

КОМПАНІЇ-ПОСТАЧАЛЬНИКИ НА ЕНЕРГЕТИЧНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ: КОНКУРЕНЦІЯ СТРАТЕГІЙ

©2022 КОСТІН Ю. Д., ШВЕДКИЙ В. А.

УДК 338.242.2:658.8.012.12
JEL: D04; D47; L11; L94

Костін Ю. Д., Шведкий В. А. Компанії-постачальники на енергетичному ринку України: конкуренція стратегій

Лібералізація українських енергетичних ринків дала можливість кінцевим споживачам вільно обирати постачальника енергоносіїв. Отже, компанії, що здійснюють продаж природного газу й електроенергії, вступили в жорстку конкурентну боротьбу. Оскільки специфіка продукту, який продається на цих ринках, не передбачає можливостей його вдосконалення, акцент у конкурентних стратегіях було зроблено на ціну та поліпшення клієнтських сервісів. На ринку відбувається конкуренція стратегій: численна кількість постачальників намагається створити й утримати конкурентні переваги різними способами. Метою дослідження є виділення базових конкурентних стратегій, яких дотримуються компанії-постачальники на українському енергоринку, порівняння ефективності цих стратегій, а також визначення подальших перспектив їх реалізації. Залежно від того, на які переваги постачальники орієнтуються, було виділено: хижацьку стратегію (прагнення отримати монополну ренту); ресурсну стратегію (прагнення отримати рикардіанську ренту); стратегію інтелектуального лідерства (прагнення отримати шumpетеріанську ренту); сіткову стратегію (прагнення отримати ренту відносин); імітаційно-паразитарну стратегію (прагнення отримати шахрайську ренту). У чистому вигляді означені стратегії не існують, а, як правило, використовується симбіоз декількох стратегій. Хоча лідерами ринку є компанії з ресурсними стратегіями (спадкоємці колишніх природних монополістів), їх активно тіснять енергопостачальники, орієнтовані на шumpетеріанську ренту та ренту відносин. Оскільки в клієнтських сервісах інновації доступні всім енергетичним трейдерам, виграють конкурентну боротьбу ті компанії, які стають інтелектуальними лідерами в бізнес-моделях і процесах. Хижацька та імітаційно-паразитарна стратегії зумовлюють численні негативні наслідки для всіх учасників ринку – споживачів, генерації, незалежних постачальників, регулятора, тому зустрічаються зі значним супротивом цих груп. Отже, потенціал їх використання є обмеженим.

Ключові слова: енергетичний ринок, стратегія, компанія-постачальник, конкурентні переваги, клієнтські сервіси.

Бібл.: 14.

Костін Юрій Дмитрович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою, Харківський національний університет радіоелектроніки (просп. Науки, 14, Харків, 61166, Україна)

E-mail: irinakosmet@gmail.com

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

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/58274>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=16503537100>

Шведкий Володимир Анатолійович – аспірант кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою, Харківський національний університет радіоелектроніки (просп. Науки, 14, Харків, 61166, Україна)

E-mail: info@etg.ua

UDC 338.242.2:658.8.012.12
JEL: D04; D47; L11; L94

Kostin Y. D., Shvedkyi V. A. Supplier Companies in the Energy Market of Ukraine: Competition of Strategies

Liberalization of Ukrainian energy markets provides end consumers with the possibility to deliberately choose an energy supplier. Consequently, companies selling natural gas and electric energy have entered into a stiff competition. Since the specifics of the product sold in these markets do not imply opportunities for its improvement, the emphasis in competitive strategies was placed on price and improvement of customer services. There is a competition of strategies in the market: a large number of suppliers are trying to create and maintain competitive advantages in various ways. The purpose of the study is to allocate the basic competitive strategies that supplier companies adhere to in the Ukrainian energy market, compare the efficiency of these strategies, as well as determine further prospects for their implementation. Depending on what advantages the suppliers are guided by, the following ones were allocated: predatory strategy (the desire to obtain a monopoly rent); resource strategy (the desire to obtain a Ricardian rent); intellectual leadership strategy (the desire to obtain a Schumpeterian rent); grid strategy (the desire to obtain the rent of relationship); imitation-parasitic strategy (the desire to obtain a fraudulent rent). In its pure form, these strategies do not exist, as a rule, a symbiosis of several strategies is used. Although market leaders are companies with resource strategies (heirs to former natural monopolists), they are confronting an eager pressure on the part of the energy suppliers, focused on Schumpeterian rent and rent of relationship. Since innovations are available to all energy traders in customer services, those companies that become intelligent leaders in business models and processes are likely to win the competition. Both the predatory and the imitation-parasitic strategies cause numerous negative consequences for all market participants – consumers, generation, independent suppliers, the regulator, therefore they meet with significant resistance from these groups. Consequently, the potential for their use is limited.

