

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2022. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.9.14>
УДК 65.011.12

*Ю. Д. Костін,
д. е. н., професор, професор кафедри економічної кібернетики та управління
економічною безпекою, Харківський національний університет
радіоелектроніки, м. Харків, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1823-5110>*

*В. А. Шведкий,
аспірант кафедри економічної кібернетики та управління
економічною безпекою, Харківський національний університет
радіоелектроніки, м. Харків, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8972-6806>*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ: ЯК ДІЮТЬ КОМПАНІЇ ПОСТАЧАЛЬНИКИ НА ЕНЕРГЕТИЧНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

*Y. Kostin,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economic
Cybernetics and Economic Security Management,
Kharkiv National University of Radio Electronics, Kharkiv, Ukraine
V. Shvedkyi,
Postgraduate student, Department of Economic Cybernetics and
Economic Security Management,
Kharkiv National University of Radio Electronics, Kharkiv, Ukraine*

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF STRATEGIES IMPLEMENTATION: HOW SUPPLIER COMPANIES OPERATE IN THE ENERGY MARKET OF UKRAINE

У статті визначено принципи операціоналізації стратегій постачальників на українському енергетичному ринку. Доведено, що в основу організаційно-економічного механізму реалізації стратегії доцільно покласти принцип «клієнтингу» – тобто головними складовими зробити важливі для клієнта параметри надання послуг. Такими складовими є: 1) конкурентоспроможність ціни; 2) репутація та довіра; 3) якість сервісу; 4) додаткові можливості. Надалі кожна складова конкретизується у бізнес-процесах, які сприяють досягненню означених параметрів. Аналіз організаційно-економічних механізмів реалізації стратегій постачальників на українському енергетичному ринку показав, що їх спільним слабким місцем є відсутність або фрагментарність бізнес-процесів, які зміцнюють репутацію постачальника та підвищують довіру до нього. Встановлено, що незалежні постачальники, які орієнтуються на повний пакет цифрових сервісів, здатні успішно конкурувати навіть з тими компаніями, що спираються на державну підтримку при формуванні клієнтської бази.

The article defines the principles of supplier strategies operationalization in the Ukrainian energy market. It has been proven that the basis of the organizational and economic mechanism for the implementation of the strategy is to put the principle of "clienteering". Its main components should be the parameters of service provision that are important for the client. These components are: 1) price competitiveness; 2) reputation and trust; 3) quality of service; 4) additional opportunities.

In the future, each component is specified in business processes that contribute to the achievement of the specified parameters. Thus, the supplier's reputation and trust in it are strengthened by publishing information important to the consumer (tariff plans, licenses, reporting, information about the supplier and traders), organizing modern communication channels (chatbots, messengers, round-the-clock support, social media pages networks), participation in public initiatives.

The quality of the service is closely related to digitalization (creation of mobile applications, personal client offices, remote work with contracts, introduction of online payment and online support), creation of combined products and formation of regional networks - client and partner. Additional capabilities provide for the launch of business processes, how to turn a customer into a service provider of a supplier.

The analysis of organizational and economic mechanisms for the implementation of supplier strategies in the Ukrainian energy market showed that they are built according to similar principles. Their weak point is the absence or fragmentation of business processes that strengthen the supplier's reputation and increase trust in it. The sample included suppliers that focus on the development of the retail segment, including household consumption, and released their price offers in August 2022. It was found that independent suppliers that seek to expand the package of digital services are able to successfully compete even with those companies that which rely on state support in forming a client base.

Ключові слова: енергетичний ринок, компанія-постачальник, стратегія, бізнес-процес, організаційно-економічний механізм, діджиталізація.

Keywords: energy market, supplier company, strategy, business process, organizational and economic mechanism, digitalization.

Постановка проблеми. Наявність у бізнес-організації 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 організаційно-економічні 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.

На українському енергетичному ринку 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 [1]. Група «ТВІЙ ГАЗБУТ» (17 постачальників) втратила величезний сегмент на роздрібному ринку природного газу (побутові споживачі) через неможливість виконати фінансові вимоги НАК «Нафтогаз» [2]. 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 компанії мають значно більш потужну клієнтську базу у порівнянні 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 вадами у механізмах реалізації стратегічних цілей компаній.

