегії (перетворення стратегічних цілей у збалансовану систему показників, складання стратегічних карт);
- формування портфеля стратегічних ініціатив (запуск бізнес-процесів, які безпосередньо впливають на реалізацію стратегії), системи моніторингу та управління ними;
- переведення стратегії на всі рівні організації;
- координація роботи між підрозділами щодо реалізації стратегії (структурні підрозділи організації мають співвідносити свої ініціативи зі стратегічними пріоритетами);
- забезпечення зв'язку між стратегічними ініціативами та бюджетом організації.

Оскільки постачальники працюють безпосередньо з кінцевим споживачем, а продукт, який вони продають, неможливо удосконалити, уся їх діяльність підпорядковується єдиній меті – формуванню, розширенню та утриманню клієнтської бази. Як вже показано вище, постачальники рухаються до цієї мети різними способами – удосконалюють сервіс, у тому числі засобами діджиталізації, впроваджують інноваційні моделі продажу, відверто демпінгують, іноді навіть спираючись на державну підтримку. Проте, як показує досвід, стабільно утримують клієнтську базу не підприємства, що орієнтуються на монопольні ренти, а ті постачальники, чия стратегія спирається на принципи партисипатії та інноваційності. Як зазначає О. Овсієнко, утворення партнерських мереж на принципах взаємної інтеграції бізнес-процесів постачальника та споживача дозволяє значно підвищити лояльність клієнтів і перетворити їх на провайдерів власних послуг [187].

Тому, на нашу думку, операціоналізація стратегії на основі функціонального підходу Р. Каплана і Д. Нортон не завжди спрацьовує. Р. Каплан і Д. Нортон розглядали чотири напрями досягнення стратегічних цілей: взаємодії з клієнтами, навчання та інновації, внутрішні бізнес-процеси, фінансову складову [198]. За сучасних умов розділити взаємодію з клієнтами і внутрішні бізнес-процеси, а також інновації виявляється неможливим, оскільки майже кожний внутрішній бізнес-процес є інноваційним та клієнтоорієнтованим. Замість цього в основу організаційно-економічного механізму реалізації стратегії доцільно покласти принципи «клієнтингу» П. Грейвса [199]. Тобто головними напрямками втілення стратегії мають стати важливі для клієнта параметри надання послуг, які підприємство трансформує у власні конкурентні переваги (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Принципи формування організаційно-економічного механізму реалізації стратегії

Принцип	Зміст принципу	Особливості реалізації
Функціональний принцип (Р. Каплан, Р. Нортон)	Цілі визначаються за окремими бізнес-процесами (фінанси, інновації, навчання, робота з клієнтами)	Стратегічні ініціативи спрямовані на удосконалення бізнес-процесів
Партисипативний принцип (авторська пропозиція)	Цілі визначаються як важливі для клієнта параметри надання послуг	Стратегічні ініціативи спрямовані на інтеграцію бізнес-процесів постачальника та споживача.

Джерело: складено автором за [198; 199]

Як видно з табл. 3.3, в основі організаційно-економічного механізму реалізації управління стратегічним розвитком лежить не функціональне структурування стратегічного процесу за окремими напрямками діяльності підприємства, а партисипативний принцип, коли клієнт, хоч і пасивно, але бере участь у визначенні змісту стратегічних ініціатив. Такий підхід надалі дозволяє майже без додаткових зусиль розповсюдити стратегію на всі рівні

організації, а також забезпечити координацію стратегічних ініціатив між підрозділами.

На вітчизняному енергоринку трапляються приклади невдалих спроб реалізації стратегії. Так, НАК «Нафтогаз» не зміг забезпечити проголошені у стратегії «20/20» цілі: збільшити власний видобуток природного газу до 2020 р. до 20 млрд куб. м [205]. Група «ТВІЙ ГАЗЗБУТ» (17 постачальників) втратила величезний сегмент на роздрібному ринку природного газу (побутові споживачі) через неможливість виконати фінансові вимоги НАК «Нафтогаз» [206]. Взагалі, наприкінці весни 2022 р. ринок покинула чимала кількість постачальників, цінові пропозиції в червні оприлюднили лише 14 компаній. Вважати це наслідком виключно форс-мажорних обставин, що виникли у військовий час, було б помилкою. Названі підприємства мають значно більш потужну клієнтську базу порівняно з іншими гравцями ринку, виняткові фінансові можливості, а «Нафтогаз» взагалі спирається на державну підтримку. Вочевидь, причини невдач пов'язані з багатьма іншими факторами, у тому числі недоліками у механізмах реалізації стратегічних цілей підприємств.

Тому особливий інтерес викликає досвід тих гравців енергетичного ринку, які не тільки виживають в надскладних умовах зниження платоспроможності споживачів і перманентного ускладнення регуляторного середовища, а й здатні надалі рухатися до власних стратегічних цілей. Спробуємо застосувати запропонований вище клієнтоорієнтований підхід для визначення складових організаційно-економічного механізму реалізації стратегій постачальників на українському енергетичному ринку.

Стратегічною метою таких підприємств можна вважати формування, розширення та утримання клієнтської бази. Купуючи природний газ та електроенергію, споживач оцінює такі параметри: ціна, репутація постачальника (надійність), зручність закупівель, розрахунку, обліку; додаткові можливості (додатковий заробіток, допомога у розв'язанні власних

проблем енергозабезпечення) [207]. Відповідно, основними складовими організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємств-енергопостачальників можуть бути (рис. 3.1):

- а) конкурентоспроможність ціни;
- б) репутація та довіра;
- в) якість сервісу;
- г) додаткові можливості (додатковий заробіток, допомога у розв'язанні власних проблем енергозабезпечення – енергоаудит, підвищення енергоефективності, консультації тощо).



Рисунок 3.1 – Основні складові організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємств-енергопостачальників

Джерело: розроблено автором

Саме для цих складових у процесі операціоналізації стратегії необхідно визначити цільові орієнтири, а також зміст конкретних заходів, спрямованих

на їх втілення. Авторська позиція по цим питанням представлена у [207–210]. Для вирішення завдань дисертаційного дослідження варто окреслити цільові орієнтири та заходи окремо по кожній складовій організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємств-енергопостачальників.

Конкурентоспроможність ціни. З точки зору споживача, ціна є конкурентоспроможною, якщо вона:

- суттєво не відрізняється від найвигідніших ринкових пропозицій. Якщо відбуваються значні відхилення ціни від рівня цін конкурентів, споживач, за сучасними ринковими правилами, може легко змінити компанію-постачальника. Як зазначає А. Мизовець, якщо у промисловому сегменті ціна на 10 % перевищує пропозиції конкурентів, споживач гарантовано втрачений [211];

- є відносно сталою. Тобто для споживача існує можливість обрати тарифний план, у якому ціна залишається незмінною протягом певного періоду часу (для побутового споживача найчастіше протягом опалювального періоду). У сегментах побутового споживання, малого та середнього бізнесу це надзвичайно важливо;

- наявний толеранс. Толеранс – це допустиме відхилення фактичного споживання енергоносіїв від заявленого, у межах якого додаткова плата за спричинені небаланси не стягується. Якщо споживач використав більше енергоресурсу, ніж збирався, платити за перевищення в межах толеранс він буде стільки ж, скільки і за основний обсяг споживання.

Якщо для споживача на ринку ціна має вигляд комерційної пропозиції, то для виробника конкурентоспроможна ціна – результуюча низки бізнес-процесів, серед яких: забезпечення доступу до енергоресурсів шляхом укладання контрактів з підприємствами генерації, імпортерами або видобувними підприємствами, узгодження моделі ціноутворення; робота на ринку на добу наперед, внутрішньодобовому ринку, ринку небалансів (у

тому числі біржовий моніторинг); участь у балансуєчих групах, формування «портфеля» клієнтів для зменшення небалансів.

Для того, щоб досягнути означених параметрів конкурентоспроможності ціни, підприємствам-постачальникам необхідно сфокусуватися на таких бізнес-процесах:

а) орієнтація в двосторонніх контрактах з підприємствами генерації, імпортерами або видобувними підприємствами, які забезпечуватимуть поставки, на модель ціноутворення, що максимально наближує ціну до ринкового рівня. Так, компанія ETG.UA у 2017 р. уклала річні форвардні контракти з українською видобувною компанією на купівлю природного газу за ціною, прив'язаною до цін на європейських хабах [165]. Ціна у контрактах з власниками енергоресурсу – відправна точка формування конкурентоспроможної ціни. Більшість незалежних постачальників не має доступу до ресурсів власного видобутку або виробництва, тому не може демпінгувати. Отже основним завданням є недопущення значних відхилень цін від ринкового рівня;

б) урізноманітнення тарифних планів. Для різних груп споживачів застосовуються різні принципи ціноутворення. Так, побутовим споживачам на ринку природного газу постачальники в основному пропонують три типи тарифів: фіксований, місячний, річний. У фіксованому тарифі визначається період, протягом якого плата за 1 куб. м залишається незмінною. У річному тарифі плата за 1 куб. м не змінюється протягом року. Оплата може здійснюватися як в кінці місяця, так і стягуватися наперед. Як правило, довгострокові тарифи (річний та фіксований) більш вигідні для споживачів. Проте не всі постачальники готові пропонувати річні тарифи. В основному така опція доступна монополістам, які мають доступ до ресурсів власного видобутку. Для непобутових споживачів ціноутворення має більш складний характер. Наприклад, договірна ціна (попередня) від ETG.UA на січень 2022 р. – березень 2022 р. розраховується за формулою [212]:

$$\text{ДЦ} = ((\text{TTF}_{\text{день наперед}} / \text{Вихідний}_{\text{наперед}} (\text{Євро} / \text{МВт} \cdot \text{год})) + \text{Спред}) \times 10,6 \cdot \text{КурсЄвро} / \text{грн}) + \text{ПДВ}, \quad (3.1)$$

де ДЦ – договірна ціна;

TTF День наперед/Вихідний наперед – середньоарифметичне значення ціни на день наперед на TTF, яку публікує аналітична служба «ICIS Heren» [213];

Спред – 1,95 Євро/МВт·год;

КурсЄвро/грн – сума в українській гривні, яку можна придбати за один Євро у дату здійснення платежу або, за згодою Сторін, у будь-яку іншу дату відповідно до обмінного курсу Національного банку України щодо пари валют Євро/українська гривня [214];

ПДВ – застосовна ставка податку на додану вартість на імпорт природного газу в Україну, дійсна на перший день відповідного місяця постачання.

Як видно, методика ціноутворення передбачає систематичний ціновий моніторинг біржових цін. Можлива «індивідуалізація» ціни за домовленістю з клієнтом. Але такий підхід до ціноутворення не стимулює скорочення небалансів. Розбудова конструктивних взаємовигідних відносин зі споживачем полягає з-поміж іншого у фінансовому стимулюванні скорочення різниці між фактичним та запланованим споживанням. Споживач має розуміти принципи ціноутворення на ринку та усвідомлювати, що небаланс купується і продається за цінами, значно менш вигідними, ніж контрактні;

в) участь у балансуючих групах та формування портфелю клієнтів. Якщо портфель клієнтів недостатній, постачальники можуть об'єднуватися у балансуючі групи. Чим менше обсяг небалансу, тим вигідніший тариф можна

запропонувати клієнтові. Клієнтську вигоду в даному випадку складе толеранс.

Слід звернути увагу на те, що конкуренція на вітчизняному енергетичному ринку викривлена: окремі постачальники, афілійовані з виробниками (наприклад, група «Нафтогаз»), мають пільговий доступ до ресурсів власного видобутку, отже можуть встановлювати нижчі ціни для споживачів. Тому в цілому постачальники обмежені у цінових маневрах принаймні в сегменті роздрібних продажів.

Окремо слід розглянути ті бізнес-процеси, які не дали очікуваних результатів у забезпеченні прийняттого рівня ціни.

По-перше, це орієнтація на довгострокові контракти з підприємствами генерації, видобутку, імпортерами. Ціни на ринку постійно коливаються, їх рівень регулюється, ціноутворення в окремих сегментах, зокрема, побутовому, є неринковим. За таких умов підприємства-постачальники змушені звужувати горизонти планування закупівель: якщо до 2020 р. енергоносії купувалися для подальшого продажу за півроку-квартал, то цінові коливання 2020 р. зробили недоцільними довгострокові плани. Підприємства-постачальники планують закупівлі не більше, ніж на місяць [208]. Подальші події, пов'язані з епідемією коронавірусу, війною, переділом ринку (передача побутових споживачів від «ТВІЙ ГАЗЗБУТ» до постачальника останньої надії ГПК «Нафтогаз України»), лише зміцнила наміри постачальників орієнтуватися на короткострокові контракти.

По-друге, сумнівною виявилася доцільність придбання природного газу заздалегідь та зберігання його у підземних сховищах газу (ПСГ). Так, у 2020 р. приватні постачальники закачали до ПСГ понад 10 млрд куб. м природного газу. Між тим ціни взимку 2020 р. були нижчими, ніж влітку. Вже у листопаді 2020 р. українські ціни на газ були нижчими, ніж в Європі. Імпортувати природний газ стало абсолютно не вигідно. На додачу до цього державна компанія ГПК «Нафтогаз» розпочала агресивний демпінг на ринку.

Отже, підприємства-постачальники понесли значні втрати, їх маржа суттєво зменшилася.

Існують також процеси, які з високою імовірністю впливатимуть на майбутнє ціноутворення – вихід на ринок «Укргазвидобування» як самостійного продавця, скасування урядових обмежень на ціни для побутових споживачів. Доки що у незалежних постачальників відсутні можливості купувати дешевий ресурс «Укргазвидобування», монополію на який утримує «Нафтогаз». За умов подальшої лібералізації ринку природного газу цілком можлива ситуація, коли «Укргазвидобування» самостійно виходитиме на відкриті торги як продавець за відсутності ПСО (покладання спеціальних зобов'язань). Це довгоочікувані події, здатні вирівняти умови цінової конкуренції. Якщо це станеться, конкуренція на ринку змінить характер з переважно цінової на нецінову та стане конкуренцією сервісів. Іншим наслідком може стати розширення періоду дії цінових пропозицій до 6–12 місяців.

Надійність енергопостачання. Оскільки ринковий досвід роботи в умовах вільного вибору постачальника нетривалий, споживачі хочуть бути впевнені у надійності та безперебійності постачань енергоресурсів. На ринку існує значна асиметрія: афілійовані з державними підприємствами компанії, підприємства, що виконують функції постачальників останньої надії, «спадкоємці» колишніх облгазів знаходяться в більш вигідному становищі, оскільки споживач їм довіряє. Тому для підприємств-постачальників, які не відносяться до цих категорій, агресивна експансія пов'язана з розбудовою бізнес-процесів на принципах відкритості. Довіра – головний актив у відносинах зі споживачами.

На жаль, у споживачів на енергетичному ринку майже відсутня інституційна пам'ять: споживачеві, особливо у роздрібному сегменті (малий та середній бізнес, домогосподарства), важко сприйняти саму ідею про можливість зміни постачальника, постійні коливання цін, асиметричність

конкуренції. Тому для незалежних підприємств-постачальників агресивна експансія пов'язана з організацією діалогу зі споживачем та розбудовою бізнес-процесів на принципах відкритості.

Серед стратегічних ініціатив, які, на нашу думку, сприятимуть зміцненню довіри, доцільно виділити інформування споживача, комунікації зі споживачем, громадські ініціативи.

Інформування споживача. Ця ініціатива реалізується у декількох напрямках одночасно шляхом розміщення відповідної інформації на сайті компанії-постачальника.