Keywords: energy market, strategy, supplier company, competitive advantages, customer services.

Bibl.: 14.

Kostin Yuriy D. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Economic Cybernetics and Management of Economic Security, Kharkiv National University of Radioelectronics (14 Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: irinakosmet@gmail.com

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

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/58274>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=16503537100>

Shvedkyi Volodymyr A. – Postgraduate Student of the Department of Economic Cybernetics and Management of Economic Security, Kharkiv National University of Radioelectronics (14 Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: info@etg.ua

Лібералізація українського енергетичного ринку радикально оновила правила роботи на ньому, а також відносини між учасниками. Згідно з вимогами Третього енергетичного пакета ЄС, кінцевий споживач отримав право обирати постачальника енергоносіїв. Відтак компанії, що здійснюють продаж природного газу та електроенергії кінцевому споживачеві, вступили в жорстку конкурентну боротьбу. Оскільки специфіка продукту, який продається на цих ринках, не передбачає можливостей його вдосконалення, акцент у конкурентних стратегіях було зроблено на ціну та поліпшення клієнтських сервісів. При цьому компанії-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'язання проблем, пов'язаних з власним енергозабезпеченням. Іншими словами, почалася конкуренція стратегій. Саме тому корисним буде порівняти ефективність обраних стратегій, визначити подальші перспективи їх реалізації.

Вивчення стратегій бізнесу, а також концепцій стратегічного управління, займає чільне місце в теорії менеджменту. Головним завданням дослідники стратегій вбачають визначення джерел конкурентних переваг. Традиційно наголошується на необхідності поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів конкурентних переваг (С. Пономарьов [1, с. 433], С. Савченко, В. Нікітін [2] та інші). Дж. Даєр і Х. Сінгх (J. H. Dyer, H. Singh) [3], С. Хогленд, Х. Несс, Дж. Аарстед (S. Haugland, H. Ness, J. Aarstad) [4] підкреслюють можливість створення конкурентних переваг за рахунок особливих відносин з контрагентами компанії. Доволі нестандартно розвиває цю думку Б. Марр (B. Marr), який вважає, що свідомо кооперація з конкурентами може допомогти компанії досягнути стратегічних цілей [5]. Л. Шевченко підкреслює необхідність форсайт-досліджень для розробки проактивної стратегії [6].

Вивченню особливостей формування та реалізації конкурентних переваг енергетичних компаній також приділяється чимала увага. С. Пономарьов вважає, що чандлерівський принцип «стратегія передуює структурі» є недостатнім для успішної бізнесової стратегії енерготрейдерів [1, с. 432–433]. Цікавих висновків у своїх дослідженнях дійшли дослідники консалтингової компанії DiXi Group. Зокрема, вони довели, що на енергетичних ринках усе ще відсутні сформовані компетенції боротьби за клієнта [7,

с. 5–6; 8, с. 5–6]. Водночас питання про те, які стратегії виявляються найбільш ефективними для компаній-енергопостачальників, потребує подальшого дослідження.

Метою дослідження є виділення базових конкурентних стратегій, яких додержуються компанії-постачальники на українському енергоринку, порівняння ефективності цих стратегій, визначення подальших перспектив їх реалізації.

Третій енергетичний пакет ЄС передбачає формування прозорих конкурентних відносин на ринках енергоресурсів. Завдяки імплементації його вимог до вітчизняного законодавства відбулося відокремлення компаній, що здійснюють розподіл енергії, від компаній, що здійснюють її постачання. 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.

Слід зазначити, що на українському ринку працює величезна кількість постачальників. 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 р. містилася інформація про 537 активних учасників та 31 учасника, чия ліцензія була призупинена [9]. 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.

