

DOI: 10.15276/ETR.05.2022.5  
DOI: 10.5281/zenodo.7492935  
UDC: 338.2: 658.8.012.12  
JEL: M11, L11, L21, L95, Q41

## УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ-ПОСТАЧАЛЬНИКІВ НА ЕНЕРГЕТИЧНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ

### MANAGEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF SUPPLIERS IN THE ENERGY MARKET OF UKRAINE: EVALUATION OF EFFICIENCY

Volodymyr A. Shvedkyi  
Kharkiv National University of Radio Electronics, Kharkiv, Ukraine  
ORCID: 0000-0002-8972-6806  
Email: shvedkyi@gmail.com

Received 10.08.2022

*Шведкий В.А. Управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України: оцінка ефективності. Науково-методична стаття.*

У статті проаналізовано та оцінено ефективність управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України. Розроблено систему показників оцінки, яка дозволяє порівняти, наскільки повно постачальникам вдалося втілити у своїх бізнес-процесах важливі для клієнтів параметри надання послуг: конкурентоспроможність ціни; якість сервісу, в тому числі ступінь діджиталізації; надійність та репутація постачальника; партнерські ренти. Побудовано інтегральний індекс клієнтоорієнтованості стратегій. Його розрахунок для постачальників-універсалів показав, що найбільш проблемною складовою стратегічного розвитку є інформаційна закритість, відсутність зручних для клієнта моделей продажу та нерозвиненість регіональних мереж. Обґрунтовано заходи з підвищення ефективності управління стратегічним розвитком.

**Ключові слова:** стратегічний розвиток, постачальники енергоресурсів, енергетичний ринок, стратегія, ефективність управління

*Shvedkyi V.A. Management of strategic development of suppliers in the energy market of Ukraine: evaluation of efficiency. Scientific and methodical article.*

The effectiveness of managing the strategic development of supplier enterprises in the Ukrainian energy market is analysed and evaluated in the article. A system of evaluation indicators has been developed that allows you to compare how fully the suppliers managed to implement in their business processes the parameters of service provision that are important for customers: price competitiveness; service quality, including the degree of digitalization; reliability and reputation of the supplier; partnership rents. An integral index of customer-oriented strategy is constructed. Its calculation for universal suppliers showed that the most problematic component of strategic development is information closure, lack of customer-friendly sales models, and underdevelopment of regional networks. Measures to increase the effectiveness of strategic development management are substantiated.

**Keywords:** strategic development, suppliers of energy resources, energy market, strategy, management efficiency

Стратегічний розвиток бізнес-організації – це зміна якісного стану організації, результатом якого є формування стійких конкурентних переваг як у поточній ринковій ситуації, так і у віддаленій перспективі. Цей процес носить цілеспрямований, поступальний характер і не відбувається автоматично – їм необхідно управляти, своєчасно ініціюючи відповідні бізнес-процеси у відповідь на очікувані зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Так, поступове відкриття українських ринків природного газу та електроенергії змусило багатьох постачальників по-новому розставити пріоритети стратегічного розвитку і оновити власні бізнес-стратегії. Наразі на ринку точиться активна конкурентна боротьба (в Україні понад 500 постачальників мають ліцензії на продаж природного газу та електроенергії кінцевому споживачеві). Дедалі очевиднішим, хоча й іноді несподіваним, стає той факт, що краще витримують її не постачальники зі значним досвідом роботи або великою клієнтською базою, а ті, хто поклав в основу своїх стратегічних ініціатив удосконалення продажних сервісів (тобто перемагає не числом, а умінням). Тому з науково-практичної точки зору виявляється цікавим дослідити, від чого залежить ефективність управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України.

#### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Стратегічний розвиток бізнес-організації та управління ним є предметом багатьох наукових досліджень (С. Василюга [1], А. Гладкова [2], В. Ляшенко та О. Вишневецький [3], Е. Пейн (Payne, 2020), П. Фроу (Frow, 2020), Л. Стейнхоф (Steinhoff, 2020), А. Еггерт (Eggert, 2020) [4], Н. Сумеонідоу (Symeonidou, 2022), А. Лейпонен (Leiponen, 2022), Е. Аутіо (Autio, 2022), Й. Брунел (Bruneel, 2022) [5]). Галузеві аспекти стратегічного розвитку підприємств енергетики висвітлено у роботах О. Овсієнко [6], С. Пономарьова [7],

Г. Хемптона (Hampton, 2022), Е. Фолея (Foley, 2022), Д. Ферцифера Дел Ріо (Furszyfer Del Rio, 2022), Д. Лаверті (Lavery, 2022), Б. Сміт (Smyth, 2022), Б. Колфілда (Caulfield, 2022) [8] та інших. Періодичний моніторинг діяльності постачальників природного газу та електроенергії з точки зору їх відкритості та конкурентоспроможності здійснює аналітичний центр DiXiGroup [9]. Проте оцінка стратегій енергетичних підприємств, здійснена у [8, 9], не враховує багатьох важливих напрямів стратегічного розвитку цих підприємств, а саме створення та просування нових продуктів, цінової конкурентоспроможності, інтеграції бізнес-процесів клієнта та постачальника.