Перший напрям – це загальна інформація про постачальника, важлива для споживача:

- час існування підприємства на ринку;
- відомості про дозвільні документи (ліцензія, а також активне посилання на відомості про підприємство в реєстрі постачальників, розміщеному на сайті державних органів);
- кількість споживачів у розрізі цільових груп (побутові споживачі – бажано вказати як загальну кількість, так і географічний розподіл; непобутові споживачі – кількість суб'єктів малого та середнього бізнесу, великих підприємств, бажано назвати найбільших клієнтів). Корисним буде розміщення іконо графіки про те, як змінюється клієнтська база;
- відомості про власників та посадових осіб підприємства – створення вкладки «Наша команда» з короткими відомостями про керівництво. Переконаливо виглядає інформація про освіту, публічну активність, зокрема, посилання на публікації, у тому числі в соцмережах;

Другий напрям інформування – те, як саме забезпечується надійність енергопостачання. Корисною для споживача з цієї точки зору може бути така інформація:

- відомості про контрагентів (звідки постачальник отримує енергоресурси, у кого він їх купує, оскільки споживач хоче бути впевненим, що не залишиться без енергоносіїв). Частина споживачів може відлякувати

імпортне походження природного газу, оскільки вони не впевнені у безперебійних поставках. Потрібні спеціальні роз'яснення. Далеко не всі постачальники таку інформацію оприлюднюють;

- якість ресурсу. Багато споживачів роздрібною сегменту не усвідомлюють, що при зміні постачальника якість товару залишається сталою – продається той самий природний газ або та сама електроенергія, які наявні у мережі. Змінюється лише якість сервісу. Це потребує спеціальних пояснень (можливо, у розділі FAQ);

- наявність договору з операторами системи розподілу, які забезпечують можливість купувати енергоресурси саме у цього постачальника у певному регіоні;

- інформація про тарифи (оприлюднення комерційних пропозицій, методики розрахунку ціни);

- оприлюднення звітності (фінансова та управлінська звітність, яку постачальник вважає за потрібне оприлюднити). Взагалі, публікація звітності – сигнал для споживача про прозорість бізнес-процесів компанії-постачальника, готовність дотримання ринкових правил, достатність фінансових ресурсів для роботи на ринку.

Комунікації зі споживачем. Надійний постачальник у розумінні споживача – той, з яким легко встановити зв'язок. На відміну від інформування, яке відбувається в односторонньому порядку, комунікації передбачають активну взаємодію зі споживачем. Складовими комунікацій є:

- організація каналів зворотного зв'язку (оприлюднені на сайті контакти, наявність служби підтримки, бажано цілодобової, гарячої лінії, онлайн-чатів та чат-ботів для оперативного з'ясування питань, що виникають);

- доступні для скачування зразки заяв, договорів, претензій, скарг, форми для подання цих документів онлайн;

- можливість передачі показань онлайн або іншими каналами – у месенджерах, телефоном, в особистому кабінеті;

– розділ FAQ з відповідями на поширені питання. Питання доцільно підбирати таким чином, щоб переконати споживача у тому, що він: а) має право змінювати постачальника; б) отримає продукт встановленої якості; в) має технічні можливості змінити постачальника; г) отримає якісний сервіс у постачальника, на сайт якого завітав.

Громадські ініціативи. Інформація про участь підприємства-постачальника у розв'язанні суспільних проблем – додаткове свідчення надійності, готовності працювати у майбутньому. Посилює довіру споживача співпраця з державними установами, наприклад, освітніми закладами, а також участь у благодійних проєктах. За сучасних умов важливою громадською ініціативою можна вважати роз'яснювальну кампанію постачальників щодо права споживачів вільно обирати продавця енергоресурсів.

Відкритість – найпростіша в реалізації стратегічна ініціатива, яка в основному не потребує таких значних капіталовкладень, як, наприклад, розробка мобільних застосунків, впровадження онлайн-білінгу тощо. Проте важливо структурувати сайт у такий спосіб, щоб не переобтяжувати споживача інформаційним потоком, а зосередити його увагу на перевагах роботи з постачальником, зокрема на надійності та якості сервісу. Також інформація має бути актуальною та своєчасно оновлюватися. Це дозволить перетворити корпоративний сайт з інструменту презентації на інструмент продажу.

Відкритість і прозорість підвищують рівень обізнаності споживача з брендом, формують позитивний імідж постачальника. Конкурентну боротьбу за сучасних умов виграють компанії, SEO яких здатні запропонувати якісний інформаційно-консалтинговий контент. Попри те, що на ринку постачальники універсальних послуг й досі намагаються штучно утримати споживачів неринковими способами, масована інформаційна підтримка все одно призведе до міграції покупців туди, де запропонують кращі цінові та нецінові умови обслуговування. За таких умов інформаційне наповнення

сайтів, прозорість інформації та готовність до цілодобового діалогу і співпраці стає значною конкурентною перевагою. Особливо, якщо врахувати значний сегмент побутових роздрібних споживачів, яким доповниться ринок по мірі здійснення реформ.

Якість сервісу. Оскільки підприємства обмежені у цінових маневрах (продають продукт стандартизованої якості), головним інструментом конкуренції на ринку дедалі активніше стає якість сервісу. Під якістю сервісу автор розуміє умови продажу: чим зручніші вони для споживача, тим вище якість сервісу. Стратегічними ініціативами в цій сфері є: діджиталізація сервісів; впровадження нових моделей продажу, створення регіональної мережі.

Діджиталізація сервісів. Основними онлайн-сервісами наразі є:

- мобільні застосунки та особисті кабінети клієнтів. Опції, підтримку яких необхідно забезпечити: простота створення та реєстрації; легкий доступ клієнта до особистої інформації – номери особового рахунку, інформації про оплату, історії споживання; можливість управляти лімітами споживання, зберігати інформацію про облік спожитих енергоносіїв, передавати показання лічильників, сплачувати рахунки; купувати енергоносії;
- дистанційна робота з контрактами споживачів (заповнення заяв на зміну постачальника, укладання договорів на обслуговування, подання заяв, скарг, претензій онлайн);
- онлайн-підтримка в режимі 24/7;
- онлайн-калькулятори розрахунку вартості енергоносіїв.

Доступність та ступінь зручності онлайн-сервісів є потужною конкурентною перевагою для трейдерів. Її значущість буде посилюватися по мірі відкриття роздрібного ринку для населення. Значною мірою саме розвиток онлайн-сервісів здатний не тільки залучити додаткових клієнтів, а й подолати монополізм великих постачальників, який все ще зберігається в окремих сегментах ринку.

Створення нових моделей продажу. Незабаром Україна очікує на відкриття ринку електроенергії для населення. Постачальники-універсали вбачають у цьому значні перспективи. Йдеться насамперед про додаткових споживачів. Заздалегідь готуючись до цього, постачальники розробляють нові моделі продажу. Так, Dual Fuel (газ+електроенергія) для бізнесу від ETG.UA передбачає продаж одному клієнтові як природного газу, так і електроенергії. Опції поєднані в одному мобільному застосунку. Мета продукту – поглиблення проникнення на ринок електроенергії через ринок газу, та навпаки. Підприємство розраховує на те, що всі, хто звик до «газових» сервісів ETG.UA, залишаться лояльними бренду та не підуть до інших постачальників електроенергії.

Створення регіональної мережі. Регіональна мережа – канал продажу, який максимально наближує клієнта до постачальника. Можливість розв'язати на місці всі проблеми, що виникають, значно зменшує трансакційні витрати, підвищує довіру споживача до постачальника. Регіональна мережа – важливий інструмент розширення клієнтської бази. Так, інноваційною формою продажів є запропонований ETG.UA інструмент «торговий острівок» – невеличкий простір у «спальних» районах міст, який не потребує значних інвестицій, але максимально персоналізує продажі.

Діджиталізація бізнес-процесів потребує значних капіталовкладень. Президент Асоціації «Газові трейдери України» Андрій Мизовець підкреслює, що для заходження у побутовий сегмент ринку, потрібні серйозні інвестиції [211]. Наприклад, ETG.UA вклала понад 1 млн євро у розробку білінгової та CRM-систем, а також власного порталу [165]. Тим не менш за багатьма параметрами онлайн-сервіси цього підприємство поступається зручністю найближчим конкурентам. Кращі можливості для інвестицій мають постачальники з більш розгалуженою клієнтською базою, такі як «Нафтогаз», яку самі учасники ринку визнають компанією-діджитал [205].

Додаткові можливості. Поряд з якістю сервісу клієнт зацікавлений у додаткових можливостях, які відкриває тісне співробітництво з постачальником. Серед таких можливостей – додатковий заробіток, оптимізація енергоспоживання, придбання енергоефективного обладнання:

- можливість отримати додаткові доходи від співпраці. Так, Yasno допомагає домогосподарствам встановити сонячні електростанції, а потім здійснює економіко-правову підтримку продажу зайвої електроенергії за «зеленим» тарифом. ETG.UA створила національну платформу для прямих онлайн-торгів ETG.Direct, яка надає можливість трейдерам отримати доступ до багатьох тендерів одночасно. «Нафтогаз» пропонує реферальну програму стимулювання споживачів, які залучають нових клієнтів. Агентська мережа ETG.UA дозволяє кожному споживачеві спробувати себе в ролі агентів, які здійснюють продаж під брендом ETG.UA. Споживач у такий спосіб стає провайдером послуг, працюючи на розширення клієнтської мережі бренду. Підприємство також сподівається залучати партнерів для франчайзингу після запровадження онлайн-сервісів по оплаті енергоресурсів;

- енергетичний консалтинг. Зацікавленість споживача в ефективному використанні енергоресурсів очевидна: чим більш раціональним є споживання, тим менше витрати. Тому на додачу до традиційних пропозицій постачальники пропонують різноманітні консалтингові сервіси в сфері енергоспоживання – енергоаудит, поради з правильного використання енергообладнання, рекомендації з облаштування осель, виробничих приміщень; роз'яснення правових аспектів врегулювання заборгованостей, зміни постачальника. Наприклад, ETG.UA запустила пілотний проєкт «Енергетичний адвокат» – представництво клієнта у переговорах з облгазами.

Цей підхід застосовано до аналізу структури організаційно-економічного механізму реалізації стратегій підприємств-постачальників на енергетичному ринку України (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Структура організаційно-економічного механізму реалізації стратегій підприємств-постачальників на енергоринку України

Параметр	Нафтогаз	ETG.UA	Еру Людям	Yasno	СвітлоГаз	Львів енергозбут	Tolk	Полтава газ Збут
Конкурентоспроможність ціни (сегмент домогосподарств)								
Ціна на місяць, грн/куб. м, 08.2022	7,96	7,80	7,70	8,46	28,99	30,00	12,98	7,99
Фіксована ціна, грн/куб. м, 01.05.2022-30.04.2023	7,96	7,70	7,70	8,46	Відсутня пропозиція	Відсутня пропозиція	Відсутня пропозиція	Відсутня пропозиція
Річний тариф, грн/куб. м 01.05.2022-30.04.2023	7,96	Відсутня пропозиція	7,70	Відсутня пропозиція	9,99	8,20	7,98	7,99
Тривалість періоду незмінної ціни	12 місяців	5 місяців	12 місяців	5 місяців	12 місяців	12 місяців	12 місяців	12 міс.
Репутація та довіра								
<i>Наявність інформації про:</i>								
- час існування на ринку;	+	+	-	+	-	-	+	+
- кількість споживачів, обсяги продажу;	+	+	-	+	-	-	-	-
- власників, посадових осіб;	+	-	-	-	+	-	-/+	-
- дозвільні документи;	+	+	+	+	+	+	+	+
- комерційні пропозиції;	+	+	+	+	+	+	+	+
- звітність;	+	+	+	+	+	+	+	+
<i>Комунікації:</i>								
- телефонна «гаряча» лінія 24/7;	+	+	-	+	+	-	+	-
- месенджери, соцмережі;	+	+	-/+	+	+	+	+	-
- доступні зразки документів;	+	+	+	+	+	+	+	+
- відповіді на поширені питання (FAQ).	+	+	+	+	+	+	+	-
Якість сервісів								
<i>Діджиталізація сервісів:</i>								
- мобільний застосунок;	+	+	-	+	-	-	-	-
- особистий кабінет;	+	+	+	+	+	+	+	+
- дистанційна робота з контрактами;	+	+	+	+	-	-	+	-
- онлайн-підтримка 24/7;	+	+	-	+	+	-	+	-
-онлайн-закупівлі;	+	+	-	+	-	-	-	-
-онлайн-оплата;	+	+	-	+	+	+	+	+
<i>Комбіпродукти (газ+електроенергія; будинок+бізнес)</i>	-	+	-	+	-	+	-	-
<i>Регіональна мережа</i>	Україна	Україна	-	3 регіони	-	1 регіон	Україна	1 регіон
Додаткові можливості (інформація про які оприлюднена)								
Доходи від співпраці	+	+	+	+	-	+	-	-
Енергетичний консалтинг	+	+	-	+	-	+	+	-

Джерело: розраховано автором за даними [212; 215–221]

Ми свідомо обмежили аналіз ринком природного газу, оскільки ринок електроенергії не запрацював остаточно. Через це у побутових споживачів відсутня можливість самостійно обирати підприємство-постачальника. До вибірки включені постачальники, які орієнтуються на розвиток роздрібного сегменту та оприлюднили свої цінові пропозиції у серпні 2022 р. Відомості отримано з відкритих джерел – сайтів енергопостачальників [212; 215–221].

Як видно з табл. 3.4, організаційно-економічний механізм реалізації стратегії всіх активних енергопостачальників є схожим за структурою, але наповнення стратегічних ініціатив відрізняється. Так, всі постачальники намагаються запустити цифрові бізнес-процеси. Опції «особистий кабінет», онлайн-оплата наявні майже у всіх суб'єктів вибірки, але мобільний застосунок пропонують лише три компанії («Нафтогаз», ETG.UA та YASNO). Тільки два постачальники – ETG.UA та YASNO, запускають комбіновані продукти (купівля газу та електроенергії або купівля для дому та бізнесу), що можна розглядати як підготовку до експансії на ринку електроенергії. Важливою структурною складовою організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком є створення партнерських мереж та надання клієнтам можливості отримати додатковий дохід від співпраці з постачальником.

Слабким місцем операціоналізації стратегії є непрозорість та закритість інформації про постачальника. В основному не оприлюднюється інформація про структуру власності, керівництво, кількість споживачів, час існування на ринку. На нашу думку, це погіршує конкурентні позиції підприємств, оскільки не сприяє зміцненню довіри між постачальником та споживачем. Зазначимо, що беззаперечним лідером сегменту роздрібного споживання є «Нафтогаз», який контролює близька 98 % побутових споживачів. Однак «Нафтогаз» спирається не тільки на діджиталізацію, а й на неринкове ціноутворення. Тому в перспективі по мірі вирівнювання цін на ринку це підприємство здатні потіснити конкуренти з якісним цифровим сервісом. Незалежні постачальники, які орієнтуються на повний пакет цифрових сервісів, здатні успішно конкурувати навіть з тими компаніями, які спираються на державну підтримку при формуванні клієнтської бази.

3.3 Науково-методичний підхід до оцінки ефективності управління стратегічним розвитком підприємств-енергопостачальників

Організаційно-економічний механізм управління стратегічним розвитком підприємств-енергопостачальників має передбачати не тільки обґрунтування змісту найбільш важливих для цього заходів, а й розробку системи оцінювання їх ефективності. Така оцінка може здійснюватися як у внутрішньому середовищі підприємства (порівняння фактичних показників з цільовими), так і у зовнішньому (порівняння фактичних показників з показниками конкурентів). До того ж необхідно усвідомлювати, що внутрішня оцінка не дає відповіді на питання про те, наскільки ефективними є стратегічні ініціативи. Так, підприємство може не досягнути внутрішніх цільових показників, але нарощувати ринкову частку. Зовнішнє оцінювання потребує більших зусиль щодо формування репрезентативної вибірки, обґрунтування вибору показників, збирання та аналізу інформації. Проте воно дозволяє позиціонувати підприємство відносно конкурентів та виділити ті складові організаційно-економічного механізму реалізації стратегії, які мають вирішальний вплив на досягнення кінцевих цілей.

На перший погляд здається, що узагальнюючим виміром ефективності управління стратегічним розвитком є частка підприємства у загальних продажах, на енергетичному ринку – обсяг клієнтського портфеля (загальний обсяг реалізації та кількість клієнтів). Так, у статті [166] розглядаються сучасні тенденції залучення клієнтів на роздрібних ринках електроенергії та пропонуються три напрями такого залучення, а саме: клієнтоорієнтованість, тарифна політика та інновації.

Проте, як показує досвід українського енергетичного ринку, цього показника часто виявляється недостатньо. Адже постачальник може контролювати значну частку ринку, втрачаючи величезну кількість споживачів. Показовим є кейс «ГАЗЗБУТу» (травень 2022 р.), коли

підприємство не змогло втримати побутових споживачів, але залишилося помітним гравцем газового ринку. Водночас підприємство-постачальник може бути конкурентоспроможним та нарощувати частку ринку, але не досягати поставлених стратегічних цілей.

Частка у ринкових продажах – ретроспективний за своєю економічною природою кількісний показник, який не дає змоги оцінити майбутнє місце підприємства на ринку. З огляду на це доцільно оцінювати ефективність стратегії комплексно. По-перше, оцінка має віддзеркалювати ефективність організаційно-економічного механізму реалізації стратегії на рівні підприємства. В нашому випадку це ступінь клієнтоорієнтованості стратегії. По-друге, уможливлювати співставлення результативності стратегій підприємств аналогічного типу.