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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. 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 [3; 4; 5]. Вчені, роботи яких спираються на методологічні принципи школи планування, розглядають стратегію як планування – певний сценарій розвитку бізнес-організації [6]. Водночас здійснюється розмежування понять «стратегічне управління» і «стратегічне планування». 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 (Р. Каплан і Д. Нортон [3]). На її основі здійснено чимало досліджень, у тому числі в сфері енергетики (С. Пономарьов [6]). Водночас значні зміни у характері сучасних взаємодій постачальників послуг та споживачів порушують питання про методологічну достатність збалансованої системи показників. Залишається недостатньо

дослідженням і питання про принципи розбудови організаційно-економічного механізму реалізації стратегій у конкретних сегментах економіки, зокрема на енергетичному ринку.

Постановка завдання. Метою статті є визначення принципів операціоналізації стратегій та обґрунтування на цій основі структури організаційно-економічного механізму реалізації стратегій постачальників на українському енергетичному ринку.

Виклад основного матеріалу. Оскільки постачальники на енергетичному ринку працюють безпосередньо з кінцевим споживачем, уся їх діяльність підпорядковується єдиній меті – формуванню, розширенню та утриманню клієнтської бази. До цієї мети постачальники рухаються 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 компанії, 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 послуг постачальника [5].

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: взаємодію з клієнтами, навчання та інновації, внутрішні бізнес-процеси, фінансову складову [3]. 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 [4]. Тобто головними напрямками втілення стратегії

мають стати важливі для клієнта параметри надання послуг, які бізнес-організація трансформує у власні конкурентні переваги. Такий підхід надалі дозволяє майже без додаткових зусиль розповсюдити стратегію на всі рівні організації, а також забезпечити координацію стратегічних ініціатив між підрозділами.

Спробуємо застосувати цей підхід для визначення складових організаційно-економічного механізму реалізації стратегій постачальників на українському енергетичному ринку. 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). Відповідно, основними складовими організаційно-економічного механізму можуть бути: 1) конкурентоспроможність ціни; 2) репутація та довіра; 3) якість сервісу; 4) додаткові можливості. Саме для цих складових у процесі операціоналізації стратегії необхідно визначити цільові орієнтири, а також зміст конкретних заходів, спрямованих на їх втілення.

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

- ціна 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 [7];

- ціна 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 компаніями генерації, імпортерами або видобувними компаніями, узгодження моделі ціноутворення; робота на ринку на добу наперед, внутрішньодобовому ринку, ринку небалансів (у тому числі біржовий моніторинг); участь у балансуючих групах, формування «портфеля» клієнтів для зменшення небалансів.

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. 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 компаніями генерації, видобутку, імпортерами. Ціни на ринку постійно коливаються, їх рівень регулюється; ціноутворення в окремих сегментах, зокрема, побутовому, є неринковим. За таких умов компанії-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. Компанії-постачальники планують закупівлі не більше, ніж на місяць [8]. Подальші події, пов'язані з епідемією коронавірусу, війною, переділом ринку (передача побутових

споживачів від «ТВІЙ ГАЗБУТ» 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. Компанії-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.

2. *Репутація та довіра.* Довіра – головний актив у відносинах зі споживачами. Нажаль, у споживачів на енергетичному ринку майже відсутня інституціональна пам'ять: споживачеві, особливо в 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.

Основними параметрами відкритості, які, на нашу думку, сприятимуть зміцненню довіри, можна вважати:

- *інформування споживача про постачальника*. Здійснюється у двох напрямках: 1) оприлюднення інформації, важливої для споживача (відомості про час існування на ринку, кількість споживачів, обсяги постачань, власників, посадових осіб компанії, дозвільні документи); 2) інформування про те, як саме забезпечується надійність енергопостачання (відомості про джерела надходження енергоресурсів, наявність договору з операторами системи розподілу, якість енергоресурсу, комерційні пропозиції, звітність тощо). Взагалі, публікація звітності – сигнал для споживача про прозорість бізнес-процесів компанії-постачальника, її готовність дотримуватися ринкових правил, достатність фінансових ресурсів для роботи на ринку. Онлайн-інформування необхідно організовувати таким чином, щоб переконати споживача у тому, що він: а) отримає продукт встановленої якості за прийнятними цінами; б) отримає якісний сервіс та зручні умови обслуговування; в) має право змінити постачальника. Це дозволить перетворити корпоративний сайт з інструменту презентації на інструмент продажу;