Базові стратегії, що реалізуються на ринку, можна поділити на декілька груп: хижачка, ресурсна, інтелектуального лідерства, інноваційно-сіткова, імітаційно-паразитарна. В основу розподілу покладено спосіб отримання економічних вигод від конкуренції або спосіб формування недосяжних для суперників рент. Розглянемо ці стратегії докладніше.

1. *Хижачка стратегія.* Цей різновид стратегії орієнтований на отримання монопольної ренти – додаткового доходу від стримування конкурентних сил, державної підтримки тощо. Зазвичай в економічній літературі хижачка стратегія асоціюється зі штучним заниженням цін 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 компанії («Укрнафтобуріння», «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), роз-

мір якої видобувні компанії, що працюють з роздрібним споживачем, можуть знижувати до мінімального рівня. Що стосується «Нафтогаз України», то ця компанія володіє всім ресурсом ПрАТ «Укргазвидобуток» та може опускати ціну за принципом «ринку мінус» [10]. Протягом 2020 р. «Нафтогаз» продавав природний газ промисловості дешевше, ніж він коштував на біржі – на 5–7% [10]. Агресивні цінові маніпуляції дійсно дозволили розширити коло споживачів.

Але водночас перспективи хижакських стратегій обмежені. По-перше, на кожного «хижака» знайдеться інший, сильніший «хижак». Так, у 2019 р. «Ю. Комодітіз» розширила частку ринку промислових споживачів за рахунок демпінгу, а вже у 2020 р. НАК «Нафтогаз» аналогічними діями забрав цю частку ринку [10]. 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 хижакської 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 для трейдерів 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. Адаже вважається, що домогосподарства консервативні та лояльні: якщо змінюють постачальника, то працюють з ним надалі не менше року.

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 в операторів газорозподільчих мереж (бренд «Регіональна газова компанія»), 4% – НАК «Нафтогаз України». А вже у I кварталі 2021 р. ці показники становили відповідно 58% та 18% [11].

Можна стверджувати, що від самого початку функціонування вільного ринку стартові умови конкуренції носили асиметричний характер. Причому асиметрія початкових умов має відкладений характер. Якщо постачальник вже продає природний газ, він легко реалізуватиме пакетний принцип і на додачу до природного газу продаватиме ще й електроенергію.

3. Стратегія інтелектуального лідерства. Орієнтована на отримання шumpетеріанських рент –

додаткових доходів від комерціалізації інновацій. Відповідно, головним інструментом конкурентної боротьби стає генерація та впровадження інновацій.

Джерелами шumpетеріанських рент можуть бути:

- ✦ **нові бізнес-моделі.** Лібералізація ринків природного газу й електроенергії спричинила оновлення бізнес-моделей передусім у роздрібному сегменті. Так, принципово новий підхід до торгівлі («сіткова» форма продажу через агентську мережу) створив для компанії-постачальника Etg.ua переваги, які дозволили на рівних конкурувати з колишніми монополістами, що «успадкували» розгалужену клієнтську базу. У 2020 р. Etg.ua увійшла у ТОП-5 постачальників природного газу в Україні [12];
- ✦ **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 («Etg.ua – заряджай свій бізнес енергосвободою»);
- ✦ **консалтингові проекти,** які трансформують нематеріальні активи (знання) у конкретні фінансові результати. Більшість постачальників з числа ТОП-50 [7; 8] 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 в роздрібному сегменті, особливо побутового споживання.

Уцілому можна зазначити, що орієнтація на розвиток клієнтських сервісів притаманна майже всім постачальникам. Відмінність полягає лише в тому, що для частини компаній (таких як Etg.ua) інновації – це засіб залучення клієнтів, який виконує проактивну функцію, тоді як для частини компаній – це інструмент утримання клієнтів, який виконує реактивну функцію.

Оцінюючи подальші перспективи цієї стратегії, зазначимо, що на енергетичному ринку, перенасиченому величезною кількістю постачальників, важко знайти матеріальні активи, недоступні комусь з учасників. Незважаючи на те, що початкові витрати входу на ринок достатньо високі, технології, які використовуються трейдерами для розвитку бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності, в цілому доступні іншим учасникам. Тому компанії, які мають потужні ресурсні переваги, мають і кращі можливості поліпшення клієнтських сервісів – домінянти сучасної інтелектуально-інноваційної стратегії на вітчизняному енергоринку [7, с. 11; 8, с. 11].