На нашу думку, найбільш придатним науково-практичним підходом для кількісної оцінки порівняльної ефективності управління стратегічним розвитком є побудова інтегрально-рейтингової моделі [222], алгоритм реалізації якої представлений на рис. 3.2.

При виборі субіндексів (індикаторів) автор виходив з того, що організаційно-економічний механізм реалізації стратегії буде ефективним, якщо його структура сформована на основі значущих для клієнта параметрах надання послуги. Якщо певні параметри проігноровані, споживач буде відчувати невдоволення та згодом може змінити постачальника. Через це структура організаційно-економічного механізму реалізації стратегії є схожою у багатьох постачальників. В її розбудові простежується орієнтація на ключові конкурентні переваги – діджиталізацію, відкритість, якість сервісу, взаємну інтеграцію бізнес-процесів. Тому в якості індикаторів було обрано основні складові організаційно-економічного механізму реалізації стратегії, а саме: конкурентоспроможність ціни; якість сервісу, в тому числі ступінь діджиталізації; надійність та репутація постачальника; партнерські ренти (перспективи додаткових доходів від співробітництва).

Базові показники, якими характеризуються індикатори, мають відобразити, чи вдалося постачальнику інтегрувати в організаційно-

економічний механізм реалізації бізнес-процесів заходи, спрямовані на досягнення важливих для клієнтів параметрів надання послуг.

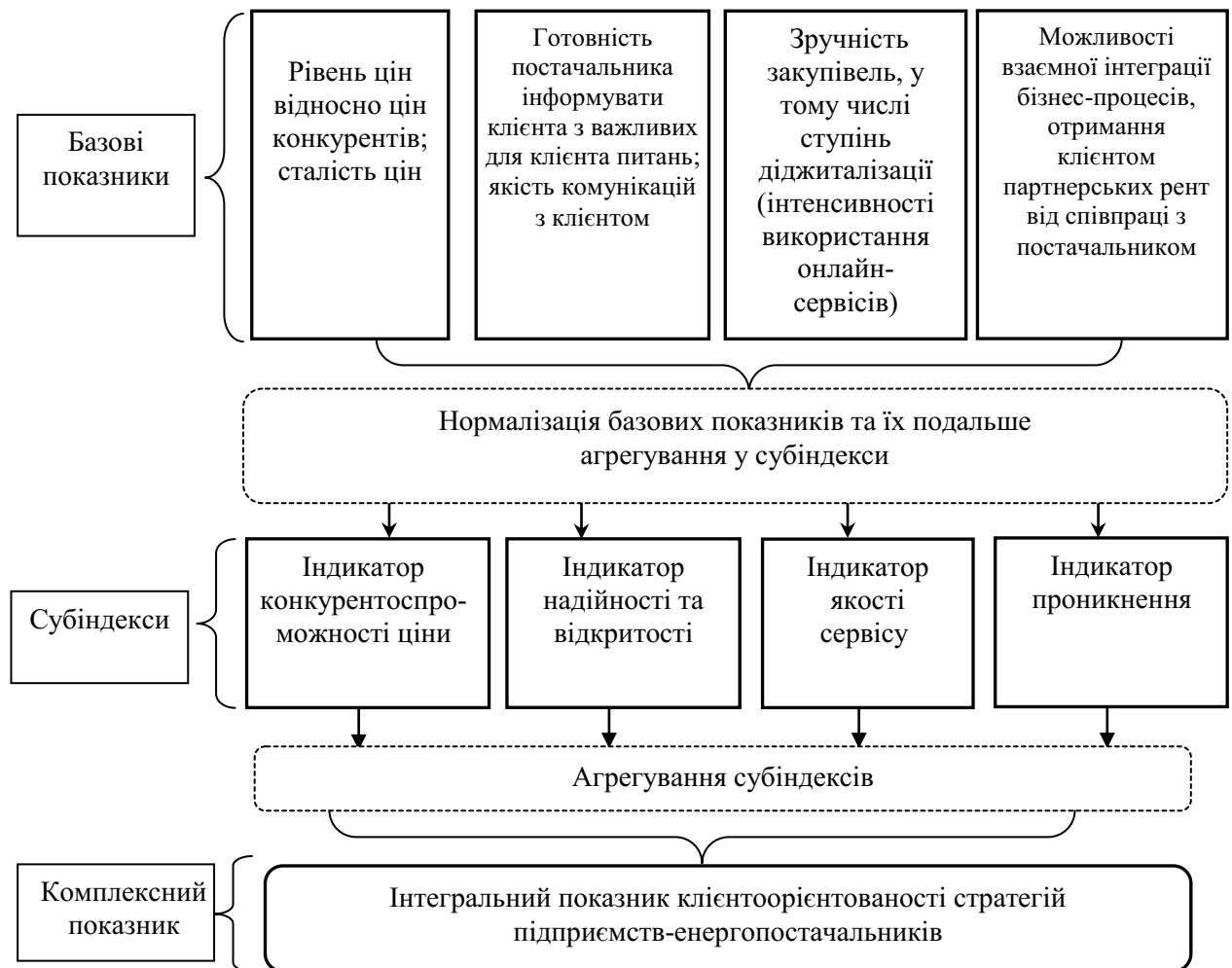


Рисунок 3.2 – Алгоритм побудови інтегрального показника клієнтоорієнтованості стратегій підприємств-постачальників на енергетичному ринку України

Джерело: складено автором за [222]

Побудова інтегрального індикатора клієнтоорієнтованості стратегії здійснюється у декілька етапів [222, с. 1018]:

- вибір та оцінка базових показників (формування ознакової множини);
- обробка даних (вибір методу нормалізації показників);
- агрегування (обґрунтування вагових коефіцієнтів, визначення процедури агрегування).

Етап 1. Вибір та оцінка базових показників (формування ознакової множини). На цьому етапі має бути сформований набір показників, які характеризують стан явища або процесу, що досліджується. Існують певні вимоги до вибору показників:

- повнота, точність і достовірність оцінки. Показники мають максимально охоплювати явище або процес з різних боків, виходячи з завдань дослідження. Ознакова множина не має бути надмірною. З огляду на поставлені завдання, показники мають віддзеркалювати: рівень ціни відносно цін конкурентів та сталість цін; ступінь діджиталізації бізнес-процесів; якість сервісу; можливості взаємної інтеграції бізнес-процесів постачальника і клієнта; надійність та відкритість постачальника;

- наявність первинної інформації та можливості її отримання. Оскільки постачальників необхідно порівняти, інформація має бути загальнодоступною та міститися у відкритих джерелах. Основний канал отримання інформації – сайти підприємств-постачальників;

- неупередженість. Для того, щоб уникнути суб'єктивізму, автор при виборі показників спирався на узагальнення структури організаційно-економічного механізму реалізації стратегії, здійснене у підрозділі 3.2.

У табл. 3.5 наведено показники, відібрані як базові.

Таблиця 3.5 – Базові показники для побудови інтегрального індикатора клієнтоорієнтованості стратегій підприємств-енергопостачальників

Показники, що входять до складу субіндексів	Оптимальне значення	Особливості оцінювання
1	2	3
Індикатор (субіндекс) конкурентоспроможності ціни ($I_{ки}$)		
Співвідношення середньомісячної ціни на газ підприємства з найнижчою середньомісячною ціною на ринку (k_1)	$k_1=1$	На основі відкритих цінових пропозицій у сегменті побутового споживання. У сегменті B2B інформація носить закритий характер

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
Співвідношення середньомісячної ціни на газ підприємства з найнижчою середньомісячною ціною на ринку у фіксованому тарифі (k_2)	$k_2=1$	На основі відкритих цінових пропозицій у сегменті побутового споживання. У сегменті B2B інформація носить закритий характер
Співвідношення тривалості найкоротшого періоду незмінної ціни у тарифі постачальника з найкращою ринковою пропозицією (k_3)	$k_3=1$	
Диференціація цінових пропозицій відносно найкращих ринкових пропозицій (k_4)	$k_4=1$	1 – 3 та більше пропозиції; 0,5 – 2 пропозиції; 0 – 1 пропозиція
Індикатор (субіндекс) надійності та відкритості (I_{nb})		
Ступінь відкритості інформації про постачальника у порівнянні з еталонним ринковим показником (k_5)	$k_5=1$	1 – за кожен повністю оприлюднену позицію, 0,5 – часткове оприлюднення, 0 – інформація відсутня: - контакти (мін 3 способи); - власники та менеджмент; - обсяг продажу та кількість клієнтів; - фінансова та нефінансова звітність; - час існування на ринку
Зручність комунікацій порівняно з еталонним ринковим показником (k_6)	$k_6=1$	1 – за наявну позицію: - телефонна «гаряча лінія» 24/7; - месенджери; - електронна пошта; - чат-бот; - соціальні мережі; - зразки заяв, скарг, претензій; - розділ FAQ
Індикатор (субіндекс) якості сервісу ($I_{яс}$)		
Ступінь діджиталізації сервісу порівняно з еталонним ринковим показником (k_7)	$k_7=1$	1 – за наявну позицію: - мобільний застосунок; - електронний кабінет клієнта; - дистанційна робота з контрактами; - онлайн-оплата
Пропозиції комбіпродуктів порівняно з еталонним ринковим показником (k_8)	$k_8=1$	1 – за наявну позицію: - пакет (газ+електроенергія); - пакет (бізнес+будинки)
Розгалуженість регіональної мережі (співвідношення кількості областей з регіональними представництвами з загальною кількістю областей країни) (k_9)	$k_9=1$	1 – за кожен область, де відкрите хоча б одне регіональне представництво

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
Індикатор проникнення (I_n)		
Додаткові клієнтські вигоди від участі у бізнес-процесах постачальника порівняно з еталонним ринковим показником (k_{10})	$k_{10}=1$	1 – за кожну пропозицію: - реферальна програма; - можливість участі в агентській мережі; - трейдингова платформа; - сумісні проекти
Партнерські ренти порівняно з еталонним ринковим показником (k_{11})	$k_{11}=1$	1 – за кожну наявну позицію: - партнерська мережа; - консалтинг енергоефективності; - консалтинг зміни постачальника

Джерело: складено автором

Етап 2. Обробка даних (вибір методу нормалізації показників). На цьому етапі необхідно забезпечити інформаційну односпрямованість показників, а також здійснити їх нормалізацію. Залежно від того, як впливає базовий показник на інтегральну оцінку, розрізняють показники-стимулятори (якщо інтегральна оцінка покращується при зростанні показника) та показники-дестимулятори (якщо інтегральна оцінка погіршується). В нашому випадку показниками-дестимуляторами є базові показники k_1 , k_2 . Якщо вони зростають, це означає, що постачальник продає енергоресурси за ціною, яка перевищує найнижчу на ринку, отже він втрачає конкурентоспроможність. Для забезпечення односпрямованості показники-дестимулятори перетворюють у стимулятори:

$$x_{st} = 1 - x_{dst} \text{ або } x_{st} = 1/x_{dst}, \quad (3.2)$$

де x_{st} – показник-стимулятор;

x_{dst} – показник-дестимулятор.

При розрахунку інтегрального індексу ефективності стратегії будемо брати обернене значення дестимуляторів: $k_1' = 1/k_1$; $k_2' = 1/k_2$.

Нормалізація показників може здійснюватися різними способами. Усі вони засновані на порівнянні емпіричних значень показника з певною величиною, у якості якої може виступати максимальне, мінімальне, середнє або еталонне значення показника. Вибір методу нормалізації визначається специфікою методів подальшого дослідження, а також особливостями досліджуваної сукупності. Оскільки головна мета дослідження – порівняти ефективність реалізації стратегій постачальників на енергоринку, доцільно нормалізувати базові показники на еталонні значення (наведені у табл. 3.5).

Отже, нормалізація буде проводитися шляхом порівняння показників конкретного підприємства-постачальника з еталонним значенням показника на ринку за формулою:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{0j}} \quad , \quad (3.3)$$

де z_{ij} – стандартизоване (нормоване) i -е значення j -го показника;

x_{ij} – вихідне i -е значення j -го показника;

x_{0j} – еталонне значення j -го показника.

У додатку Г представлений алгоритм розрахунку аналітичних показників, що входять до складу інтегральної оцінки першого рівня, та їх оптимальні значення (табл. Г.1).

Етап 3. Агрегування (визначення процедури агрегування, обґрунтування вагових коефіцієнтів). Агрегування може здійснюватися різними способами, але найчастіше шляхом визначення середньоарифметричної зваженої або середньгеометричної зваженої. В нашому дослідженні показники є рівнозначними величинами, тому агрегування будемо проводити способом середньої арифметичної:

$$I_{\text{субіндекс}} = \frac{\sum_{i=1}^n z_{ij}}{n} \quad , \quad (3.4)$$

де z_{ij} – стандартизоване (нормоване) i -е значення j -го показника;
 n – кількість досліджуваних об'єктів сукупності.

Для розрахунку інтегрального індексу також необхідно обґрунтувати вагові коефіцієнти субіндексів. Якщо коефіцієнти є нерівнозначними, використовують дані експертних опитувань. Але в нашому дослідженні усі субіндекси є рівнозначними, оскільки для споживача однаково важливі всі параметри, які характеризуються субіндексами. Тобто субіндексам надаються рівні вагові коефіцієнти (по 0,25), використовується формула середньої арифметичної:

$$I_{\text{інтегральний}} = \frac{I_{\text{кц}} + I_{\text{нв}} + I_{\text{яс}} + I_{\text{п}}}{4}, \quad (3.5)$$

де $I_{\text{інтегральний}}$ – інтегральний індекс клієнтоорієнтованості стратегії підприємства-постачальника на українському енергоринку;

$I_{\text{кц}}$ – індикатор конкурентоспроможності ціни;

$I_{\text{нв}}$ – індикатор надійності та відкритості;

$I_{\text{яс}}$ – індикатор якості сервісу;

$I_{\text{п}}$ – індикатор проникнення.

Скориставшись розробленим у дисертаційному дослідженні методичним підходом до визначення ступеня клієнтоорієнтованості стратегії підприємств-енергопостачальників та описаною методикою розрахунку інтегрального індикатора, спробуємо визначити його значення для підприємств, які працюють на українському енергоринку. До вибірки було включено підприємства, що відповідають таким критеріям (станом на 01.08.2022):

– працюють як в оптовому, так і у роздрібному сегментах ринку, в тому числі здійснюють постачання побутовим споживачам. Це обмежує наш аналіз виключно ринком природного газу, оскільки роздрібний ринок електроенергії для побутових споживачів доки що не запрацював. Слід також

врахувати, що чимала кількість постачальників у травні 2022 р. припинила постачати природний газ населенню через фінансові труднощі з розрахунками;

– підтримують сучасний тренд прозорості та відкритості бізнесу. Оскільки аналіз має спиратися виключно на відкриту інформацію, важливо, щоб її можна було легко знайти у відкритих загальнодоступних джерелах;

– орієнтуються на розвиток власного потенціалу реалізації конкурентних переваг, не практикують паразитарно-хижацькі стратегії.

1. Розрахунок індикатора конкурентоспроможності ціни. Первинні статистичні дані, необхідні для оцінки базових показників, наведено у додатку Г (табл. Г.2 – Г.5). Статистичні дані для розрахунку індикатора конкурентоспроможності ціни складено за даними онлайн-сервісу порівняння тарифів на природний газ Газотека [223]. Слід звернути увагу на те, що постачальники не завжди оприлюднюють цінову пропозицію «місячний тариф». Тому середній рівень місячного тарифу було розраховано, виходячи з кількості місяців, для яких пропозиція була наявна. Також не всі постачальники сформували пропозицію «річний тариф». Якщо пропозиція була відсутня, у розрахунках автор виходив з пропозиції «фіксований тариф». Як видно з табл. Г.3, рівень місячних цін у фіксованих та річних тарифах протягом розглянутого періоду не змінювався.

У табл. 3.6 згруповано значення базових показників, що входять до складу індикатора конкурентоспроможності ціни. Як видно з таблиці 3.6, середньомісячні цінові пропозиції всіх постачальників перевищували відповідні еталонні пропозиції (найнижча середньомісячна ринкова ціна). Виняток становить «ЕРУ Людям», де середньомісячна ціна у фіксованому тарифі була найнижчою по ринку. За даними таблиці можна відстежити дестимулюючий вплив показників k_1 та k_2 : якщо вони перевищують оптимальний рівень ($k_1=1$; $k_2=1$), ціна стає неконкурентоспроможною. Чим більше відхилення від одиниці, тим менш конкурентоспроможною є ціна. Відповідно, найгірші три позиції по вибірці у постачальників «Асканія

Енерджі», «Світло Газ», «Юніверс Газ», найкращі три – «ETG.UA», «Еру Людям», «YASNO». «Нафтогаз» не оприлюднив цінову пропозицію «місячний тариф».

