

В.А. Шведкий,
ORCID 0000-0002-8972-6806
e-mail: shvedkyy@gmail.com,
*Харківський національний
університет радіоелектроніки,
м. Харків*

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ- ПОСТАЧАЛЬНИКІВ ЕНЕРГОРЕСУРСІВ В УМОВАХ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ ЕНЕРГОРИНКУ

Будь-яке підприємство є відкритою системою, тому перспективи розвитку визначаються з-поміж іншого характером взаємодії з зовнішнім макро- та мікросередовищем. Для підприємств-енергопостачальників найбільш значущим компонентом зовнішнього середовища, що суттєво впливає на їх діяльність, є державне регулювання енергоринку. Причому постачальникам доводиться враховувати як чинні регуляторні процедури, так і проголошені майбутні зміни у конфігурації енергоринку. Саме подальша лібералізація ринків природного газу та електроенергії, її темп і напрями будуть визначати основні тенденції розвитку цієї групи підприємств.

Дослідженню впливу реформ, які здійснюються на вітчизняному енергоринку, на функціонування енергетичних підприємств, присвячена чимала кількість публікацій (М. Грицишина [1], С. Следзь [2], Ю. Соломаха та А. Іванцова [3], О. Тітамир [4]). Водночас багато авторів наголошує на тому, що лібералізація так і не охопила усіх аспектів роботи ринку, що в цілому шкодить як споживачам, так і виробникам [2; 4]. Усе це актуалізує питання про виважену оцінку наслідків реформування, їх впливу на розвиток енергетичних підприємств у сфері постачання.

Метою дослідження є визначення тенденцій розвитку підприємств-постачальників енергоресурсів, які склалися під впливом лібералізації ринку, оцінка ризиків, що виникають для цієї групи ринкових суб'єктів.

У результаті реформ сектор постачання, де здійснюється продаж енергоресурсів кінцевим споживачам, було відокремлено від інших видів діяльності, зокрема від розподілу. Нова конфігурація енергетичного ринку передбачає, що кожен споживач може вільно

обрати, а також вільно змінити продавця природного газу та електроенергії [7; 8]. Наразі на ринку існує понад 500 постачальників. Їх класифікацію наведено у таблиці. Як видно з таблиці, на окремих постачальників, за рішенням Кабінету міністрів України, можуть накладатися додаткові функції – спеціальні обов’язки, а також обов’язки 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 оплат з боку останніх. Зазначимо, що для постачальників, які виконують спеціальні обов’язки, передбачено компенсацію витрат за рахунок державного бюджету.

Таблиця

Класифікація постачальників (складено за [9])

Тип постачальника	Функції постачальника на ринку
Постачальник із спеціальними обов’язками (ПСО)	Постачає енергоресурсів певним категоріям споживачів, яким не має права відмовляти в укладанні договорів. ПСО визначається КМУ
Постачальник «останньої надії»	Постачання енергоресурсів кінцевим споживачам протягом обмеженого періоду часу. Не має права відмовляти у постачанні. Перелік постачальників з ПСО визначається КМУ
Постачальник	Продаж енергоресурсів кінцевим споживачам, відповідно до укладених двосторонніх угод

З 01.08.2020 р. на ринку природного газу відбулося скасування механізму «покладання спеціальних обов’язків» (ПСО): НАК «Нафтогаз України» більше не зобов’язаний продавати природний газ власного видобутку постачальникам для забезпечення потреб побутових споживачів [4]. Очікувалося, що скасування ПСО сприятиме зростанню конкуренції на ринку природного газу та стимулюватиме заходження у побутовий сегмент нових постачальників. Проте відмова від ПСО лише посилила асиметричний характер пропозиції. ГПК «Нафтогаз» акумулювала природний газ українського видобутку, фактично позбавивши інших постачальників доступу до нього. Оскільки енергоресурси власного видобутку обходяться дешевше, ГПК «Нафтогаз» отримало необґрунтовані переваги у вигляді вищої маржі та можливостей відвертого цінового диктату.

Посилює асиметрію пропозиції і неринковий характер ціноутворення у побутовому сегменті. 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 ємним та консервативним. Останнє означає, що споживач не схильний часто змінювати постачальника. Якщо споживач все ж вирішив змінити постачальника, то як мінімум рік буде працювати з новим продавцем. З другого 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.