- *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 зв'язку («гарячої» лінії, служби підтримки; особистого кабінету, каналів у месенджерах, сторінок в соціальних мережах, чат-ботів); доступні для скачування та заповнення онлайн зразки заяв, договорів, претензій, скарг; опитування споживачів; відповіді на поширені питання (розділ FAQ);

- *громадські ініціативи*. Інформація про участь компанії-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, приміром, розробка мобільних застосунків, впровадження онлайн-білінгу тощо. Але вона підвищує рівень обізнаності споживача з брендом, формує позитивний імідж компанії-постачальника.

Конкурентну боротьбу за сучасних умов виграють компанії, CEO 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.

3. *Якість сервісу*. Оскільки компанії обмежені у цінових маневрах (продають продукт стандартизованої якості), головним інструментом конкуренції стає якість сервісу. Під якістю сервісу автори розуміють умови продажу: чим зручніші вони для споживача, тим вище якість сервісу. Основними параметрами якості сервісу можна вважати такі:

- *діджиталізація сервісів*. Основними онлайн-сервісами наразі є: мобільні застосунки та особисті кабінети клієнтів; дистанційна робота з контрактами споживачів (заповнення заяв на зміну постачальника онлайн,

укладання договорів на обслуговування онлайн); онлайн-підтримка в режимі 24/7; онлайн-калькулятори розрахунку вартості енергоносіїв; онлайн-консалтинг. Опції, підтримку яких необхідно забезпечити: простота створення та реєстрації; легкий доступ клієнта до особистої інформації – номера особового рахунку, інформації про оплату, історії споживання; можливість управляти лімітами споживання, зберігати інформацію про облік спожитих енергоносіїв, передавати показання лічильників, сплачувати рахунки; купувати енергоносії;

- *створення нових продуктів*. 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 малого та середнього 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. Компанія розраховує на те, що всі, хто звик до «газових» сервісів Etg.ua, залишаться лояльними до бренду та не підуть до інших постачальників електроенергії;

- *створення регіональної мережі*. Регіональна мережа – канал продажу, який максимально наближує клієнта до постачальника. Можливість розв'язати всі проблеми, що виникають, на місці 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.

Доступність та ступінь зручності онлайн-сервісів є потужною конкурентною перевагою для постачальників, яка посилюватиметься по мірі відкриття роздрібного ринку для населення. Значною мірою саме розвиток

онлайн-сервісів здатний не тільки залучити додаткових клієнтів, а й подолати монополізм великих компаній, який все ще зберігається в окремих сегментах ринку.

Діджиталізація бізнес-процесів потребує значних капіталовкладень. Президент Асоціації «Газові трейдери України» А. Мизовець підкреслює, що для заходження у побутовий сегмент ринку, потрібні серйозні інвестиції [7]. Наприклад, Etg.ua вклала понад 1 млн євро у розробку білінгової та CRM-систем, а також власного порталу [8]. Кращі можливості для інвестицій мають постачальники з більш розгалуженою клієнтською базою, такі як ГПК «Нафтогаз», яку самі учасники ринку визнають компанією-діджитал [7].

4. *Додаткові можливості.* Поряд з якістю сервісу клієнт зацікавлений у додаткових можливостях, які відкриває тісне співробітництво з постачальником. Обираючи постачальника, клієнт оцінює такі параметри:

- можливість отримати додаткові доходи від співпраці. Так, Yasno допомагає домогосподарствам встановити сонячні електростанції, а потім здійснює економіко-правову підтримку продажу надлишкової 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» запустив реферальну програму стимулювання споживачів, які залучають нових клієнтів;

- 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.

Спробуємо застосувати цей підхід до аналізу структури організаційно-економічного механізму реалізації стратегій компаній-постачальників на енергетичному ринку України (табл. 1). Ми свідомо обмежили аналіз ринком природного газу, оскільки ринок електроенергії не запрацював остаточно. Через це у побутових споживачів відсутня можливість самостійно обирати компанію-постачальника. До вибірки включені постачальники, які орієнтуються на розвиток роздрібного сегменту, в тому числі побутового споживання, та оприлюднили свої цінові пропозиції у серпні 2022 р. Відомості отримано з відкритих джерел – сайтів постачальників [9-16].