Таблиця 3.6 – Базові показники, що входять до складу індикатора конкурентоспроможності ціни

Постачальник	Показник					
	Середньомісячна ціна у тарифі, грн/м ³		Співвідношення середньомісячної ціни з найкращою ринковою пропозицією у тарифі		Сталість цін (k ₃)	Диференціація цінових пропозицій (k ₄)
	місячний	фіксований	місячний (k ₁)	фіксований (k ₂)		
ЕРУ Людям	7,86	7,7	1,0086	1,0000	0,4167	0,3333
ETG.UA	7,82	7,80	1,0035	1,0130	0,4167	0,5000
Нафтогаз	-	7,96	0,0000	1,0338	1,0000	0,0833
Тернопільоблгаз	-	7,96	0,0000	1,0338	0,4167	0,0000
Лубнигаз	-	7,99	0,0000	1,0377	0,9167	0,2083
YASNO	8,81	8,46	1,1305	1,0987	0,4167	0,4167
Вольньелектрозбут	12,98	7,98	1,6656	1,0364	1,0000	0,2917
Закарпаттяенергозбут	14,98	7,98	1,9222	1,0364	1,0000	0,3333
Прикарпатенерготрейд	10,79	7,98	1,3846	1,0364	1,0000	0,0833
Полтавагаз Збут	9,30	7,99	1,1934	1,0371	1,0000	0,3750
Свій	8,75	9,17	1,1228	1,1905	1,0000	0,2083
MegaWatt	0,00	8,09	0,0000	1,0501	1,0000	0,0000
Львівенергозбут	30,65	8,20	3,9330	1,0649	1,0000	0,2500
Асканія Енерджі	21,62	9,96	2,7743	1,2930	1,0000	0,3750
Світло Газ	33,46	9,99	4,2936	1,2974	1,0000	0,4583
Юніверс Газ	34,20	17,90	4,3886	2,3247	1,0000	0,3333

Примітка: якщо пропозиція була відсутня, її значення у подальших розрахунках вважалося таким, що перебуває на нульовому рівні. Відповідно, для показників-дестимуляторів обернене значення не розраховувалося.

Джерело: складено автором

За показником сталості цін (k₃) більш вигідні позиції займають постачальники, які пропонують фіксований річний тариф (ціна не змінюється протягом року). Цей показник погіршує конкурентні можливості цінових лідерів – «ETG.UA», «Еру Людям». З точки зору диференціації цін, оптимального значення показника (k₄=1) не вдалося досягнути жодному постачальнику. Тобто жодне підприємство вибірки не оприлюднювало кожен

місяць протягом розглянутого періоду усі три цінові пропозиції – місячний, фіксований та річний тарифи. Найкращі позиції за різноманітністю тарифів спостерігаються у таких постачальників: «ETG.UA», «Світло Газ», «YASNO». Найгірші – у «Тернопільоблгаза», де протягом усього періоду була наявна тільки одна комерційна пропозиція, тобто взагалі відсутня диференціація тарифу.

У додатку Г (табл. Г.9) розраховані нормалізовані значення базових показників. Оскільки k_1 та k_2 є дестимуляторами, у таблиці наведено їх обернене значення. Методику розрахунку описано у підрозділі Г.1. Результати представлено на рис. 3.3.

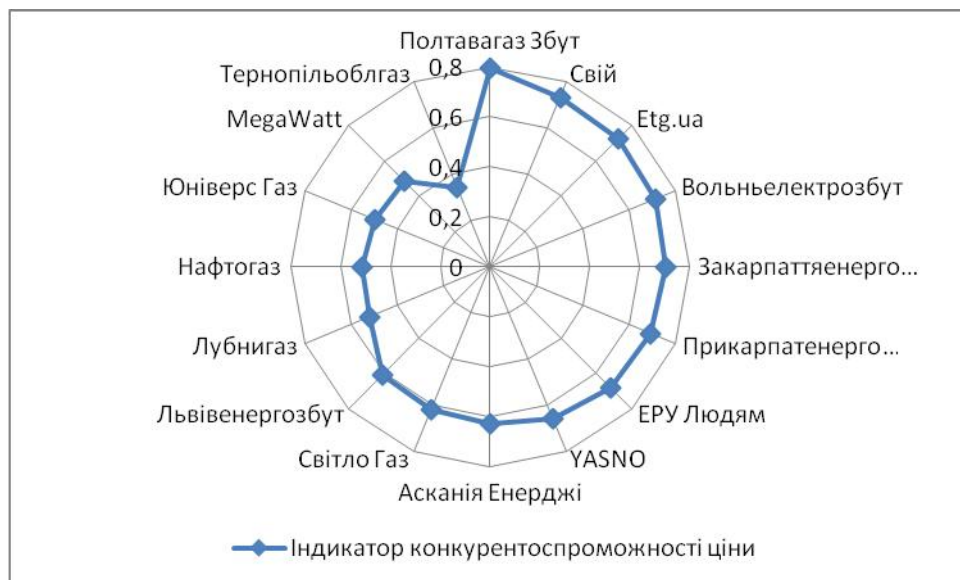


Рисунок 3.3 – Індикатор конкурентоспроможності ціни

Джерело: складено автором

Як видно з рис. 3.3, найбільш ефективними з точки зору рівня ціни, її сталості, різноманітності комерційних пропозицій є стратегії «Полтавагаз Збут», «Свій» та ETG.UA. Якщо взяти середнє значення індексу конкурентоспроможності ціни (середня геометрична вибірки), побачимо, що лише для п'яти постачальників індикатор конкурентоспроможності ціни знаходиться на рівні нижче середнього по вибірці. До групи аутсайдерів входить найбільший український постачальник «Нафтогаз», цінова стратегія

якого виявилася неефективною за означеними параметрами переважно за рахунок відсутності пропозицій по місячним тарифам.

2. Розрахунок індикатора надійності та відкритості. Первинні дані для розрахунку індикатора наведені у додатку Г (табл. Г.6). Джерелом даних стала інформація з офіційних сайтів аналізованих підприємств [213; 215–221; 224–229] та дані сервісу порівняння тарифів на природний газ Газотека [223]. Розраховані значення індикатора надійності та відкритості по аналізованим підприємствам узагальнено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Ступінь відкритості та надійності підприємств-постачальників на українському ринку енергоресурсів

Постачальник	Інформаційна відкритість (max кількість балів =5)	Зручність комунікацій (max кількість балів =7)
ЕРУ Людям	1	3
ETG.UA	4	5
Нафтогаз	1,5	7
Тернопільоблгаз	1	3
Лубнигаз	2	3
YASNO	5	7
Волиньелектрозбут	2	4,5
Закарпаттяенергозбут	3,5	5
Прикарпатенерготрейд	4,5	6
Полтавагаз Збут	3	3
Свій	2,5	2
MegaWatt	2,5	4
Львівенергозбут	3,5	3
Асканія Енерджі	3	4
Світло Газ	3	3
Юніверс Газ	1,5	1

Джерело: складено автором

Дані табл. 3.7 свідчать про відносну інформаційну закритість підприємств-постачальників. Так, тільки чотири постачальника («YASNO», «ETG.UA», «Прикарпатенерготрейд» та «Львівенергозбут» оприлюднили повністю або частково інформацію про кількість клієнтів і обсяги продажу. Переважно закритою є інформація про структуру власності. Також скоріше винятком, ніж правилом, є оприлюднення управлінської звітності. На нашу

думку, інформаційна закритість зашкоджує просуванню постачальників на ринку, адже споживач, особливо в роздрібному сегменті, орієнтується переважно на відкриті джерела інформації. У цілому інформування, яке не пов'язано зі значними фінансовими витратами та організаційними зусиллями, могло б значно покращити сприйняття компанії клієнтами. Тому досить дивно виглядає відсутність відомостей про кількість клієнтів, обсяг продажів, час існування на ринку. Адже це дані, які можуть стати драйвером розширення портфеля клієнтів.

Аналіз даних табл. Г.6 (Додаток Г) дає підстави стверджувати, що підприємства-постачальники в основному не забезпечують зручність комунікацій на сучасному рівні. На сайтах багатьох компаній відсутні посилання на сторінки у соцмережах, групи та канали у месенджерах. Це прості та дешеві канали просування, які можуть сприяти підвищенню довіри і лояльності споживачів. Але постачальники нехтують ними. Тільки двом компаніям («YASNO» та «Нафтогаз») вдалося зібрати максимальну кількість балів за параметром «зручність комунікацій» (табл. 3.7). У восьми постачальників вибірки нормалізовані значення відповідного базового показника (k_6) було менші середнього рівня.

У додатку Г (табл. Г.10) проведено розрахунок нормалізованих значень показників інформаційної відкритості (k_5) та зручності комунікацій (k_6), здійснено їх агрегування. На рис. 3.4 представлено узагальнені дані агрегування.

З рисунку видно, що найвище значення індикатора відкритості та надійності мали «YASNO», «Прикарпатенерготрейд» і «ETG.UA». Цікавою є ситуація з «Нафтогазом»: при абсолютній інформаційній закритості підприємство знаходиться у числі найбільш відкритих та надійних компаній за рахунок зручних комунікацій. Максимальне значення $k_6=7$ нівелювало низьке значення k_5 . Найнижчі значення індексу, а значить порівняно нижчий ступінь відкритості та надійності, продемонстрували «Юніверс Газ», «Тернопільоблгаз», «ЕРУ Людям», «СВІЙ». Половина (7 з 15) підприємств,

які увійшли до вибірки, мають значення індексу відкритості та надійності на рівні нижче середнього.

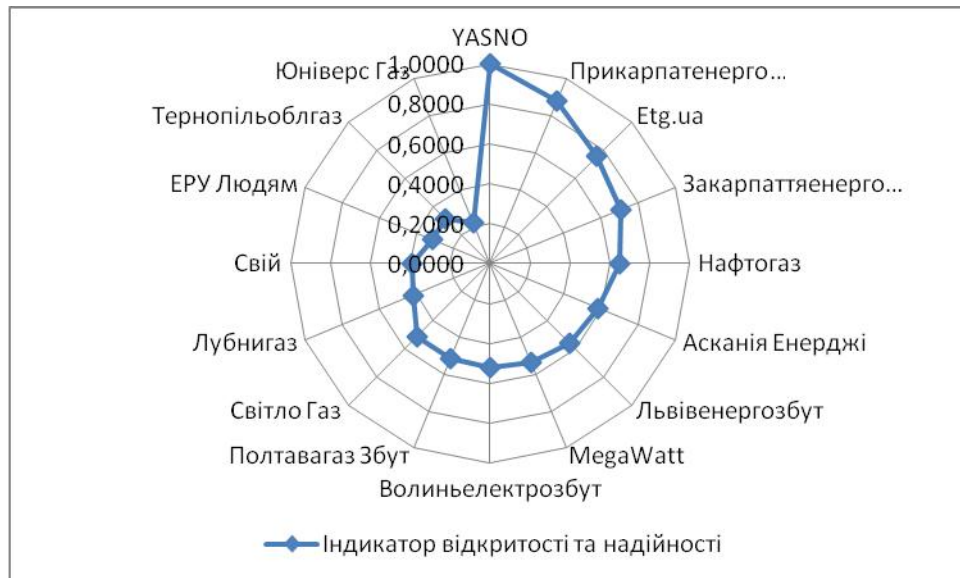


Рисунок 3.4 – Індикатор відкритості та надійності постачальників на українському енергоринку

Джерело: складено автором

Таким чином, можна стверджувати, що удосконалення стратегій багатьох постачальників та посилення їх конкурентних переваг можливе за рахунок забезпечення прозорості і відкритості у відносинах зі споживачами.

3. Розрахунок індикатору якості сервісу. Первинні дані, що використовувалися у розрахунках, наведено у додатку Г, табл. Г.7 (джерело даних – офіційні сайти підприємств-постачальників [212; 215–221; 224–229]). З таблиці видно, що майже всі постачальники активно використовують цифрові бізнес-процеси. Зокрема, усі, за винятком «Юніверс Газ», пропонують клієнтам послугу особистого кабінету на сайті з доступними опціями контролю стану рахунку, передачі показань лічильників, формування та оплати квитанцій. На всіх сайтах постачальників, крім «ЕРУ Людям» та «Юніверс Газ», є можливість скористатися онлайн-сервісами для оплати рахунків за спожиті енергоресурси. Проте більшість постачальників не готові працювати онлайн з контрактами клієнтів. Мобільний застосунок

пропонують лише три постачальники з вибірки – «Mega Watt», «YASNO», «ETG.UA». Таким чином, незважаючи на те, що постачальники прагнуть розширити свою присутність на ринку, в тому числі у сегменті побутового споживання, не всі вони готові запропонувати якісне онлайн обслуговування.

Оцінюючи зручність надання продажних послуг, зазначимо, що інноваційні форми продажу, засновані на комбінуванні продуктів (газ+електроенергія, бізнес+оселя), запровадила лише одна компанія – «ETG.UA». У ціновій пропозиції постачальника – пакет Duel Fuel для бізнес-споживачів, який передбачає можливість одночасного придбання природного газу та електроенергії.

Значущим для клієнта параметром, особливо у роздрібному сегменті, є розгалуженість регіональної мережі. Проте, як свідчить аналіз даних, переважна більшість постачальників має 1–2 регіональні представництва. Виняток становить «ETG.UA», яка найбільш ефективна в цьому сегменті: мережа з 19 представництв охоплює майже всі регіони України. Якщо поєднати низький ступінь розгалуженості регіональної мережі з недоступністю опції «онлайн робота з контрактами», побачимо, що постачальники, для яких властиве таке сполучення, мають низькі шанси на завоювання ринку у сегментах малого і середнього бізнесу, а також побутового споживання. Навпаки, близькість до безпосереднього споживача значно підвищує шанси постачальників на розширення клієнтського портфеля.

У додатку Г (табл. Г.11) наведено результати нормалізації показників діджиталізації послуг, пропозицій комбіпродуктів та розгалуженості регіональної мережі. Результати агрегування показали, що середнє по вибірці значення індикатору якості сервісу знаходиться на доволі низькому рівні (середня арифметична вибірки 0,2646 при оптимальному значенні $I_{яс}=1$). Лідерські позиції у постачальників, які мають мобільні застосунки та створили регіональну мережу (рис. 3.5). Водночас слід зазначити, що розробка та впровадження мобільних застосунків потребують значних

первинних капіталовкладень [230, с. 145]. Тому деякі постачальники вважають доцільним обмежитися опцією «особистий кабінет клієнта» на власному сайті. Як правило, набір сервісів особистого кабінету є ідентичним мобільному застосунку. Проте можливості мобільних застосунків все ж таки ширші та зручніші [231]. Відсутність регіональних мереж – дійсно обмежуючий фактор, вплив якого стане помітним при повноцінному відкритті побутового сегмента ринків.

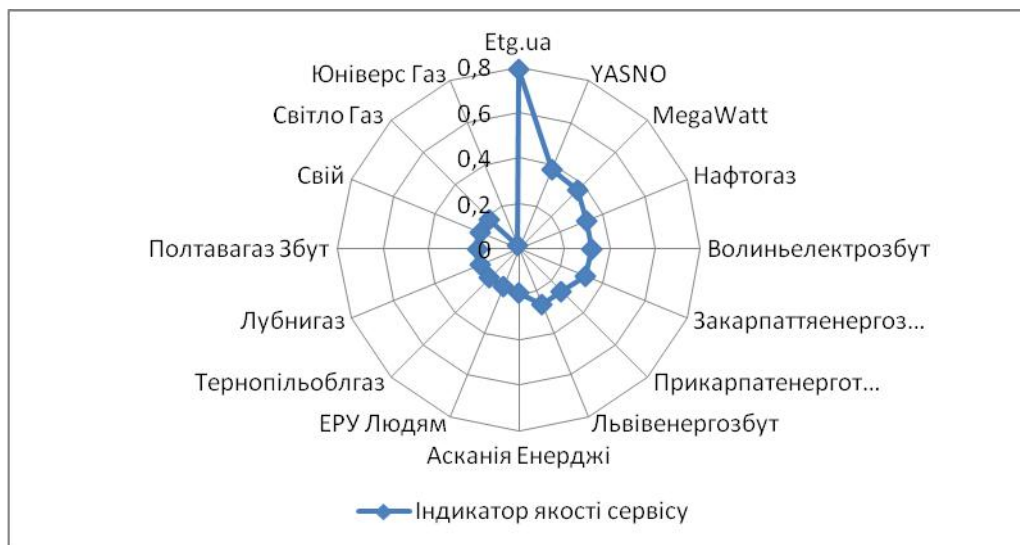


Рисунок 3.5 – Індикатор якості сервісу компаній постачальників на українському ринку енергоресурсів

Джерело: складено автором

4. Розрахунок індикатора проникнення. Первинні дані, що використовувалися у розрахунках, наведено у додатку Г (табл. Г.8) [212; 215–221; 224–229]. Результати розрахунку індикаторів проникнення наведені у табл. 3.8.