Водночас багато постачальників розглядають побутовий сегмент як доволі перспективний. Очікуючи на законодавчу проголошену лібералізацію ринку (продаж українськими газовидобувними компаніями частки власного ресурсу на відкритих торгах, остаточне відкриття ринку електроенергії), вони оновлюють власні бізнес-процеси. Серед основних тенденцій розвитку підприємств-постачальників, що склалися під впливом лібералізації, можна виділити такі:

закріплення дивізіонального принципу розбудови організаційної структури. Практично всі універсальні постачальники виокремлюють два напрями у своїй роботі – бізнес-клієнтів та споживачів з числа домогосподарств. Причому кращих результатів досягають постачальники, які усвідомлюють, що принципи роботи дивізіонів відрізняються. Для бізнес-сегменту характерна індивідуалізація обслуговування та більша закритість інформації. У сегменті побутового споживання, навпаки, сервіс не персоналізований, але максимально індивідуалізовані продажі;

створення нових клієнтських моделей, орієнтованих на агресивну наступальну стратегію. Досвід відкриття ринку природного газу для побутових споживачів показав, що найбільш активна їх частина (до 20 %) готова змінити постачальника за умов незмінної ціни. Причому йдеться про найбільш освічену платоспроможну групу клієнтів. Можна очікувати аналогічну ситуацію на ринку електроенергії. Тому постачальники намагаються завчасно розвивати комплексні сервіси «газ+електроенергія» (наприклад, Duel Fuel від Eтg.ua). Поширеним явищем стало створення агентських

мереж (Etg.ua, YASNO, Асканія Енерджі, ГПК «Нафтогаз»), які покликані максимально наблизити постачальника до споживача та забезпечити індивідуалізацію продажів;

діджиталізація сервісів. Цифрові сервіси дозволяють значно знизити трансакційні витрати при укладанні та виконанні контрактів [5], тому обидві групи споживачів (як бізнес, так і домогосподарства) при виборі постачальника надають перевагу якісній цифровій підтримці. Серед найбільш поширених діджитал-сервісів – мобільні застосунки, особисті кабінети на сайтах постачальників, онлайн-процедури роботи з контрактами. Зазначимо, що інвестування у цифрові сервіси потребує значних фінансових ресурсів, тому сам факт інвестицій засвідчує готовність постачальників до конкуренції у новій моделі ринку;

поступова активізація нецінових методів конкуренції. В умовах спотвореної конкуренції ціна відіграє значну роль. Адже фактично монополізуючи національний видобуток, «Нафтогаз» має можливість маніпулювати ціною та отримувати надприбутки. Але якщо державним регуляторним органам вистачить рішучості остаточно запровадити вільне ціноутворення на енергоринку (звісно, разом з компенсаторними механізмами для найбільш вразливих груп населення) та забезпечити недискримінаційний доступ до ресурсу «Укргазвидобування», головними інструментами конкурентної боротьби стануть нецінові методи, передусім якість сервісу.

Про готовність працювати у новій моделі ринку та конкурувати з монополістами, які спираються на державну підтримку, свідчить той факт, що провідні підприємства-постачальники активно удосконалюють продажні сервіси. Показовим є досвід одного з найбільших постачальників природного газу в Україні (входить до ТОП-50) – компанії ETG.ua [6]. ETG.ua позиціонує себе як універсальний постачальник, тобто працює і в бізнес-сегменті, і в побутовому сегменті. Географія продажу охоплює майже всю територію України, за винятком Волинської області. Стратегічною метою ETG.ua є розширення власної присутності на ринку природного газу та контроль 15 % ринку в 2022 р., а також експансія у побутовому сегменті ринку (стратегічний орієнтир – до 100 тис. нових клієнтів).

У червні 2016 р. компанія ETG.ua започаткувала нову модель продажу – через регіональні представництва (у 2021 р. представництва працювали у 18 областях України). Завдяки новій моделі ETG.ua клієнтський портфель було суттєво збільшено. Якщо у 2017 р. у компанії було 1062 клієнти, то після відкриття регіональ-

них представництв завдяки індивідуалізації продажів протягом 2019-2021 рр. у середньому за рік укладалося 1591 новий договір (див. рисунок).

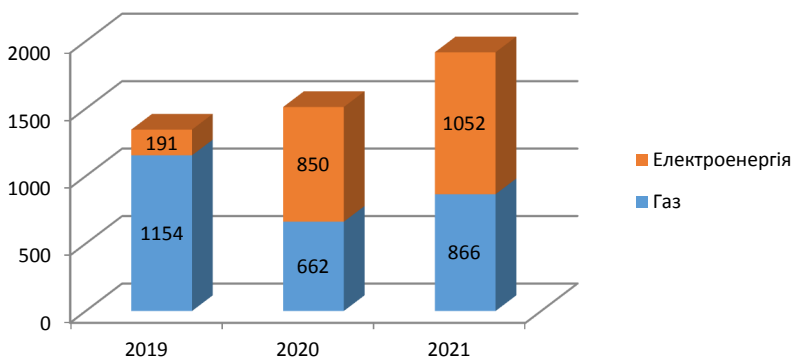


Рисунок. Динаміка приросту клієнтського портфелю – кількість укладених угод (за даними первинного управлінського обліку)