4. *Сіткова стратегія*. Орієнтована на отримання рент відносин (*relational rent*) – додаткових доходів від особливих відносин з контрагентами. Ренти відносин компанія отримує завдяки формуванню партнерських мереж з клієнтами, постачальниками, стейкхолдерами та навіть конкурентами. Дж. Даер і Х. Сінгх визначили ренту, пов'язану з відносинами, як надприбуток, неможливий для фірм, що працюють ізольовано, та який створюється тільки шляхом сумісних дій партнерів [3, р. 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). Створена у 2009 р. компанія спеціалізувалася на торгівлі промисловим обладнанням та енергоресурсами. Але у 2015 р. під впливом очікуваних змін на ринку природного газу компанія переглянула власну стратегію, зосередившись на розвитку роздрібного сегмента B2B (*business to business*) з перспективою подальшої експансії у B2C-сегменті (*business to consumer*). Etg.ua першою серед незалежних постачальників ще у 2016 р. подала заявку на продаж газу фізичним особам, оскільки вірила, що лібералізація ринку матиме місце. Першою серед трейдерів компанія розпочала продаж природного газу населенню в роздрібному сегменті [12].

Компанія активно формує партнерську мережу, яка наразі нараховує понад 100 агентів [13]. Робота мережі побудована таким чином. 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 й 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 роз-

дрібного ринку. Особливість роздрібного сегмента (фізичні особи, малий і середній бізнес) полягає в неготовності клієнтів часто змінювати постачальника. Саме тому учасники ринку зосереджуються на створенні спеціальних клієнтських сервісів (насамперед онлайн), зручних моделей продажу енергоресурсів, упроваджують нові моделі комунікацій з клієнтами. 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 компанії-постачальники вбачають у конкурентній співпраці – залучення конкурентів до досягнення стратегічних цілей бізнесу (Б. Марр [5]). Перспективним напрямом розвитку такого співробітництва є спільні зусилля незалежних енергопостачальників у сфері протидії монополістам на енергетичному ринку. Форми співпраці з конкурентами різноманітні: намагання повернути суспільну увагу до випадків недобросовісної конкуренції (штучне створення бар'єрів при зміні постачальника, ціновий демпінг) під час здійснення сумісних заходів – конференцій, нарад; ініціювання розгляду й упорядкування регулятором проблем, що виникають на ринку тощо.

5. *Імітаційно-паразитарна стратегія*. Орієнтована на отримання шахрайських рент – додаткових доходів за рахунок на 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» ГПК «Нафтогаз України» під назвою «Нафтогаз Постачання», який, використовуючи схожість назв компаній-постачальників, намагався укласти зі споживачами договори на поставку природного газу [11]. У квітні 2021 р. ГПК «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 [14]. Існує також безліч прикладів, коли споживачеві штучно перешкоджають у зміні постачальника, нав'язують додаткові платежі в тарифах тощо.

Слід зазначити, що розглянуті стратегії рідко існують у чистому вигляді. В основному реальна стратегія є своєрідним міксом декількох базових стратегій. Якщо порівняти їх ефективність, можна дійти до цікавих висновків:

- ★ лідерами ринку є компанії з ресурсною концепцією стратегії. Але наявність розгалуженої «успадкованої» клієнтської бази не є

однозначною конкурентною перевагою. Так, компанія Eтg.ua, не маючи у своєму розпорядженні таких переваг, сфокусувалася на інноваційно-сітковій стратегії, у результаті чого стрімко розширила власну частку ринку. Станом на 19.02.2021 р. Eтg.ua контролювала 10% ринку промислового споживання, постачала природний газ понад 10 000 фізичних осіб [12]. Також у 2021 р. Eтg.ua входила до числа 50 найбільших постачальників електроенергії та природного газу в Україні [7; 8];

- ✦ абсолютно всі постачальники намагаються сповідувати інноваційну концепцію стратегії, оскільки поліпшення клієнтського сервісу відбувається на основі диджиталізації процесів споживання, обліку, вимірювання, оплати. На ринку не знайдеться компанії, яка б не розвивала клієнтські онлайн-сервіси;
- ✦ хижацькі та імітаційно-паразитарні стратегії мають обмежений потенціал використання, оскільки втрати суспільства від них набагато вищі, ніж ренти, які може отримати постачальник;
- ✦ сіткова стратегія здатна згенерувати значні ренти відносин. Але на енергетичному ринку є високий ризик недобросовісних узгоджених дій, тому партнерські мережі знаходяться під прискіпливим контролем з боку регулятора.