Дані табл. 3.8 засвідчують, що партисипативний принцип інтеграції бізнес-процесів клієнта та постачальника покладений в основу стратегій лише половини підприємств вибірки. Як правило, такі компанії мають агентську мережу, пропонують клієнтам участь у сумісних проєктах, пов'язаних з зеленою енергетикою, енергоаудитом, встановленням

енергоефективного обладнання тощо [232]. Але реферальну програму запровадив тільки «Нафтогаз», трейдингову платформу – тільки «ETG.UA».

У роботі [233] авторами доведено, що використання цифрових технологій дає змогу підвищити якість послуг, надавати персоніфіковані послуги, пропонувати нові сервіси та інноваційні інструменти для підтримки клієнтів, забезпечити перетворення інформації у форми, зручні для споживачів, досягти принципово нового рівня точності та надійності в обміні інформацією.

Таблиця 3.8 – Інтеграція бізнес-процесів та розбудова партнерських відносин з клієнтами

Постачальник	Додаткові клієнтські вигоди від участі у бізнес-процесах постачальника (мак кількість балів =4)	Партнерські ренти (мак кількість балів =3)
ЕРУ Людям	0	1
ETG.UA	3	2
Нафтогаз	3	2
Тернопільоблгаз	0	1
Лубнигаз	1	2
УАСНО	2	3
Волиньелектрозбут	1	2
Закарпаттяенергозбут	1	1
Прикарпатенерготрейд	1	3
Полтавагаз Збут	0	2
Свій	0	1
MegaWatt	0	2
Львівенергозбут	1	1
Асканія Енерджі	2	1
Світло Газ	0	1
Юніверс Газ	0	1

Джерело: складено автором

Партнерські ренти теж формуються як додаткові доходи клієнта від співпраці з постачальником, але без взаємної інтеграції бізнес-процесів. Звернемо увагу на те, що в основному джерелами формування рент виступають недорогі з фінансової та організаційної точки зору заходи – консалтинг, залучення партнерів (наприклад, банків, платіжних систем тощо). З табл. Г.8 додатку Г видно, що всі підприємства вибірки здійснювали

консалтинг у сфері зміни постачальника. Підприємства, які займалася консалтингом енергоефективності, перебували у меншості. Партнерські програми, як правило, – значно менш поширене явище, оскільки потребують більших зусиль.

Нормалізовані значення показників, що входять до складу індикатора проникнення, а також результати агрегування наведені у табл. Г.12 додатку Г. На рис. 3.6 представлено значення індикатора проникнення для аналізованих підприємств-постачальників.

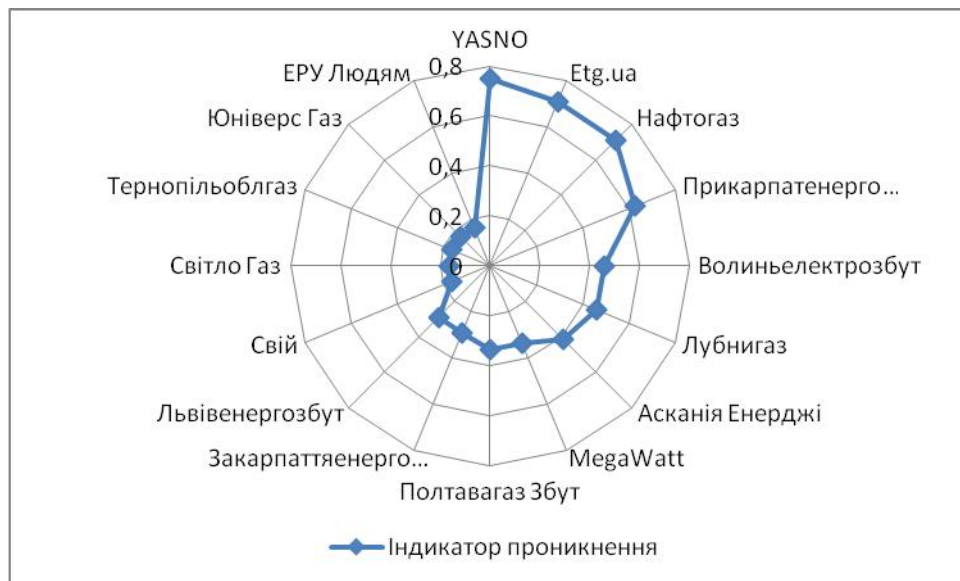


Рисунок 3.6 – Індикатор проникнення

Джерело: складено автором

Найкращі додаткові можливості забезпечують своїм клієнтам «YASNO», «ETG.UA» та «Нафтогаз». Але частина постачальників не використовує потенціал проникнення та взаємної інтеграції бізнес-процесів. Так, для дев'яти підприємств вибірки значення індикатора були нижче середнього по вибірці рівня. Хоча, як зазначають Н. Сумєонідоу, А. Лейпонен, Е. Аутіо, Й. Брунел, формування партнерських релт є основою роботи у сегменті B2B [234].

5. Агрегування субіндексів. Результати агрегування містяться у додатку Г, табл. Г.13. Інтегральні показники клієнтоорієнтованості стратегій підприємств-постачальників енергоресурсів представлені на рис. 3.7. Як можна побачити, оптимального значення ($I_{\text{інтегральний}}=1$) не вдалося досягнути

жодній компанії. Найефективніші з точки зору клієнтоорієнтованості стратегії демонструють «ETG.UA» (0,7446), «YASNO» (0,6965), «Прикарпатенерготрейд» (0,6154) та «Нафтогаз» (0,5492). Причому по «ETG.UA» спостерігається збалансоване значення усіх субіндексів. Це означає, що задля забезпечення клієнтоорієнтованості власної бізнес-стратегії підприємство майже однаково активно використовує всі важливі для клієнтів складові організаційно-економічного механізму реалізації стратегії. Найгірші показники по вибірці – у «Юніверс Газ» і «Тернопільоблгаз».

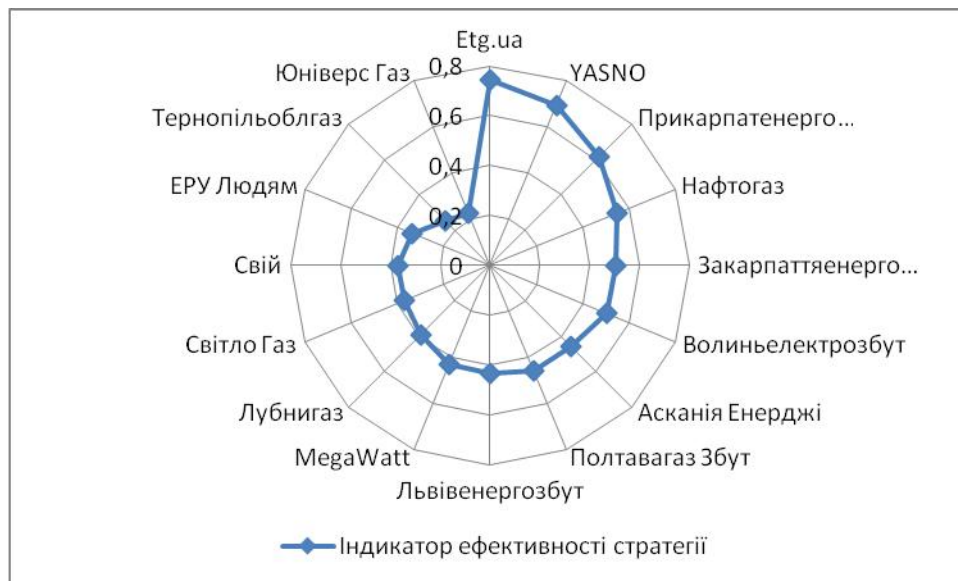


Рисунок 3.7 – Інтегральні показники клієнтоорієнтованості стратегій підприємств-постачальників енергоресурсів

Джерело: складено автором

Результати моделювання та ранжування інтегрального показника клієнтоорієнтованості стратегій дали можливість дійти до таких висновків:

а) найбільш проблемною складовою стратегічного розвитку для всіх підприємств вибірки (окрім ETG.UA) є якість сервісу (середнє для вибірки значення індикатора якості сервісу становить 0,2884, тоді як індикатора конкурентоспроможності ціни – 0,6619, індикатора надійності і відкритості – 0,5924, індикатора проникнення – 0,4139). В основному низькі показники індикатора якості сервісу спостерігалися через відсутність зручних для клієнта моделей продажу, а саме комбіпродуктів (фактично тільки ETG.UA

YASNO пропонують варіації пакетів газ+електроенергія та бізнес+оселя), та нерозвиненість регіональної мережі продажів. На нашу думку, це пов'язано з тим, що розробка нових продуктів, а також розвиток регіональних мереж потребують значних за обсягом інвестицій, а також організаційних зусиль, тому не всі постачальники можуть реалізувати ці заходи [57]. Зазначимо, якщо підприємство не має розвиненої мережі регіональних представництв та водночас не практикує онлайн роботу з контрактами клієнтів, воно втрачатиме позиції, особливо у роздрібному сегменті;

б) всі підприємства вибірки продемонстрували доволі високий ступінь діджиталізації сервісів (середнє значення базового показника по вибірці: $k_7=0,65$). Перспективи подальшої діджиталізації пов'язані зі створенням мобільних застосунків та активізацією дистанційної роботи з контрактами споживача);

в) в основному підприємства-постачальники є інформаційно закритими. Так, тільки YASNO вдалося досягнути еталонного значення показника k_5 , який характеризує повноту інформування споживача про важливі для нього аспекти діяльності постачальника. Між тим, оприлюднення цікавої клієнту інформації – нескладна процедура, не потребує значних витрат, але здатна суттєво покращити репутацію постачальника, підвищити довіру до нього. Значно більш ефективними постачальники є у комунікаціях з клієнтами: значення базового показника вище середнього рівня по вибірці спостерігалось у 8 з 15 підприємств;

г) постачальники намагаються розширити свою присутність у бізнес-процесах клієнта за рахунок консалтингу, формування партнерських мереж, спеціальних заходів, спрямовану на отримання клієнтами додаткових переваг від співробітництва з постачальником (трейдингових платформ, реферальних програм, агентських мереж);

д) спостерігається тенденція поступової зміни характеру конкуренції на ринку – з цінової на нецінову. Так, індикатор конкурентоспроможності ціни для 10 з 15 постачальників знаходиться на рівні вище середнього по вибірці, причому відхилення від середнього значення незначні. Це означає, що цінові пропозиції постачальників в основному схожі, а значить вирішальний вплив

на рішення споживача будуть мати інші параметри – сервіс, перспективи додаткових доходів.

Перспективи подальших досліджень у сфері оцінки ефективності управління стратегічним розвитком підприємств-енергопостачальників пов'язані з визначенням характеру та тісноти зв'язку між ринковою часткою постачальника та значеннями інтегрального індикатора. Це створить підґрунтя для визначення найбільш результативних стратегічних ініціатив на рівні окремих підприємств [208].

Висновки за розділом 3

1. Лібералізація українського енергетичного ринку спричинила значне зростання конкуренції за споживача. На ринку відбувається конкуренція стратегій: численна кількість постачальників намагається створити та утримати конкурентні переваги різними способами. Залежно від того, на які переваги постачальники орієнтуються, можна виділити такі види стратегій: хижацька (прагнення отримати монопольну ренту), ресурсна (прагнення отримати рикардіанську ренту), інтелектуального лідерства (прагнення отримати шумпетеріанську ренту), сіткова (прагнення отримати відносинську ренту), імітаційно-паразитарна (прагнення отримати шахрайську ренту). У чистому вигляді означені стратегії не існують, використовується симбіоз декількох стратегій.

2. Оскільки у новому форматі ринку головною конкурентною перевагою стає клієнтоорієнтованість, концепція стратегії має спиратися не на формування ресурсних переваг, а на вдосконалення взаємодії з клієнтом – взаємну інтеграцію бізнес-процесів постачальника і споживача, створення зручних моделей продажів, діджиталізацію сервісів. Такий підхід дозволяє відмовитися від чандлеровського принципу формування організаційно-

економічного механізму стратегічного розвитку та покласти в його основу принцип «клієнтингу». Відповідно, головними складовими механізму стають важливі для клієнта параметри надання послуг: 1) конкурентоспроможність ціни; 2) надійність енергопостачання; 3) якість сервісу; 4) додаткові можливості.

3. Для оцінки ефективності управління стратегічним розвитком підприємств-енергопостачальників розроблено інтегрально-рейтингову модель, яка дозволяє порівняти, наскільки повно постачальникам вдалося втілити у своїх бізнес-процесах важливі для клієнтів параметри надання послуг (вони ж – конкурентні переваги постачальника). Побудовано інтегральний індекс клієнтоорієнтованості стратегій. Його розрахунок для постачальників-універсалів показав, що найбільш проблемною складовою стратегічного розвитку є інформаційна закритість, відсутність зручних для клієнта моделей продажу та нерозвиненість регіональних мереж.

Тому з метою удосконалення організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємств-енергопостачальників доцільно вжити такі заходи: оприлюднення важливої для клієнта інформації; подальший розвиток цифрових сервісів, зокрема створення мобільних застосунків та процедур дистанційної роботи з контрактами клієнтів; розширення присутності у бізнес-процесах клієнта за рахунок консалтингу, формування партнерських мереж; впровадження зручних моделей продажу; урізноманітнення цінових пропозицій.

У роботах [195; 207–210; 231–233] представлена авторська позиція щодо удосконалення управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України, а також оцінки ефективності такого управління.

Список використаних джерел у даному розділі наведено в повному списку використаних джерел під номерами [57; 165; 166; 176; 178–234].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі запропоновано вирішення наукового завдання з удосконалення управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників енергоресурсів, що має важливе значення для успішної реалізації реформ на енергетичному ринку України. Основні науково-практичні результати, отримані під час дослідження, зводяться до такого.

1. Реформування вітчизняного енергоринку, спрямоване на створення рівних умов конкуренції, прозорості та відкритості енергетичного бізнесу, а також інтеграцію з європейською енергосистемою, змусило учасників ринку оновити уявлення про власний розвиток. До основних тенденцій стратегічного розвитку енергетичних підприємств в умовах трансформації енергоринку можна віднести: лідерське позиціонування, орієнтацію на створення власної інноваційної екосистеми, клієнтоцентричність, соціальну відповідальність, відповідність інтересам сталого розвитку суспільства. Відповідно, стратегічний розвиток енергетичних підприємств націлений, з одного боку, на посилення їх здатності до швидкого та масштабного маневру менеджменту щодо адаптації до змін, а з іншого – на організацію взаємодій з усіма суб'єктами енергоринку і стейкхолдерами на засадах прозорості та добросовісної конкуренції. Виходячи з цього формуються організаційно-економічні та управлінські механізми підвищення ефективності виробництва, інвестицій і менеджменту.

2. Під час здійснення стратегічної діагностики бізнесу в сфері енергопостачання виділено найбільш значущі зовнішні фактори, які впливають на обсяги продажів енергоресурсів кінцевим споживачам. До макрофакторів віднесено: рівень ділової активності у національній економіці; чисельність населення, рівень технологічного розвитку, умови доступу до пропозиції енергоресурсів. Встановлено, що у побутовому сегменті ринку найбільш значущим фактором є кількість споживачів, тоді як рівень цін

майже не впливає на обсяги попиту на енергоресурси з боку населення (внаслідок штучного утримання ціни на заниженому рівні). Вплив макрофакторів є переважно опосередкованим, таким, що залежить від принципів структуризації клієнтського портфеля.

3. Виявлено та розкрито причинно-наслідкові зв'язки між змінами у регулюванні енергоринку та діяльністю в сфері енергопостачання. Зокрема доведено, що відокремлення функцій генерації, постачання, передачі і розподілу на вимогу Третього енергопакету ЄС, створило нерівні стартові умови для постачальників. Надалі асиметричний характер конкуренції був посилений механізмом покладення спеціальних обов'язків. Таким чином, регулювання бізнесу з енергопостачання створює умови для монополізації цієї сфери (особливо побутового сегменту ринку), дестимулює інвестиції у підвищення якості продажних сервісів, породжує суспільну недовіру до базових принципів енергетичних реформ. Обґрунтовано низку рекомендацій щодо вдосконалення регуляторного середовища ринку природного газу України – створення ліквідного ринку у вигляді постійної пропозиції та стійкового індикатора ціни.