Для того, щоб на рівних конкурувати з монополістами в умовах асиметрії ринку, ETG.ua обрала інноваційний шлях, пропонуючи абсолютно нові для традиційного ринку продукти [6]. Так, глибина проникнення (охоплення клієнтів комбіпродуктом Duel Fuel – одночасне постачання газу та електроенергії) очікується у 2021 р. на рівні 20%. Лідером за цим показником є Полтавська область, де понад 40% клієнтів користуються комбіпродуктом. Серед новітніх продуктів компанії – платформа ETG.Direct. Це національна платформа, яка поєднує на онлайн-торгах видобувні підприємства та великих споживачів природного газу (обсяг споживання не менше 100 тис. куб. м на місяць), а також надає послуги диспетчеризації, балансування, супроводження угод, управління заборгованістю.

У цілому лібералізація ринку, хоча і не доведена до логічного завершення, значною мірою покращила якість сервісу у сфері енергопостачання, стимулювала розробку інноваційних продуктів, перехід до більш прогресивних бізнес-процесів, особливо цифрових.

Водночас відкриття ринку змушує постачальників враховувати у своїх бізнес-стратегіях ризики, пов'язані зі зміною ринкових правил, та своєчасно вживати запобіжні заходи, спрямовані на їх нівелювання. Основними ризиками для постачальників у новій моделі ринку можна вважати такі:

розповсюдження недобросовісних ділових практик залучення та утримання клієнтів (наприклад, штучне створення перешкод при зміні постачальника попри законодавчо упорядковану процедуру);

посилення асиметричного характеру конкуренції, в тому числі за рахунок державної підтримки. Так, «Нафтогаз», як зазначає О. Тітамир, планував використання регіональної мережі «Укрпошти» та кількох державних банків на агентських засадах [4]. Такі дії викривлюють конкуренцію, сприяють отриманню необґрунтованих переваг;

зниження фінансової стійкості через неплатежі. Причинами неплатежів можуть бути як різкі коливання ціни енергоресурсів, так і макроекономічні події, наприклад епідемія коронавірусу, в результаті якої у споживачів виникли значні проблеми з погашенням зобов'язань. Пом'якшити ризик неплатежів можливо, але для цього необхідно ретельно вивчати фінансове становище клієнтів, що доволі складно, а подекуди принципово неможливо, особливо у побутовому сегменті;

монополізація ринку, яка може посилитися через: а) відсутність доступу до ресурсу національного видобутку для більшості постачальників; б) концентрацію відомостей про абонентів в обмеженого кола компаній («Нафтогаз», ДТЕК, «Регіональна газова компанія»). Лише одними інноваційними продуктами та якісними сервісами протистояти монополістам вкрай важко. Протидія монополізації можлива, але лише за умов вираженої регуляторної політики.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Лібералізація українського ринку енергоресурсів спричинила значні зміни у діяльності постачальників, змусила їх оновити власні бізнес-стратегії. Під впливом поступового відкриття ринку сформувалися нові тенденції у розвитку сектору постачання, основними серед яких є: 1) закріплення дивізіонального принципу розбудови організаційної структури (з орієнтацією у бізнес-сегменті на індивідуалізацію сервісу, а у побутовому – на індивідуалізацію продажів); 2) створення нових клієнтських моделей, покликаних максимально наблизити постачальника до споживача та реалізувати агресивну наступальну стратегію по мірі остаточної лібералізації побутового сегменту ринку; 3) діджиталізація сервісів; 4) поступова підготовка до зміщення акцентів на застосування нецінових методів конкуренції.

Можна стверджувати, що саме нова конфігурація ринку диктує вимоги до організаційно-управлінських структур постачальни-

ків, визначає зміст нових продуктів на ринку. Водночас нова модель ринку генерує значні ризики, а саме: посилення асиметричного характеру конкуренції, монополізацію, зниження фінансової стійкості постачальників через неплатежі. Більшість з цих ризиків носять системний характер, сформовані у зовнішньому середовищі та не можуть бути повністю нівельовані зусиллями постачальників у сфері покращення сервісу або запровадженням інноваційних продуктів.

З огляду на те, що процес лібералізації ринку остаточно не завершено, перспективи розвитку підприємств-постачальників потребують подальшого дослідження. При цьому необхідно зосередити увагу на тому, які саме стратегії конкуренції з огляду на асиметричний характер ринку можуть виявитися найбільш ефективними.

Література

1. Грицишина М. Струм по-європейськи: як Україна лібералізує свій ринок електроенергії. *Mind*. 2019. 14 лютого. URL: <https://mind.ua/openmind/20193743-strum-po-evropejski-yak-ukrayina-liberalizue-svij-rinok-elektroenergiyi> (дата звернення: 10.09.2021).