Як видно з табл. 1, організаційно-економічний механізм реалізації стратегії всіх активних постачальників є схожим за структурою. Проте наповнення стратегічних ініціатив відрізняється. Так, всі постачальники намагаються запуснути 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 реалізації стратегій є створення партнерських мереж та надання клієнтам можливості отримати додатковий дохід від співпраці з постачальником.

Слабким місцем операціоналізації стратегій є непрозорість та закритість інформації про постачальників. В основному не оприлюднюється інформація про структуру власності, керівництво, кількість споживачів, час існування на ринку. На нашу думку, це погіршує конкурентні позиції компаній, 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

Таблиця 1. Структура організаційно-економічного механізму реалізації стратегій 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>Комбінпродукти (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	+	+	-	+	-	+	+	-

ринку цю компанію здатні потіснити конкуренти з якісним цифровим сервісом.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Як свідчить досвід українського енергетичного ринку, наявність конкурентних переваг у постачальників – необхідна, але не достатня умова ринкового успіху. Тому компанії прагнуть до ефективної операціоналізації стратегії – створення організаційно-економічних механізмів, які будуть сприяти досягненню проголошених стратегічних цілей. Оскільки за сучасних умов розділити взаємодію з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси та інновації виявляється неможливим, в основу організаційно-економічного механізму реалізації стратегії доцільно покласти принцип «клієнтингу» – тобто головними складовими зробити важливі для клієнта параметри надання послуг. Такими складовими є: 1) конкурентоспроможність ціни; 2) репутація та довіра; 3) якість сервісу; 4) додаткові можливості. Надалі кожна складова конкретизується у відповідних бізнес-процесах, які сприяють досягненню означених параметрів.

Так, репутація постачальника та довіра до нього зміцнюються шляхом оприлюднення інформації, важливої для споживача, організації сучасних каналів зв'язку, участю у громадських ініціативах. Якість сервісу тісно пов'язана з діджиталізацією (створення мобільних застосунків, особистих клієнтських кабінетів, дистанційна робота з контрактами, запровадження онлайн-оплати та цілодобової онлайн-підтримки), створенням комбіпродуктів та формуванням регіональних мереж – клієнтських, партнерських. Додаткові можливості передбачають запуск бізнес-процесів, як дозволяють перетворити клієнта на провайдера послуг постачальника.

Аналіз організаційно-економічних механізмів реалізації стратегії постачальників на українському енергетичному ринку показав, що за своєю структурою ці механізми тотожні. Але їх спільним слабким місцем є відсутність або фрагментарність бізнес-процесів, що зміцнюють репутацію постачальника та підвищують довіру до нього. 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.

Подальші дослідження у цій сфері доцільно зосередити на визначенні показників, які дозволяють оцінити та порівняти ефективність різних складових організаційно-економічного механізму реалізації стратегії.

Література

1. Головнєв С. Чергова стратегія Нафтогазу: енергетичний Uber, футуризм і успішний успіх. *Цензор.НЕТ*. 2021. 19 лютого. URL: https://biz.censor.net/resonance/3248801/cherгова_strategya_naftogazu_energetic_hniyi_uber_futurizm_uspshniyi_usph (дата звернення: 23.08.2022).
2. ГПК «Нафтогаз». Як отримати та сплатити рахунок за газ новим клієнтам Нафтогазу. 2022. 15 червня. URL: <https://gas.ua/uk/home/news/oplata-rakhunkiv-new-clients> (режим доступу: 23.08.2022).
3. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: translation strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
4. Graves P. Consumerology: The Truth about Consumers and the Psychology of Shopping. Boston: Nicholas Brealey, 2013. 228 p.
5. Овсієнко О.В. Клієнтоорієнтовані бізнес-моделі на енергетичному ринку України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1545>. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-22 (дата звернення 28.08.2022).
6. Пономарьов С. В. Стратегічне управління енергетичними компаніями. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 427-434. URL: http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-5_0-pages-427_434.pdf (дата звернення: 23.08.2022).
7. Головнєв С. Лобіст газових трейдерів Андрій Мизовець про ринковий вплив Нафтогазу і не ринкові обмеження уряду. *Цензор.НЕТ*. 2021. 25 березня. URL: <https://biz.censor.net/r3255463> (дата звернення: 23.08.2022).