4. Спираючись на результати оцінки внутрішнього потенціалу розвитку одного з найбільших в Україні постачальників енергоресурсів – компанії ETG.UA, було доведено, що макроекономічні та регуляторні ризики можна знизити, якщо правильно структурувати бізнес-процеси у внутрішньому середовищі. Узагальнення результатів оцінки дало можливість розробити систему показників стратегічного моніторингу, яка дозволяє оцінити діяльність постачальника за такими напрямками: клієнтський портфель, модель продажів, персонал, супутні продукти, участь у балансуєчих групах, моніторинг клієнтського енергоспоживання, фінансовий стан. На відміну від відомих систем стратегічного моніторингу, які переважно носять загальний характер, запропонована система дає можливість врахувати особливості бізнесу в сфері енергопостачання.

5. Обґрунтовано концепцію стратегічного розвитку підприємств-енергопостачальників в умовах нової конфігурації енергоринку, яка, на відміну від існуючих, орієнтує не на формування ресурсних переваг, а на удосконалення взаємодії з клієнтом – взаємну інтеграцію бізнес-процесів постачальника та споживача, створення зручних моделей продажу, діджиталізацію сервісів. В основі концепції стратегічного розвитку лежить принцип партисипатії – максимального сполучення бізнес-процесів постачальника та споживача.

6. На основі розробленої концепції удосконалено науково-практичний підхід до формування організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників енергоресурсів. Зокрема, доведено можливість відмови від чандлеровського принципу операціоналізації стратегії та доцільність її реалізації на принципах «клієнтингу». Основними складовими організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємств-енергопостачальників запропоновано зробити важливі для клієнта параметри надання послуг: конкурентоспроможність ціни; надійність енергопостачання; якість сервісу; додаткові можливості заробітку.

7. Запропоновано науково-методичний підхід до оцінки ефективності управління стратегічним розвитком підприємств-енергопостачальників, що базується на побудові інтегрально-рейтингової моделі, яка дозволяє порівняти, наскільки повно постачальникам вдалося втілити у своїх бізнес-процесах важливі для клієнтів параметри надання послуг (вони ж – конкурентні переваги постачальника). Побудовано інтегральний індекс клієнтоорієнтованості стратегій. Його розрахунок для постачальників-універсалів показав, що найбільш проблемною складовою стратегічного розвитку є інформаційна закритість, відсутність зручних для клієнта моделей продажів та нерозвиненість регіональних збутових мереж.

Таким чином, з метою удосконалення управління стратегічним розвитком підприємств-енергопостачальників доцільно вжити такі заходи:

оприлюднення важливої для клієнта інформації; подальший розвиток цифрових сервісів, зокрема створення мобільних застосунків та процедур дистанційної роботи з контрактами клієнтів; розширення присутності у бізнес-процесах клієнта за рахунок консалтингу, формування партнерських мереж; впровадження зручних моделей продажу; урізноманітнення цінових пропозицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Енергетична безпека України: методологія системного аналізу та стратегічного планування: аналіт. доп. / Суходоля О. М., Харазішвілі Ю. М., Бобро Д. Г., Сменковський А. Ю., Рябцев Г. Л., Завгородня С. П.; за заг. ред. О. М. Суходолі. Київ: НІСД, 2020. 178 с.
2. Енергетична стратегія України на період до 2035 року: безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність. URL: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/doccatalog/list?currDir=50358> (дата звернення: 23.08.2022).
3. Шпак Я. О. Формування організаційно-економічного механізму управління енергетичними підприємствами України. *Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету*. 2017. Том 27. № 3. С. 293–301.
4. Дегтярєва О. О. Теоретичні аспекти побудови багаторівневої інформаційної системи енергетичного контролінгу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 1 (72). С. 153–163.
5. Thompson A. A., Strickland A. J. III. *Strategic Management: Concept and Cases*. 4th ed. Texas: University of Alabama, Business Publication Inc., Plano 1987. 1054 p.
6. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Сутність та концепції стратегічного управління. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія. Харків: Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури, 2015. С. 7–47.
7. Білопольський М. Г., Чигарьов В. Д. Напрями управління ефективністю при забезпеченні стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2. С. 12–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2017_2_5 (дата звернення: 20.11.2022).

8. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. Харків, 2004. С. 7–33.
9. Мізюк Б. М. Стратегічне управління: підручник. 2-е вид., перероб. і допов. Львів, 2006, 2007. С. 6–54.
10. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ, 2006. С. 6–46.
11. Мамонтова Н. А. Управління вартістю компаній нафтогазового комплексу в умовах інноваційного розвитку: монографія. Львів: ПАІС, 2011. 484 с.
12. Ansoff H.I. Strategic management. Springer, Palgrave Macmillan London, 2007. 251 p.
13. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases, 3rd ed. Chicago: The Dryden Press, 1986. 916 p.
14. Schendel D. E., Hatten K. J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceedings, August 1972. 30 p.
15. Костін Ю. Д., Шведкий В. А. Теоретичні аспекти стратегічного управління розвитком енергетичних компаній. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.13>
16. Таран-Лала, О., Сухорук, К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296/284>, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
17. Васильківський Д. М. Корпоративна стратегія як основна субстанція стратегічного управління корпоративних утворень. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. Т. 4. С. 167–170.
18. Porter M. Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press. 1980. 398 p.
19. Лизунова О. М. Формування енергетичної стратегії підприємства. *Економіка і організація управління*. 2017. № 1. С. 115-122.

20. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Truman Talley Books, 1974. 553 p.
21. Смерек В. Що таке місія і кому вона потрібна. *Податкове планування*. 2008. № 2 (88). С. 47–54.
22. Енергетичний холдінг «Група компаній ДТЕК». Офіційний сайт компанії. URL: <https://dtek.com/> (дата звернення: 23.08.2022).
23. ТОВ «Енергетичні системи». Офіційний сайт компанії. URL: <http://www.esys.ua/> (дата звернення: 23.08.2022).
24. ТОВ «Природна енергія». URL: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=500862478716208&set=pb.100063773804962.-2207520000> (дата звернення: 23.08.2022).
25. Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2002. 198 с.
26. Геєць В. Ліберально-демократичні засади: курс на модернізацію України. *Економіка України*. 2010. № 3. С. 4–20.
27. Міжнародний менеджмент: навч. посібник / за ред. О. Б. Чернеги. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 592 с.
28. Шведкий В. А. Сучасна парадигма механізмів стратегічного управління розвитком енергетичних компаній. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2022. № 26. С. 51–57. DOI: 10.25264/2311-5149-2022-26(54)-51-57.
29. Vasilyeva T. A., Kolosok S. European energy collaboration: modern smart specialization strategies. Szczecin: Centre of Sociological Research, 2019. 159 p.
30. Звіт про науково-дослідну роботу. Оптимізаційна модель розбудови розумних та безпечних енергетичних мереж: інноваційні технології екологізації підприємств і регіонів. Формування системи еколого-економічних параметрів оптимізаційної моделі розбудови розумних енергетичних мереж, 2019. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream->

download/123456789/79138/1/Kolosok_1534.pdf;jsessionid=750B033FC6570662B4F327C762B55A51 (дата звернення: 20.08.2022).

31. Вакуленко І. А., Колосок С. І. Типологізація «розумних» екологобезпечних енергетичних рішень, адаптованих до особливостей вітчизняних енергомереж. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2019. № 2. С. 21–25.

32. ТОВ «Оператор газотранспортної системи України». Офіційний сайт компанії. URL: <https://tsoua.com/> (дата звернення: 23.08.2022).

33. Шведкий В. А. Інфраструктурне забезпечення в системі розвитку енергетичної компанії. *The main prospects for the development of science in modern life: proceedings of the XXXVI International Scientific and Practical Conference* (13–16 вересня 2022 р., Варшава, Польща). Warsaw, 2022. С. 98–100.

34. Rackow T., Javied T., Donhauser T., Martin C., Schuderer P., Franke J. Green Cockpit. Transparency on Energy Consumption in Manufacturing Companies. *Procedia CIRP*. 2015. Vol. 26. P. 498–503.

35. Gleich R., Schulze M. Energiecontrolling: Konzeption und Umsetzung in der Praxis. *Controller Magazin*. 2014. No. 39 (4). P. 71–75.

36. Перезозова І.В., Морозова О.С., Лисенко-Гелемб'юк К.М., Орлова О.І. Організаційні засади енергетичного управлінського консалтінгу підприємств крізь призму цифрової трансформації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 32. С. 289–297. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7185227>

37. Світова гібридна війна: український фронт / за редакцією Горбуліна В. П. Київ: НІСД, 2017. 496 с.

38. Суходоля О. М. Захист критичної інфраструктури в умовах гібридної війни: проблеми та пріоритети державної політики України. *Стратегічні пріоритети*. 2016. № 3. С. 62–76.

39. Hybrid Warfare Against Critical Energy Infrastructure: The Case of Ukraine. NATO ENSEC COE, 2021. 87 p. URL:

<https://www.enseccoe.org/publications/hybrid-warfare-against-critical-energy-infrastructure-the-case-of-ukraine/> (дата звернення: 25.08.2022).

40. Kaikova O., Terziyan V., Tiihonen T., Golovianko M., Gryshko S., Titova L. Hybrid Threats against Industry 4.0: Adversarial Training of Resilience. E3S Web of Conferences 353. EDP Sciences. 2022. 14 p. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202235303004>

41. Про затвердження Положення про Міністерство енергетики України: постанова КМУ від 17.06.2020 № 507. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/507-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.10.2022).

42. Завдання та функції НКРЕКП: Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. URL: <https://www.nerc.gov.ua/?id=11804> (дата звернення: 20.10.2022).

43. Про Раду національної безпеки та оборони України: Закон України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.10.2022).

44. Про надзвичайний стан: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2501-12#Text> (дата звернення: 20.10.2022).

45. Про приєднання України до Договору про заснування Енергетичного Співтовариства: Протокол від 15.12.2010 № 2787-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a27?find=1&text=імплементац#w11 (дата звернення: 20.01.2023).

46. European Commission. Third energy package. URL: <https://ec.europa.eu/energy/en/topics/markets-and-consumers/market-legislation/thirdenergy-package#content-heading-1> (дата звернення: 20.01.2023).

47. European Commission, Directorate-General for Energy. Clean energy for all Europeans. Publications Office, 2019. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2833/9937> (дата звернення: 20.01.2023).

48. Маркевич К., Омельченко В. Ціноутворення на енергетичних ринках: досвід ЄС та України. Аналітична доповідь. Київ: Заповіт, 2016. 56 с.

49. Огляд енергетичного сектору України: інституції, управління та політичні засади: OECD, 2019. URL: <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Monitoring-the-energy-strategy-Ukraine-2035-UKR.pdf> (дата звернення: 20.09.2022).

50. Про внесення змін до постанови НКРЕКП від 14 березня 2018 року № 308: Постанова НКРЕКП від 24.06.2019 № 1169. URL: <http://www.nerc.gov.ua/?id=42082> (дата звернення: 20.09.2022).

51. Результати перших торгів на новому сегменті оптового ринку електроенергії свідчать про успішний старт енергореформи. *Інтерфакс Україна*. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/596682.html> (дата звернення: 20.09.2022).

52. Ukrenergo seeks to switch to RAB tariffs from 2019. *Interfax Ukraine*. 2018. 22 січня. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/478866.html> (дата звернення: 20.09.2022).

53. Центр Разумкова. Шляхи вдосконалення державної політики у сфері енергетики. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/shliakhy-vdoskonalennia-derzhavnoi-polityky-v-sferi-energetyky> (дата звернення: 20.09.2022).

54. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2002. 301 с.

55. 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 (дата звернення: 23.08.2022).

56. Співак Я. О. Енергозбереження як фактор економічного зростання України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 10. С. 208–210.

57. Шведкий В. А. Стратегічний розвиток енергетичних компаній в умовах глобальної енергетичної трансформації. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.42>.

58. Міністерство енергетики України. Проект Енергетичної стратегії України на період до 2050 року. 08.02.2022. URL: <https://mev.gov.ua/reforma/enerhetychna-stratehiya> (дата звернення: 20.01.2023).

59. Кільницький О. Енергетичні тренди: в які проекти варто інвестувати кошти. *Mind: Економіка, бізнес, фінанси*. URL: <https://mind.ua/publications/20190743-energetichni-trendi-v-yaki-proekti-var-to-investuvati-koshti> (дата звернення: 23.08.2022).

60. Сервіс з аналізу ринків Getmarket. Тренди розвитку глобальної енергосистеми. URL: <https://getmarket.com.ua/ua/post/trendi-rozvitku-global-noyi-energostemi> (дата звернення: 23.08.2022).

61. Міністерство енергетики України. Воднева енергетика. URL: <https://www.mev.gov.ua/reforma/vodneva-enerhetyka> (дата звернення: 23.08.2022).

62. Центр Разумкова. Роль і місце української енергетики у світових енергетичних процесах Київ: Центр Разумкова. 2018. 90 с. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_ENERGY_PRINT.pdf (дата звернення: 23.08.2022).

63. Криворізька енергетична компанія. Ключові тренди електроенергетики інформаційної епохи. URL: <https://kr-energo.com/news/klyuchovi-trendi-elektroenergetiki/> (дата звернення: 23.08.2022).

64. Щегельська О. Обрати шлях: 8 трендів у стратегуванні та не тільки, чого можна досягнути у 2022 році. *Mind: Економіка, бізнес, фінанси*. URL: <https://mind.ua/openmind/20235071-obrati-shlyah-8-trendiv-u-strateguvanni-ta-ne-tilki> (дата звернення: 23.01.2023).

65. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.08.2022)

66. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 396 с.

67. Писаренко Т., Кваша Т., Паладченко О. Глобальні технологічні тренди у розрізі окремих цілей сталого розвитку: монографія. Київ: УкрІНТЕІ, 2019. 311 с.

68. Міністерство енергетики України. Інтеграція у європейську електромережу ENTSO-E. URL: <https://mev.gov.ua/reforma/intehratsiya-u-evropeysku-elektromerezhu-entso-e> (дата звернення: 28.08.2022)

69. Pavlikha N., Voichuk M. Conceptual basis of sustainable spatial development: theoretical and practical framework. *International Journal of new Economics and Social Sciences*. 2018. Issue 8 (2). pp. 311–322.

70. Цілі сталого розвитку 2016–2030: Представництво ООН в Україні: офіц. сайт. URL: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення: 24.01.2022).

71. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (дата звернення: 24.07.2022).

72. World Energy Outlook 2019. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2019#introduction> (дата звернення: 21.01.2022).

73. World Energy Model. Scenario analysis of future energy trends. 2019/MEA. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-model#abstract> (дата звернення: 11.06.2022).

74. Енергетична дипломатія України: аналіз статус-кво та практичні рекомендації. URL: <https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2021/12/energetychna-dyplomatiya-ukrayiny.-doslidzhennya-1.pdf> (дата звернення: 11.06.2022).

75. Тарасенко І. О., Олефіренко К. С., Полозова Т. В., Мурзабулатова О. В. Стратегічне управління стійким розвитком

промислових підприємств в умовах післявоєнного відновлення України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 7. С. 73–77.

76. Reis Al., Trout J. Positioning: the battle for your mind. New- York: McGraw-Hill Education. 2001. 224 p.

77. Примак Т. О. Стратегія позиціонування у теорії маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 13–20.

78. Кошарна П. С. Формування стратегічного інструментарію позиціонування підприємства: дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н.: 08.00.04. затвер. 30.02.2015. Зах. 11.03.2015. Х., 2015. 225 с. URL: http://www.hneu.edu.ua/web/public/moved/hneu/NAUKA/Vchenna_rada/KosharnaP.S.-Disertaciya.pdf (дата звернення: 11.10.2022).

79. Синявська І. М. Формування інноваційної стратегії аграрного підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2010. № 6 (47). С. 258–261.

80. Представництво ООН в Україні. Що таке сталий розвиток? URL: <http://www.un.org.ua/en/45-temp/1484-2012-06-11-14-41-36> (дата звернення: 11.10.2022).

81. S&P Global. Top Geopolitical Risks 2024: Global Energy Security. URL: <https://www.spglobal.com/en/research-insights/market-insights/geopolitical-risk/global-energy-security> (дата звернення: 11.05.2024).