ВИСНОВКИ

Лібералізація українського енергетичного ринку спричинила значне зростання конкуренції за споживача. На ринку відбувається конкуренція стратегій: численна кількість постачальників намагається створити й 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 ренту відносин);
- ✦ *імітаційно-паразитарна* (прагнення отримати шахрайську ренту).

У чистому вигляді означені стратегії не існують, використовується симбіоз декількох стратегій.

Хоча лідерами ринку є компанії з ресурсними стратегіями, їх активно тіснять постачальники, орієнтовані на ренту відносин і шумпетеріанську ренту. Абсолютно всі постачальники намагаються бути інноваційними. Оскільки в клієнтських сервісах інновації доступні всім трейдерам, виграють конкурентну боротьбу ті компанії, які стають інтелектуальними лідерами в бізнес-моделях і процесах. Хижацька

та імітаційно-паразитарна стратегії зустрічаються зі значним супротивом як регулятора, так і учасників ринку, тому їх потенціал є обмеженим.

Враховуючи, що досвід роботи енергетичного ринку в ліберальному форматі незначний, дослідження, присвячені пошуку найбільш ефективних стратегій, доцільно продовжити. Їх подальші перспективи пов'язані з вивченням механізмів стратегічного управління, які забезпечують формування та реалізацію конкурентних переваг, на які орієнтуються компанії-трейдери. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Пономарьов С. В. Стратегічне управління енергетичними компаніями. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 427–434. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-5_0-pages-427_434.pdf
2. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.92.
3. Dyer J. H., Singh H. The relational view: Cooperative strategy, sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23. No. 4. P. 660–679. DOI: 10.2307/259056.
4. Haugland S., Ness H., Aarstad J. Triadic embeddedness, sources of relational rents, and interfirm performance. *Industrial Marketing Management*. 2021. Vol. 98. P. 271–282. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.09.002>
5. Marr B. The 8 Biggest Business Trends In 2022. *Forbes*. 2021. November 1. URL: <https://bernardmarr.com/the-8-biggest-business-trends-in-2022/>
6. 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.
7. Рейтинг постачальників електроенергії – 2021 (Вип. I) / DiXiGroup: Проект USAID. URL: <https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2021/06/rejtyng-postachalnykiv-ee-2021-v1-final.pdf>
8. Рейтинг постачальників газу – 2022 / DiXiGroup: Проект USAID. URL: <https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/04/ranking-of-gas-suppliers-1-2022-final.pdf>
9. Реєстр учасників РДН/ВДР станом на 25.07.2022 / ДП «Оператор ринку». URL: <https://www.oree.com.ua/index.php/main/register>
10. Шведкий В. «Нафтогаз» – це ціна «ринок мінус», з ним конкурувати не зможе ніхто // Oilpoint. 14.12.2020. URL: <https://oilpoint.com.ua/ceo-etg-volodimir-shvedkij-naftogaz-cze-czina-rinok-minus-z-nim-konkuruvati-ne-zmozhe-nihto/?lang=uk>
11. Соломаха Ю., Іванцова А. Пік ринку газу для населення: що змінилося? // Аналітична платформа «Вокс Україна». URL: <https://voxukraine.org/rik-rynku-gazudlya-naselennya-shho-zminylosya/>
12. Шведкий В. CEO ETG.UA: як игроку традиционного рынка стать новатором // delo.ua. 10.12.2020. URL: <https://delo.ua/business/vladimir-shvedkij-seo-etgakak-igroku-tradici-376149>

13. Шведкий В. Люди готові до змін постачальника // Exploration&Production Consulting (EXPRO). 19.02.2021. URL: <https://expro.com.ua/statti/volodimir-shvedkiy-lyudi-gotov-do-zmni-postachalnika>
14. ГК «Нафтогаз України» звернувся до АМКУ щодо порушення умов чесної конкуренції // ГК «Нафтогаз України». 28.04.2021. URL: <https://gas.ua/uk/home/news/gk-naftogaz-ukrayini-zvernulasya-do-amku-shchodo-porushennya-umov-chesnoyi-konkurenciyi>