8. Шведкий В. CEO ETG.UA: как игроку традиционного рынка стать новатором. *Delo.ua*. 2020. 10 грудня. URL: <https://delo.ua/business/vladimir-shvedkij-seo-etgua-kak-igroku-tradicii-376149/> (дата звернення: 23.08.2022).
9. ГПК «Нафтогаз». URL: <https://gas.ua/uk/home> (дата звернення: 23.08.2022).
10. YASNO. URL: <https://yasno.com.ua/> (дата звернення: 23.08.2022).
11. ETG.ua. URL: <https://etg.ua/> (дата звернення: 23.08.2022).
12. Еру Людям. URL: <https://erupeople.com.ua/> (дата звернення: 23.08.2022).
13. Світло Газ. URL: <https://svitlogas.ua/> (дата звернення: 23.08.2022).
14. Львівенергозбут. URL: <https://lez.com.ua/> (дата звернення: 23.08.2022).
15. Tolk. URL: <https://tolk.ua/ua/home/> (дата звернення: 23.08.2022).
16. Полтавагаз Збут. URL: <http://poltavagazzbut.com.ua/> (дата звернення: 23.08.2022).

References

1. Holovnov, S. (2021), "The next strategy of Naftogaz: energy Uber, futurism and successful success Source", *Tsensor.NET*, [Online], June 15, available at: https://biz.censor.net/resonance/3248801/cherгова_strategya_naftogazu_energetic_hniyi_uber_futurizm_uspshniyi_usph (Accessed 20 Aug 2022).
2. GSC "Naftogas" (2022), "How to receive and pay a gas bill for new Naftogaz customers", available at: <https://gas.ua/uk/home/news/oplata-rakhunkiv-new-clients> (Accessed 20 Aug 2022).
3. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: translation strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, USA.
4. Graves, P. (2013), *Consumerology: The Truth about Consumers and the Psychology of Shopping*, 2nd ed, Nicholas Brealey Publishing, Boston, USA.
5. Ovsienko, O. V. (2022), "Customer-oriented business models in the energy market of Ukraine", *Economy and Society*, [Online], no 41, available at:

<http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1545>. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-22 (Accessed 28 Aug 2022).

6. Ponomarov, S. V. (2018), “Strategic management of energy companies”, *Business Inform*, [Online], no 5, available at: http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-5_0-pages-427_434.pdf (Accessed 20 Aug 2022).

7. Holovnov, S. (2021), “Andriy Myzovets, a lobbyist for gas traders, on the market influence of Naftogaz and non-market restrictions of the government”, *Tsenzor.NET*, [Online], March 25, available at: https://biz.censor.net/resonance/3248801/cherгова_стратегія_нафтогазу_енергетичної_увер_футуризм_успшній_усп (Accessed 20 Aug 2022).

8. Shvedkyi, V. (2020), “SEO of ETG.UA: how to become an innovator for a traditional market player”, *Delo.ua*, [Online], December 10, available at: <https://delo.ua/business/vladimir-shvedkij-seo-etgua-kak-igroku-tradici-376149/> (Accessed 23 Aug 2022).

9. GSC “Naftogas” (2022), available at: <https://gas.ua/uk/home> (Accessed 20 Aug 2022).

10. YASNO (2022), available at: <https://yasno.com.ua/> (Accessed 23 Aug 2022).

11. ETG.ua (2022), available at: <https://etg.ua/> (Accessed 23 Aug 2022).

12. ERU PEOPLE (2022), available at: <https://erupeople.com.ua/> (Accessed 23 Aug 2022).

13. SvitloGas (2022), available at: <https://svitlogas.ua/> (Accessed 23 Aug 2022).

14. L'vivenerhozbut (2022), available at: <https://lez.com.ua/> (Accessed 23 Aug 2022).

15. Tolk (2022), available at: <https://tolk.ua/ua/home/> (Accessed 23 Aug 2022).

16. Poltavagaz Zbut (2022), available at: <http://poltavagazzbut.com.ua/> (Accessed 23 Aug 2022).

Стаття надійшла до редакції 06.09.2022 р.