82. Продан І. О., Різник Ю. І. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 308–313.

83. Econsultancy Agency. Building a Digital Culture. Best practice guide. 2017. URL: <https://www.econsultancy.com/report/building-a-digitalculture/> (дата звернення: 11.08.2022).

84. Соколов А. В., Рубан К. А. Клієнтоорієнтованість – основна цінність корпоративної культури сучасної організації. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 22. С. 113–115.

85. International Renewable Energy Agency (IRENA). Global energy transformation: roadmap to 2050. IRENA, Abu Dhabi. 2019. 52 p. URL:

https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2019/Apr/IRENA_Global_Energy_Transformation_2019.pdf (дата звернення: 11.08.2022).

86. Колесніченко М. Маркетинг і менеджмент інновацій. *Народна освіта*. 2012. № 2. С. 208–213. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/Mimi_2012_2_25.pdf (дата звернення: 11.08.2022).

87. Оцінка стійкості енергетичної інфраструктури України. Аналітичний звіт. / О.Павленко, А.Антоненко, Р.Ніцович, С.Євтушок, О.Суходоля. ГО «Діксі Груп», 2022 р. 72 с. URL: <https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/05/dixi-energy-resilience-str.pdf> (дата звернення: 11.08.2022).

88. Сердюк О. С. Трансформація енергетичної системи: оцінка соціально-економічних наслідків для старопромислових шахтарських регіонів. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). С. 37–44. DOI: 10.12958/1817-3772-2019-3(57)-37-44.

89. Тищенко А. М. Позicionирование предприятий электроэнергетики на основе оценок конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности. *Бизнес Информ*. 2006. № 10. С. 35–38.

90. Петрова Н. Б. Формування стратегії управління розвитком електроенергетики регіону: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.05 – Розміщення продуктивних сил і регіоналістика / Петрова Н.Б. Харків, 2008. 20 с.

91. Ігнат'єва І. А., Гавриленко Т. В. Операційна ефективність в стратегічному управлінні промисловими підприємствами. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. № 29 (18). 2018 С. 56–60. С. 58.

92. Асоціація підприємств промислової автоматизації України. Українська стратегія 4.0: напрями розвитку. URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2019/01/02/ukrainska-strategiya-industrii-4-0-7-napriankiv-rozvtutku/> (дата звернення: 11.08.2022).

93. Левицький Ю. А., Костін Ю. Д. Формування корпоративної стратегії розвитку регіональних підприємств електроенергетики. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 3. С. 248–256. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_3/pdf/248-256.pdf (дата звернення: 11.08.2022).
94. Коляда С. П. Візія – основа стратегічного лідерства. *Modern Economics*. 2020. № 19. С. 76–82.
95. Сагайдак М. П., Смирнов Є. В., Теплюк М. А. Ціннісно-орієнтоване управління транснаціональними корпораціями. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 3. С. 64–68. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/34419/VKNU-ES_1.pdf?sequence= (дата звернення: 11.08.2022).
96. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД «Університетська книга». 2010. 334 с.
97. Koller T. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, second edition: What is value-based management? *The McKinsey Quarterly*. 1994. № 8. pp. 87–101. URL: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/whatis-value-based-management#0> (дата звернення: 11.08.2022).
98. Collins J. Good to great. 37th edition. Random House Business. 2001. 320 p.
99. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф. Котлер, Н. Лі; дар. В. Л. Кириленко; заг. ред. Л. Савицька; пер. з англ. С. Яринич. Київ: Стандарт, 2005. 285 с.
100. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / Саприкіна М. А., Ляшенко О., Саєнсуєс М. А., Місько Г. А., Зінченко А. Г.; за науковою редакцією д.е.н., проф., Редькіна О. С. К.: Вид-во «Фарбований лист», 2011. 480 с.

101. Бурак І. О. Оцінка надійності ділових партнерів підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4 С. 619–622. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4/143.pdf> (дата звернення: 11.08.2022).

102. Principles for Responsible Investment Association (PRI). What are the Principles for Responsible Investment? URL: <https://www.unpri.org/about-us/what-are-the-principles-for-responsible-investment> (дата звернення: 11.08.2022).

103. Principles for Responsible Investment Association (PRI). What is responsible investment? An introduction to responsible investment. URL: <https://www.unpri.org/an-introduction-to-responsible-investment/what-is-responsibleinvestment/4780.article#Misconceptions> (дата звернення: 20.08.2022).

104. KPMG International Cooperative. European Responsible Investing Fund Survey 2015. URL: <http://www.kpmg.com/LU/en/IssuesAndInsights/Articlespublications/Documents/BrochureEuropean-Responsible-Investing-Fund-Survey-20150402.pdf> (дата звернення: 21.08.2022).

105. Федулова Л. І., Марченко О. С. Інноваційні екосистеми: сутність та методологічні засади формування. *Економічна теорія та право*. 2015 № 2 (21). С. 21–33.

106. Костін Ю. Д., Шведкий В. А., Костін Д. Ю. Сучасні тренди стратегічного розвитку енергетичних компаній. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного, еколого-енергетичного, нормативно-правового потенціалу України та її регіонів: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції ГО «ІЕЕЕД»* (Луцьк, 1 серпня 2022 р.). Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2022. С. 68–72.

107. Шведкий В. А. Концептуальні засади стратегічного розвитку компаній в умовах енергетичної трансформації *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 72–77. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure68-12>.

108. Crom S. Benchmarking zue Optimierung der Produkteentwicklung bei einem Betrieb der Unterhaltungselektronic. Universitat Bremen, 1996. 112 p.
109. Reider R. Benchmarking strategies: a tool for profit improvement. Wiley. 2001. 288 p.
110. Zairi M. Benchmarking for Best Practice. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1992. 345 p.
111. Самойленко І. О. Формування енергоефективної моделі розвитку національної економіки країни: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: ФОП Панов А.М., 2018. 396 с.
112. Гевко В. Система інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 1 (4). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11gvlzvkc.pdf> (дата звернення: 21.08.2022).
113. Кривов'язюк І. В. Симптоматична діагностика підприємства: сутнісне наповнення та особливості здійснення. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.55 (дата звернення: 29.09.2022).
114. Про ринок електричної енергії: Закон України від 13.04.2017 № 2019-VIII зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> (дата звернення: 28.09.2022).
115. Про ринок природного газу: Закон України від 09.04.2015 № 329-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-19#Text> (дата звернення: 28.09.2022).
116. Про затвердження Правил постачання природного газу: Постанова НКДРЕКП від 30.09.2015 № 2496. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1382-15#Text> (дата звернення: 30.09.2022).
117. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з постачання електричної енергії споживачу: Постанова НКДРЕКП від 27.12.2017 № 1469. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1469874-17#Text> (дата звернення: 30.09.2022).

118. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з постачання природного газу: Постанова НКДРЕКП від 16.22.2017 № 201. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0201874-17#Text> (дата звернення: 19.11.2022).

119. Державна служба статистики України. Ціни на природний газ для споживачів, 2017–2021. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/energ/ser_cin_gas/ser_cin_gas_u/arh_sc_gaz2018_u.htm (дата звернення: 12.10.2022).

120. Державна служба статистики України. Ціни на електроенергію для споживачів, 2017–2021. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/energ/ser_cin_el_energ/ser_cin_el_energ_u/arh_sc_elen2018_u.htm (дата звернення: 12.10.2022).

121. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП). Результати моніторингу функціонування ринку природного газу у IV кварталі 2023 року. URL: https://www.nerc.gov.ua/storage/app/sites/1/Docs/Sfery_Gaz/Monitoring_rynku_gaz/2023/monitoryng_gaz_IV-2023.pdf (дата звернення: 25.03.2024).

122. Державна служба статистики України. Зміна обсягу ВВП. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2004/vvp/ind_vvp/ind_vvp_u/arh_ind_vvp.html (дата звернення: 12.10.2022).

123. Державна служба статистики України. Доходи та витрати населення України. Офіційні дані. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/gdn/dvn_ric/dvn_ric_u/arh_dvn_kv_u.htm (дата звернення: 13.10.2022).

124. Державна служба статистики України. Енергоємність за 2007–2020 рр. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/energ/energoemn/enem_ue.xls (дата звернення: 13.10.2022).

125. Динамічні ряди показників енергетичних балансів за 1990–2020 рр. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/energ/drpeb/dr_u.htm (дата звернення: 13.10.2022).

126. Білоцерківській О. Б. Моделювання часового ряду з виробництва електроенергії в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 7(1). С. 22–25.

127. Державна установа «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України». Довгострокове енергетичне моделювання та прогнозування в Україні: сценарії для плану дій реалізації Енергетичної стратегії України на період до 2035 року: заключний звіт. Київ-Копенгаген, 2019. URL: https://ens.dk/sites/ens.dk/files/Globalcooperation/long-term_energy_modelling_and_forecasting_in_ukraine_ukrainian.pdf (дата звернення: 13.10.2022).

128. Українсько-датський енергетичний центр. Довгострокове енергетичне моделювання та прогнозування в Україні: сценарії для плану дій реалізації Енергетичної стратегії України на період до 2035 року: результати проекту. URL: <https://www.timesukraine.tokni.com/> (дата звернення: 13.10.2022).

129. Кирий В. В., Краснощок В. І. Модель прогнозування обсягу енергетичного ринку за недетермінованих умов. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 11 (189). С. 63–77. DOI: 10.20998/2313-8890.2023.11.05.

130. Капустян В.О., Параніч А.Г. Моделювання енергетичного розвитку в умовах післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1810> (дата звернення: 13.12.2022).

131. Polozova T., Musiienko V., Storozhenko O., Peresada O., Geseleva N. Modeling of energy-saving processes in the context of energy safety and security. *Journal of security and sustainability issues* 2019. № 8 (3). С. 387–397.

132. Степаненко С. В., Овсяченко Ю.В., Тохтамиш Н.І. Перспективи розвитку ринку електроенергетики України в контексті європейської інтеграції. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2023. № 12 (190). С. 98–110.

133. Костін Ю. Д., Шведкий В. А. Моделювання потреб внутрішніх ринків для забезпечення електроенергією в умовах нестабільного зовнішнього соціально-економічного й політичного середовища в Україні. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*. 2022. № 15. С. 143–162. DOI: 10.54264/0054.

134. Київська школа економіки. Проект «Росія заплатить» Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. Квітень, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 30.04.2024).

135. Про особливості регулювання відносин на ринку природного газу та у сфері теплопостачання протягом дії воєнного стану та подальшого відновлення: Закон України від 29.07.2022 № 2479-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2479-20#Text> (дата звернення: 13.10.2022).

136. Європейський парламент та Рада Європи Директива Європейського Парламенту і Ради 2009/73/ЄС про спільні правила внутрішнього ринку природного газу та про скасування Директиви 2003/55/ЄС. *Офіційний вісник Європейського Союзу*. 13.7.2009. URL: https://insat.org.ua/files/nav/law/3/dir_2009_73_uk.pdf (дата звернення: 17.10.2022).

137. Європейський парламент та Рада Європи Директива Європейського Парламенту і Ради 2009/72/ЄС про спільні правила внутрішнього ринку електроенергії та про скасування Директиви 2003/54/ЄС. 13.07.2009. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/EU090143> (дата звернення: 20.01.2023).

138. Юхимець Р. С. Ринок природного газу України та ЄС: лібералізація та інтеграція: монографія. Київ: НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». 2021. 196 с.

139. Костін Ю. Д., Шведкий В. А. Підприємства постачальники в умовах зміни регуляторного середовища енергоринку. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта: матеріали III Міжн. наук.-практ. конф. м. Харків, 1 листопада 2022 р.* Харків: ХНУРЕ, 2022. С. 34–36.

140. Костін Ю., Костін Д., Шведкий В. Перспективи сталого розвитку енергетичного ринку Словаччини. *Соціальні, економіко-правові та фінансові виклики в умовах глобальних трансформацій: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції* (Тернопіль – Братислава, 30 травня 2022 року). Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С. 109–112.

141. Осмолівська А. Анбандлінг ГТС приніс українцям \$7 млрд, а неповноцінний анбандлінг облгазів – збитки. *Інтерфакс-Україна*. 2020. 20 листопада. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/704774.html> (дата звернення: 17.10.2022).

142. Шведкий В. А., Костін Ю. Д., Управління підприємствами постачальниками на українському енергоринку: стратегічні виклики. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2119/2048> (дата звернення: 25.12.2023).

143. Шведкий В. В одні ворота: як фіксовані ціни ризикують поховати ринок газу в Україні. *Mind*. 2021. 25 січня. URL: <https://mind.ua/openmind/20221238-v-odni-vorota-yak-fiksovani-cini-rizikuyut-pohovati-rinok-gazu-v-ukrayini> (дата звернення: 10.02.2024).

144. Костін Ю. Д., Шведкий В. А. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств постачальників на енергетичному ринку України. *Сучасні тенденції сталого розвитку: теорія, методологія, практика: колективна*

монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2022. С. 289–299.

145. Костін Ю. Д., Шведкий В. А. Стратегічний розвиток природних монополій в електроенергетиці. *Сучасні економічні стратегії: інновації, безпека та сталий розвиток*: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової, д.е.н., проф. І.В. Колупаєвої, к.е.н., доц. О.В. Мурзабулатової Харків: ХНУРЕ, 2021. С. 69–80.

146. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. Держава забезпечить повноцінне та ритмічне фінансування житлових субсидій в опалювальному сезоні *Верховна Рада України: офіційний веб-портал*. 2022. 2 листопада. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/229717.html?fbclid=IwAR1qdJDrZQkgKhz30yTk_yL7cUKWqk7DYzdz9pp5YiNJk4i8Zd8xplNrFFY (дата звернення: 20.11.2022).

147. Перезозова І. В., Ластовець О. І. Інституційний підхід при лібералізації ринків енергоносіїв. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2023. № 1 (27). С. 42–50. DOI: 10.31471/2409-0948-2023-1(27)-42-50.

148. Загребельська А. Споживачі в Україні – непоінформовані й незахищені. *Українська енергетика ua-energy.org*. 2021. 11 листопада. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/spozhyvachi-v-ukraini-nepoinformovani-i-nezakhyshcheni> (дата звернення: 28.10.2022).

149. Про затвердження 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 06.03.2022 № 222. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 17.10.2022).

150. Про покладення спеціальних обов'язків на учасників ринку електричної енергії, що здійснюють операції з експорту електричної енергії, для забезпечення загальносуспільних інтересів у процесі функціонування

ринку електричної енергії протягом дії воєнного стану: Постанова КМУ від 07.07.2022 № 775. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/775-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 27.10.2022).

151. Гутаревич Н. Спецобов'язки для учасників ринку електроенергії: що змінилося. *Юридична газета*. 2020. 14 липня. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/energetichne-pravo/shcho-take-specobovyazki-na-rinku-elektrichnoyi-energiyi.html> (дата звернення: 17.10.2022).

152. Бойко Ю. Держава може частково компенсувати витрати «Енергоатому» та «Укргідроенерго» щодо забезпечення населення доступної е/е через дотації «ГарПоку». *Інтерфакс-Україна*. 2022. 27 жовтня. <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/868415.html> (дата звернення: 30.10.2022).

153. Про визначення товариства з обмеженою відповідальністю «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України» постачальником «останньої надії»: Розпорядження КМУ від 22.07.2020 № 917-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/917-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 17.10.2022).

154. Про призначення державного підприємства зовнішньоекономічної діяльності «Укрінтеренерго» постачальником «останньої надії»: Розпорядження КМУ від 12.12.2018 № 1023-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 17.10.2022).

155. Про внесення зміни до Кодексу газотранспортної системи»: Повідомлення НКЕКП від 27.07.2022. URL: <https://www.nerc.gov.ua/news/oprilyudnyuyetsya-proyekt-postanovi-shcho-maye-oznaki-regulyatornogo-akta-zmina-do-kodeksu-gazotransportnoyi-sistemi> (дата звернення: 28.10.2022).

156. Асоціація постачальників енергоресурсів. Постачальників електроенергії планують обмежити у виборі банків для фінгарантії: Звернення Асоціації постачальників енергоресурсів до НКРЕКП від

08.08.2022. URL: <https://esa.org.ua/tpost/yjjkmjl731-postachalnikov-elektroenerg-planuyut-obme> (дата звернення: 28.10.2022).

157. Державна служба статистики України. Заборгованість населення з оплати житлово-комунальних послуг за видами послуг на 31.12.2021. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/zf/zaborg/zab_1221_ue.xls (дата звернення: 28.10.2022).

158. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України (Мінінфраструктури). Оплата населенням спожитих послуг. Інформація про граничні показники та соціальні стандарти (норми/нормативи) у сфері житлово-комунального обслуговування. URL: <https://mtu.gov.ua/content/12-oplata-naselennnyam-spozhitih-poslug.html> (дата звернення: 28.04.2024)

159. Деякі питання оплати житлово-комунальних послуг в період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 березня 2022 року № 206. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/206-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.04.2024).

160. Шведкий В. А. Тенденції розвитку підприємств-постачальників енергоресурсів в умовах лібералізації енергоринку. *Управління економікою: теорія та практика*. Чумаченківські читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2021. С. 307–314. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2021.307-314>.

161. Чугрій Г. А. Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2020. № 2. Т. 31. С. 60–65. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-48>.

162. ТОВ «Енерджі Трейд Груп» ETG.UA. Управлінський звіт ТОВ «Енерджі Трейд Груп» за 2021 р. URL: <https://etg.ua/Bs.WebApp.Models.FileItem/229/%D0%A42.%20%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D1%8>

0%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%20%202021.pdf (дата звернення: 13.10.2022).

163. ТОВ «Енерджі Трейд Груп» ETG.UA. Управлінський звіт ТОВ «Енерджі Трейд Груп» за 2019 р. URL: <https://etg.ua/Bs.WebApp.Models.FileItem/177/%D0%90%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%202019.pdf> (дата звернення: 13.10.2022).

164. ТОВ «Енерджі Трейд Груп» ETG.UA. Управлінський звіт ТОВ «Енерджі Трейд Груп» за 2018 р. URL: https://etg.ua/Bs.WebApp.Models.FileItem/131/KPMG%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_compressed.pdf (дата звернення: 13.10.2022).

165. Шведкий В. А., Костін Ю. Д. Бізнес у сфері енергопостачання на українському енергоринку: конкуренція сервісів. *Наука та освіта: зб. пр. XVII Міжнар. наук. конф.*, 15–22 січня 2023 р., м. Хайдусобосло, Угорщина / за ред. д.т.н. проф. А. В. Горошка. Хмельницький: ХНУ, 2023. С. 70–72.

166. Hampton H., Foley A., Furszyfer Del Rio D., Smyth B., Lavery 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.

167. ТОВ «Енерджі Трейд Груп» ETG.UA. (офіційний сайт компанії). ETG.UA – незалежний провайдер енергії. URL: <https://etg.ua/> (дата звернення: 24.11.2022).

168. Шведкий В. Чому український газ продають за ціною імпортного. *Економічна правда*. 2019. 14 травня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/05/14/647755/> (дата звернення: 10.05.2024).

169. Шведкий В. Перше липня – «електричний шок» для споживачів. *Економічна правда*. 2019. 1 липня. URL:

<https://www.epravda.com.ua/columns/2019/07/1/649198/> (дата звернення: 10.05.2024).

170. Шведкий В. Чому дорожчає газ в Україні і як спланувати закупівлю? *Економічна правда*. 2020. 3 листопада. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/11/3/666873/> (дата звернення: 10.05.2024).

171. Шведкий В. «Зради» не шукайте – газу вистачить. *Економічна правда*. 2021. 4 листопада. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/11/4/679396/> (дата звернення: 10.05.2024).

172. Шведкий В. Що буде з тарифами на електроенергію та як субсидії гальмують розвиток ринку. *Економічна правда*. 2024. 19 березня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/03/19/711337/> (дата звернення: 10.05.2024).

173. Шведкий В. Гроші партнерів – не панацея: енергетика вимагає реформ. *Економічна правда*. 2024. 15 травня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/05/15/713700/>. (дата звернення: 20.05.2024).

174. Енергетичний фронт. CEO «Енерджі Трейд Груп» Володимир Шведкий: газовий ринок кінцевих споживачів перетворився на торгівлю повітрям. *Енергетичний фронт*. 14.12.2020. URL: <https://efront.in.ua/ceo-etg-volodymyr-shvedkuj-naftogaz-cze-czina-rynok-minus-z-nym-konkuruvaty-ne-zmozhe-nihto/> (дата звернення: 13.10.2022).

175. Ткачук Я. Газовий бізнес: держрегулювання цін зводить нанівець роботу незалежних постачальників. *Kosatka. Media*. 13.01.2021. URL: <https://kosatka.media/category/gaz/news/gosregulirovanie-cen-svodit-na-net-rabotu-nezavisimyh-postavshchikov-gaza> (дата звернення: 13.10.2022).

176. 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: 10.03.2024).

177. Колбушкін Ю. П. Стратегічні пріоритети управління фінансовими потоками у нафтогазовій галузі: монографія Донецьк: НАН України, Ін-т економіки промисловості., 2009. 384 с.

178. ДП «Оператор ринку». Реєстр учасників РДН/ВДР станом на 25.07.2022. URL: <https://www.oree.com.ua/index.php/main/register> (дата звернення: 30.07.2022).

179. Газопостачальна компанія «Нафтогаз» (офіційний сайт компанії). Динаміка зміни цін на природний газ у 2020 р. URL: <https://gas.ua/uk/home/rate-archive> (дата звернення: 08.08.2022)

180. ТОВ «Українська енергетична біржа». Середньозважені ціни на природний газ. URL: <https://www.ueex.com.ua/exchange-quotations/> (дата звернення: 08.08.2022).

181. Koev S., Pavliuk S., Derhaliuk M., Sokolova L., Portna O. Resource strategy of enterprise management as a tool to ensure its competitiveness. *Academy of Strategic Management Journal*. 2020. Vol. 19. Issue 4. pp.1–8.

182. Соломаха Ю., Іванцова А. Рік ринку газу для населення: що змінилося? *Аналітична платформа Вокс Україна*. URL: <https://voxukraine.org/rik-rynku-gazu-dlya-naselennya-shho-zminylosya/> (дата звернення: 05.08.2022).

183. Переплата й борги: як по українцях ударив перехід до компанії «Нафтогаз». *Фокус*. 13.07.2022. URL: <https://focus.ua/uk/economics/521968-pereplata-i-dolgi-kak-po-ukraincam-udaril-perehod-k-kompanii-naftogaz> (дата звернення: 25.10.2022).

184. ГО «Діксі Груп». Проект USAID «Прозорість Енергетичного Сектору». Рейтинг постачальників газу – 2022 (Випуск 2). URL: <https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/04/ranking-of-gas-suppliers-1-2022-final.pdf> (дата звернення: 07.08.2022).

185. ГО «Діксі Груп». Проект USAID «Прозорість Енергетичного Сектору». Рейтинг постачальників газу – 2021 (Випуск 1). URL:

<https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2021/06/rejtyng-postachalnykiv-ee-2021-v1-final.pdf> (дата звернення: 07.08.2022).

186. Dyer J. H., Singh H. The relational view: Cooperative strategy, sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*. 1998. № 23. pp. 660–679.

187. Овсієнко О. В. Клієнтоорієнтовані бізнес-моделі на енергетичному ринку України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-22 (дата звернення: 28.08.2022).

188. Marr B. The 8 Biggest Business Trends in 2022. *Forbes*. 1.11.2021. URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2021/11/01/the-8-biggest-business-trends-in-2022/?sh=33c4c25a21da> (дата звернення: 02.08.2022).

189. ГК «Нафтогаз України». Новини: ГК «Нафтогаз України» звернувся до АМКУ щодо порушення умов чесної конкуренції. 28.04.2021. URL: <https://gas.ua/uk/home/news/gk-naftogaz-ukrayini-zvernulasya-do-amku-shchodo-porushennya-umov-chesnoyi-konkurenciyi> (дата звернення: 05.08.2022).

190. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. / 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

191. Chandler A. D., Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press: Cambridge, 1962. MA.

192. Greiner L. E. Evolution and revolution as organization grow. *Harvard Business Review*. 1998. № 5. URL: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow> (дата звернення: 05.08.2022).

193. Payne A., Frow P., Steinhoff L., Eggert A. Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 87. pp. 244–255. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.02.015 (дата звернення: 15.09.2022).

194. ТОВ «Енерджі Трейд Груп» ETG.UA. (офіційний сайт компанії) Новини: Шведкий В. Нова модель ПСО: у програші споживачі та незалежні постачальники / ETG.UA. 10 вересня 2021. URL: <https://etg.ua/news/nova->

model-pso-u-prograshi-spozivachi-ta-nezalezhni-postachalniki (дата звернення: 02.08.2022).

195. Костін Ю. Д., Шведкий В. А. Компанії-постачальники на енергетичному ринку України: конкуренція стратегій. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 191–196. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-191-196>.

196. Толпежніков Р. О. Управління змінами сукупного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4930> (дата звернення: 15.09.2022).

197. Шевченко Л. С. Стратегія організації в умовах обмежень, невизначеності та непередбачуваності. *Економічна теорія та право*. 2020. № 3. С. 8–27. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-42-3-8

198. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: translation strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

199. Graves P. *Consumerology: The Truth about Consumers and the Psychology of Shopping*. Boston: Nicholas Brealey, 2013. 228 p.

200. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.121 (дата звернення: 16.09.2022).

201. Гладкова А. О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4. С. 198–209. DOI: 10.31558/2307-2318.2019.4.19.

202. Пономарьов С. В. Стратегічне управління енергетичними компаніями. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 427–434.

203. Мельник А. Багаторівневе стратегічне планування в системі інституційних механізмів управління в Україні. *Вісник Економіки*. 2020. № 2. С. 7–23. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.007>.

204. Дегтярьова О. О. Розробка збалансованої системи показників для стратегії використання енергії з відновлювальних джерел на промисловому

підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 7. С. 14-17. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2020.7.3>.

205. Головнтьов С. Чергова стратегія Нафтогазу: енергетичний Uber, футуризм і успішний успіх. *Цензор.НЕТ*. 2021. 19 лютого. URL: https://biz.censor.net/resonance/3248801/chergova_strategya_naftogazu_energetic_hniyi_uber_futurizm_uspshniyi_usph (дата звернення: 23.08.2022).

206. Газопостачальна компанія «Нафтогаз» (офіційний сайт компанії). Новини: Як отримати та сплатити рахунок за газ новим клієнтам Нафтогазу. 15.06.2022. URL: <https://gas.ua/uk/home/news/oplata-rakhunkiv-new-clients> (режим доступу: 23.08.2022).

207. Костін Ю. Д., Шведкий В. А. Організаційно-економічний механізм реалізації стратегій: як діють компанії постачальники на енергетичному ринку України. *Ефективна економіка*. 2022. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.9.14>.

208. Шведкий В. А. Управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України: оцінка ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 5. DOI: 10.15276/ETR.05.2022.5.

209. Шведкий В. А., Костін Д. Ю., Костін Ю. Д. Стратегічна модель розвитку енергетичних компаній України. *Збірник праць XVIII Міжнародної наукової конференції «Сучасні досягнення в науці та освіті»*, 13–20 вересня 2023 р., м. Нетанія, Ізраїль. Хмельницький: ХНУ, 2023, С. 152–156.

210. Шведкий В. А. Стратегічний розвиток підприємств-постачальників на енергетичному ринку України. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: Зб. матеріалів VI Міжн. наук.-практ. конф. (Київ, 21 жовтня 2022 р.). Київ: КНЕУ, 2022. С. 241–242. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1777c990-5d27-4ed9-9bd5-6b9f31bd4b64/content> (дата звернення: 25.08.2023).

211. Головнтьов С. Лобіст газових трейдерів Андрій Мизовець про ринковий вплив Нафтогазу і не ринкові обмеження уряду. *Цензор.НЕТ*. 25.03.2021. URL: <https://biz.censor.net/r3255463> (дата звернення: 23.08.2022).

212. ТОВ «Енерджі Трейд Груп» ETG.UA. (офіційний сайт компанії).
ETG.UA. Ціна природного газу. URL:
[https://etg.ua/Bs.WebApp.Models.FileItem/162/%D0%A6%D0%9D%D0%90%20%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%A0%D0%9E%D0%94%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%93%D0%90%D0%97%D0%A3%20\(1\).docx](https://etg.ua/Bs.WebApp.Models.FileItem/162/%D0%A6%D0%9D%D0%90%20%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%A0%D0%9E%D0%94%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%93%D0%90%D0%97%D0%A3%20(1).docx) (дата звернення: 23.08.2022).

213. Independent Commodity Intelligence Services (ICIS). Natural Gas.
URL: <https://www.icis.com/explore/commodities/energy/natural-gas/> (дата звернення: 23.08.2022).

214. Національний банк України. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates> (дата звернення: 23.08.2022).

215. Газопостачальна компанія «Нафтогаз» (офіційний сайт компанії).
Про компанію ГКП «Нафтогаз». URL: <https://gas.ua/uk/about-us> (дата звернення: 23.08.2022).

216. Група компаній YASNO. Про бренд YASNO. URL: <https://yasno.com.ua/about-yasno/pro-kompaniyu> (дата звернення: 25.08.2022).

217. ТОВ «Енерджі Трейд Груп» ETG.UA. (офіційний сайт компанії).
ETG.UA – незалежний провайдер енергії. URL: <https://etg.ua/> (дата звернення: 28.08.2022).

218. ТОВ «Еру Людям» (офіційний сайт компанії). URL:
<https://erupeople.com.ua/> (дата звернення: 23.08.2022).

219. ТОВ «РИТЕЙЛ СЕРВІС». Торгова марка «СвітлоГаз». Мета та цінності компанії. Переваги компанії. URL: <https://svitlogas.ua/> (дата звернення: 23.08.2022).

220. Енергопостачальна компанія ТОВ «Львівенергозбут» (офіційний сайт компанії). Про компанію. URL: <https://lez.com.ua/> (дата звернення: 23.08.2022).

221. ТОВ «Tolk Україна» (офіційний сайт компанії). URL:
<https://tolk.ua/ua/home/> (дата звернення: 23.08.2022).

222. Марець О. Р., Вільчинська О. М. Теоретичні питання побудови інтегральних індикаторів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 1017–1020. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/211.pdf> (дата звернення 28.08.2022).

223. Газотека. Сервіс порівняння тарифів на природний газ. Тарифи на природний газ. URL: <https://gasoteka.ua-energy.org/#tariffs/> (дата звернення 28.08.2022).

224. АТ «Лубнигаз». Про компанію. URL: <https://lubnygaz.com.ua/about-us/> (дата звернення: 23.08.2022).

225. ТОВ «Прикарпатенерготрейд». Офіційна звітність компанії. URL: https://pret.com.ua/public_information?category_id=5e5e57352c8b83201ec0e177 (дата звернення: 23.08.2022).

226. ТОВ «СВІЙ». Про компанію. URL: <https://sviy.com/gas/sviyapp/r/sviy-site/about-company?session=16454446158862> (дата звернення: 23.08.2022).

227. ТОВ «Мегаватт Енерго Сервісна Компанія». Про компанію. URL: <https://megawatt.com.ua/about> (дата звернення: 23.08.2022).

228. ТОВ «Асканія Енерджі». Про компанію. URL: <https://ascania.energy/about-us/> (дата звернення: 23.08.2022).

229. ТОВ «Юніверс Газ». Про компанію. URL: <https://www.universegas.com.ua/%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0/%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%BD%D0%B0%D1%81> (дата звернення: 23.08.2022).

230. Ляшенко В. І., Вишневецький О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 252 с.

231. Шведкий В. А. Цифровізація сервісів як напрям стратегічного розвитку підприємств-постачальників на українському енергоринку. *Економіка, фінанси, облік та право: тенденції, виклики, перспективи*: збірник тез доповідей міжн. наук.-практ. конф. (Полтава, 6 вересня 2022 р.).

Полтава: Центр фінансово-економічних наукових досліджень, (ЦФЕНД), 2022. С. 32–33.

232. Шведкий В. А., Костін Ю. Д. Незалежні провайдери на ринку електроенергії: пріоритети стратегічного управління. *Сучасні досягнення в науці та освіті: збірник праць XVII Міжнар. наук.-практ. конф. (Нетанія, Ізраїль, 22–29 вересня 2022 р.)*. Хмельницький: ХНУ, 2022. С. 110–112.

233. Verbivska L., Zhygalkevych Z., Fisun Y., Chobitok I., Shvedkyi V. Digital Technologies as a Tool of Efficient Logistics. *Journal of the University of Zulia*. 2022. 14(39). pp. 492–508. <https://doi.org/10.46925//rdluz.39.28>.

234. Symeonidou N., Leiponen A., Autio E., Bruneel J. The origins of capabilities: Resource allocation strategies, capability development, and the performance of new firms. *Journal of Business Venturing*. 2022. Vol. 37, Issue 4, July. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2022.106208.