2. Следзь С. Ринок газу або гоп-стоп в темному підворітті? *Дзеркало тижня*. 2021. 3 лютого. URL: https://zn.ua/ukr/energy_market/rinok-hazu-abo-hop-stop-v-temnomu-pidvoritti.html (дата звернення: 10.09.2021).

3. Соломаха Ю., Іванцова А. Рік ринку газу для населення: що змінилося? *Аналітична платформа Вокс Україна*. 2021. 2 серпня. URL: <https://voxukraine.org/rik-gynku-gazu-dlya-naselennya-shho-zminylosya/> (дата звернення 10.09.2021).

4. Тітамир О. Вільний «ринок газу»: ризики для побутових споживачів і конкуренції. *Дзеркало тижня*. 2020. 27 серпня. URL: https://zn.ua/ukr/energy_market/vilnij-rinok-hazu-riziki-dlja-pobutovikh-spozhyvachiv-i-konkurentsiji.html (дата звернення: 10.09.2021).

5. Ляшенко В., Вишневський О. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 252 с.

6. Шведкий В. CEO ETG.UA: как игроку традиционного рынка стать новатором. *Delo.ua*. 10 декабря 2020. URL: <https://delo.ua/business/vladimir-shvedkij-seo-etgua-kak-igroku-tradicii-376149/> (дата звернення 10.09.2021).

7. Про ринок електричної енергії: Закон України від 13.04.2017 р. № 2019-VIII : станом на 21 вересня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> (дата звернення: 21.09.2021).

8. Про ринок природного газу: Закон України від 09.04.2015 р. № 329-VIII : станом на 21 вересня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-19#Text> (дата звернення: 21.09.2021).

9. Про затвердження Правил постачання природного газу: Постанова НКДРЕКП від 30.09.2015 р. № 2496 : станом на 21 вересня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1382-15#Text> (дата звернення: 21.09.2021).

References

1. Hrytshyshyna, M. (2019). Strum po-yevropejski: yak Ukraina liberalizuie svii rynok elektroenerhii [European electricity: how Ukraine is liberalizing its electricity market]. *Mind*, February 14. Retrieved from <https://mind.ua/openmind/20193743-strum-po-evropejski-yak-ukrayina-liberalizue-svij-rinok-elektroenergiyi> [in Ukrainian].
2. Sledz, S. (2021). Rynok hazu abo hop-stop v temnomu pidvoritti? [Gas market or hop-stop in a dark backyard?]. *Dzerkalo tyzhnia*, February 3. Retrieved from https://zn.ua/ukr/energy_market/rinok-hazu-abo-hop-stop-v-temnomu-pidvoritti.html [in Ukrainian].
3. Solomakha, Yu., Ivantsova, A. (2021). Rik rynku hazu dlia naseleння: shcho zminylosia? [The year of the residential gas market: what has changed?]. *Analitychna platforma Voks Ukraina – Analytical platform Vox Ukraine*, August 2. Retrieved from <https://voxukraine.org/rik-rynku-gazu-dlya-naseleння-shho-zminylosya/> [in Ukrainian].
4. Titamyr, O. (2020). Vilnyi «rynok hazu»: ryzyky dlia pobutovykh spozhyvachiv i konkurentsii [Free "gas market": risks for domestic consumers and competition]. *Dzerkalo tyzhnia*, August 27. Retrieved from https://zn.ua/ukr/energy_market/vilnij-rinok-hazu-riziki-dlja-pobutovykh-spozhyvachiv-i-konkurentsiji.html [in Ukrainian].
5. Liashenko, V., Vyshnevskiy, O. (2018). Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku [Digital modernization of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development]. Kyiv, IIE of NAS of Ukraine. 252 p. [in Ukrainian].
6. Shvedkyi, V. (2020). SEO ETG.UA: kak yhroku tradytsyonnoho rynku stat novatorom [SEO of ETG.UA: how to become an innovator for a traditional market player]. *Delo.ua*, December 10. Retrieved from <https://delo.ua/business/vladimir-shvedkij-seo-etgua-kak-igroku-tradici-376149/> [in Russian].
7. Pro rynok elektrychnoi enerhii: Zakon Ukrainy vid 13.04.2017. № 2019-VIII [On the electricity market: Law of Ukraine dated 04.13.2017 No. 2019-VIII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> [in Ukrainian].
8. Pro rynok pryrodnoho hazu: Zakon Ukrainy vid 09.04.2015 № 329-VIII [On the natural gas market: Law of Ukraine dated April 9, 2015 No. 329-VIII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-19#Text> [in Ukrainian].
9. Pro zatverdzhennia Pravyl postachannia pryrodnoho hazu: Postanova NKREKP vid 30.09.2015 № 2496 [On the approval of the Rules for the supply of natural gas: Resolution of the NCRECP dated September 30, 2015 No. 2496]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1382-15#Text> [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 15.10.2021 р.