

Секція проблем економіки

БІЗНЕС У СФЕРІ ЕНЕРГОПОСТАЧАННЯ НА УКРАЇНСЬКОМУ ЕНЕРГОРИНКУ: КОНКУРЕНЦІЯ СЕРВІСІВ

Шведкий В. А.¹, Костін Ю. Д.²

^{1,2}Харківський національний університет радіоелектроніки

м. Харків, проспект Науки, 14, Україна

E-mail: ¹shvedkyu@gmail.com, ²irinakosmet@gmail.com

Однією з вимог Третього енергетичного пакету ЄС є відокремлення діяльності з постачання енергоресурсів від інших видів діяльності – генерації, видобутку, передачі, розподілу. Отже на енергоринку з'явилися підприємства, які купують у власників енергоресурси, а потім продають їх кінцевому споживачеві. Продукт, який пропонують постачальники, не може бути удосконалений (абсолютно однаковий у всіх), тому основними способами конкурентної боротьби є ціна та якість сервісу.

Як показує досвід роботи енергоринку, постачальники готові інвестувати у діджиталізацію, розвиток продажних сервісів, маркетинг. Але численні макроекономічні та регуляторні ризики значно ускладнюють ці процеси. Існує суперечність між проголошеними цілями реформування енергоринку (рівність умов конкуренції, прозорість діяльності) та засобами державного регулювання, спрямованими на їх втілення. Так, механізм покладення спеціальних обов'язків створює асиметричні умови конкуренції між постачальниками та сприяє монополізації ринку, особливо у побутовому сегменті. Негативний вплив зовнішніх факторів можна подолати, якщо бізнес-процеси підприємства дозволяють підтримувати конкурентоспроможність, спираючись на внутрішній потенціал розвитку.

Показовою в цьому плані є концепція розвитку бізнесу ТОВ «Енерджі Трейд Груп» (бренд ETG.ua) – постачальника, який обслуговує великий пул кінцевих споживачів. Попри несприятливі зміни регуляторного середовища, які заважають вести діяльність у побутовому сегменті ринку, компанія продовжує залишатися універсаль-

ним 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.

Оскільки основною фокус-групою клієнтів ETG.ua визначено малий 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, пріоритетними бізнес-процесами, які формують внутрішній потенціал розвитку, для ETG.ua є наступні.

Створення єдиного ядра цифрових взаємодій з клієнтами.

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; заповнення картки споживача з контактної інформацією; створення карток договорів з автоматичним завантаженням відсканованих копій. Наразі ETG.ua перейшла на хмарний CRM. Ми вбачаємо у цьому значні перспективи. Агресивна експансія в побутовому сегменті неможлива без стандартизації та спрощення таких бізнес-процесів, як укладання договорів, створення рахунків, нагадування про заборгованість тощо. Враховуючи, що малий і середній бізнес зацікавлені саме в якості сервісу, зручні цифрові моделі продажу здатні суттєво збільшити клієнтський портфель.

Персоналізації продажів за рахунок прямих комунікацій з клієнтами. Ця ідея була втілена ETG.ua у вигляді регіональної мережі. Принцип регіональних представництв не новий, активно використовується у різних видах бізнесу, наприклад, банківському. Проте для енергопостачальних компаній він виявився революційним, оскільки більшість постачальників, навіть великих (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 ринку 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 «витагнутої руки». За даними внутрішнього моніторингу ETG.ua, ефективність регіональної мережі як моделі продажу є доволі високою, але нижчою, ніж онлайн-продажів.

Розробка та виведення на ринок нових продуктів. Оскільки модифікації енергоресурсів технічно неможливі, нові продукти для постачальників – це комбіновані та супутні продукти, орієнтовані на цінову або нецінову конкуренцію. Прикладом комбінованого продукту цінового характеру від ETG.ua є пропозиція для населення: літня ціна 7,92 грн/м³ природного газу та 8,94 грн у річному продукті в 2021 р. Комбінований продукт, орієнтований на нецінову конкуренцію, – пакет Duel Fuel, який передбачає можливості купувати одночасно природний газ та електроенергію. Комбінований продукт є інноваційним для ринку, де великі постачальники-монополісти 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, оскільки є зручним способом для клієнта керувати власним енергозабезпеченням та пов'язаними з цим витратами.

Прикладом супутніх продуктів є послуга «Енергетичний адвокат». Енергетичний адвокат – представник клієнта у переговорах з попереднім постачальником, 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). Ще один різновид супутніх продуктів – платформа ETG Direct. 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. Постачальники в основному 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, торгівельні острівки – з домогосподарствами, хантери – з великими споживачами. Також компанія використовує агентську мережу – тобто перетворює клієнта на провайдера послуг постачальника. Розбудова ефективних комунікацій з клієнтом охоплює такі напрями: коригування лімітів (програмне забезпечення від ETG.ua дозволяє клієнтам самостійно коригувати ліміти споживання протягом доби); контакт-центр; онлайн-комунікації. Активно використовуються ЗМІ та соціальні мережі. Гаслом PR-кампанії ETG.ua є: «Заряджай свій бізнес енергосвободою».

Командна робота. Активне просування у роздрібному сегменті потребує злагодженої роботи у командах. Оскільки організаційна структура компанії побудована за дивізіональним принципом (географічний поділ на представництва), стратегічним завданням є роз-

будова ефективної корпоративної культури, заснованої на усвідомленні корпоративних цінностей. ETG.ua розглядає власних працівників як амбасадорів репутації та цінностей. Репутація постачальника – запорука лояльності клієнтів.

Таким чином можна зробити висновок, що 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.

Література

1. Овсієнко О. В. Підприємства-постачальники на енергетичному ринку України: нові виклики регуляторного середовища. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.18> (дата звернення: 20.11.2022).

2. Шведкий В. CEO ETG.UA: как игроку традиционного рынка стать новатором / delo.ua. 10 грудня 2020. URL: <https://delo.ua/business/vladimir-shvedkij-seo-etgua-kak-igroku-tradici-376149/> (дата звернення: 20.11.2022).

НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Костін М. Університет менеджменту м. Лимож (Франція)
Email: mykhailo.kostin@nure.ua*

США

– сформована розвинена інфраструктура сприяння інноваціям, в т.ч. наукові фонди та ради, національна технічна академія, асоціація сприяння розвитку науки;

– найважливіші інноваційні програми фінансує держава;

– введена безкоштовна видача ліцензій на винаходи за рахунок бюджетних коштів;

– окремі дослідницькі центри та ефективні венчурні фонди перші п'ять років з моменту створення можуть фінансуватися з бюджету країни;

– здійснюється підтримка малих інноваційних організацій, які відокремилися від великих фірм;