REFERENCES

- Dyer, J. H., and Singh, H. "The relational view: Cooperative strategy, sources of interorganizational competitive advantage". *The Academy of Management Review*, vol. 23, no. 4 (1998): 660-679.
DOI: 10.2307/259056
- "HK «Naftogaz Ukrainy» zvernuvsia do AMKU shchodo porushennia umov chesnoi konkurencii" [UA GC "Naftogaz of Ukraine" Appealed to the AMCU Regarding the Violation of the Conditions of Fair Competition]. HK «Naftogaz Ukrainy». April 28, 2021. <https://gas.ua/uk/home/news/gk-naftogaz-ukrayini-zvernulasya-do-amku-shchodo-porushennya-umov-chesnoyi-konkurenciyi>
- Haugland, S., Ness, N., and Aarstad, J. "Triadic embeddedness, sources of relational rents, and interfirm performance". *Industrial Marketing Management*, vol. 98 (2021): 271-282.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.09.002>
- Marr, B. "The 8 Biggest Business Trends In 2022". *Forbes*. 2021. November 1. <https://bernardmarr.com/the-8-biggest-business-trends-in-2022/>
- Ponomaryov, S. V. "Stratehichne upravlinnia enerhetychnymy kompaniiamy" [The Strategic Management of Energy Companies]. *Biznes Inform*, no. 5 (2018): 427-434. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-5_0-pages-427_434.pdf
- "Reiestr uchashnykiv RDN/VDR stanom na 25.07.2022" [Register of RDN/VDR participants as of July 25, 2022]. DP «Operator rynku». <https://www.oree.com.ua/index.php/main/register>

- "Reitynh postachalnykiv elektroenerhii - 2021 (Vyp. I)" [Rating of Electricity Suppliers - 2021 (Issue I)]. DiXiGroup: Proiekt USAID. <https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2021/06/rejtyng-postachalnykiv-ee-2021-v1-final.pdf>
- "Reitynh postachalnykiv hazu - 2022" [Rating of Gas Suppliers - 2022]. DiXiGroup: Proiekt USAID. <https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/04/ranking-of-gas-suppliers-1-2022-final.pdf>
- Savchenko, S. M., and Nikitin, V. H. "Sutnist ta pryntsyipy stratehichnoho upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstva" [Opportunities and Fundamental Strategic Management of the Production Enterprise Efficiency]. *Efektyvna ekonomika*, no. 2 (2021).
DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.92
- Shevchenko, L. S. "Stratehiia orhanizatsii v umovakh obmezhen, nevyznachenosti ta neperedbachuvanosti" [An Organization's Strategy under Constraints, The Uncertainty and Unpredictability]. *Ekonomichna teoriia ta pravo*, no. 3 (2020): 8-27.
DOI: 10.31359/2411-5584-2020-42-3-8
- Shvedkiy, V. "SEO ETG.UA: kak igroku traditsionnogo rynku stat novatorom" [SEO of ETG.UA: How to Become an Innovator for a Traditional Market Player]. delo.ua. December 10, 2020. <https://delo.ua/business/vladimir-shvedkiy-seo-etgua-kak-igroku-tradici-376149>
- Shvedkiy, V. "«Naftogaz» – tse tsina «rynok minus», z nym konkuruvaty ne zmozhe nikhto" ["Naftogaz" Is a "Minus Market" Price, No One Can Compete with It]. Oilpoint. December 14, 2020. <https://oilpoint.com.ua/ceo-etg-volodimir-shvedkiy-naftogaz-cze-czina-rinok-minus-z-nim-konkuruvati-ne-zmozhe-nihtto/?lang=uk>
- Shvedkiy, V. "Liudy hotovi do zmin postachalnyka" [People are Ready for Supplier Changes]. Exploration&Production Consulting (EXPRO). February 19, 2021. <https://expro.com.ua/statti/volodimir-shvedkiy-lyudi-gotov-do-zmni-postachalnika>
- Solomakha, Yu., and Ivantsova, A. "Rik rynku hazu dlia naseleennia: shcho zminylosia?" [The Year of the Residential Gas Market: What Has Changed?]. Analitychna platforma «Voks Ukraina». <https://voxukraine.org/rikyrnyku-gazu-dlya-naseleennya-shho-zminylosya/>