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**

Перехід до нової моделі енергоринку, у якій споживач самостійно обирає постачальника, відбувся не так давно, тому спеціальних досліджень, присвячених управлінню стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України, все ще бракує. Зокрема, існує методологічна невизначеність у питанні про те, за якими показниками оцінювати ефективність управління, оскільки, як показує досвід українського енергоринку, традиційних показників (частка ринку, загальний обсяг реалізації, кількість клієнтів) виявляється недостатньо.

*Метою статті є* аналіз та оцінка ефективності заходів, які вживаються під час управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України, обґрунтування на цій основі напрямів подальшого удосконалення системи стратегічного управління.

### **Викладення основного матеріалу дослідження**

Управління стратегічним розвитком, як будь-який управлінський процес, передбачає стандартний набір заходів, а саме:

- визначення ключових цілей розвитку та напрямів їх досягнення – розробка стратегії;
- переведення у площину практичної реалізації основних стратегічних ініціатив – формування організаційно-економічного механізму операціоналізації стратегії);
- створення системи оцінювання ефективності управління стратегічним розвитком – визначення базових економічних показників, способів та періодичності їх моніторингу.

Аналіз та оцінка ефективності управління стратегічним розвитком може здійснюватися як у внутрішньому середовищі бізнес-організації (порівняння фактичних показників з цільовими), так і у зовнішньому (порівняння фактичних показників з показниками конкурентів). Причому необхідно усвідомлювати, що внутрішня оцінка не дає відповіді на питання про те, наскільки ефективними є стратегічні ініціативи. Так, компанія може не досягнути внутрішніх цільових показників, але нарощувати ринкову частку. Зовнішнє оцінювання потребує більших зусиль щодо формування репрезентативної вибірки, обґрунтування вибору показників, збирання та

аналізу інформації. Проте воно дозволяє позиціонувати бізнес-організацію відносно конкурентів та виділити ті стратегічні ініціативи, які мають вирішальний вплив на досягнення кінцевих цілей.

На перший погляд здається, що узагальнюючим виміром ефективності управління стратегічним розвитком є частка бізнес-організації у загальних продажах, на енергетичному ринку це – обсяг клієнтського портфеля (загальний обсяг реалізації та кількість клієнтів). Проте, як показує досвід українського енергетичного ринку, цього показника часто виявляється недостатньо. Адже постачальник може контролювати значну частку ринку, втрачаючи величезну кількість споживачів. Показовим є кейс «ГАЗЗБУТу» (травень 2022 р.), коли компанія не змогла втримати побутових споживачів, але залишається помітним гравцем газового ринку. Водночас компанія-постачальник може бути конкурентоспроможною та нарощувати частку ринку, але не досягати поставлених стратегічних цілей.

Частка у ринкових продажах – ретроспективний за своєю економічною природою кількісний показник, який не дає змоги оцінити майбутнє місце компанії на ринку. З огляду на це, доцільно оцінювати результати управління стратегічним розвитком комплексно. По-перше, оцінка має віддзеркалювати ефективність організаційно-економічного механізму реалізації стратегії на рівні підприємства. В нашому випадку це ступінь клієнтоорієнтованості стратегії. По-друге, уможливити співставлення результативності стратегій підприємств аналогічного типу.

На нашу думку, найбільш придатним науково-практичним підходом для кількісної оцінки порівняльної ефективності управління стратегічним розвитком є побудова інтегрально-рейтингової моделі оцінки клієнтоорієнтованості стратегії [10]. Алгоритм побудови представлений на рис. 1.

При виборі субіндексів (індикаторів) автор виходив з того, що управління стратегічним розвитком буде ефективним, якщо організаційно-економічний механізм управління є клієнтоорієнтованим, тобто сформованим на основі значущих для клієнта параметрах надання послуги. Якщо певні параметри проігноровані, споживач буде відчувати невдоволення та згодом може змінити постачальника, прагнучи розширити власні можливості. Через це структура організаційно-економічного механізму реалізації стратегії є схожою у багатьох постачальників. В її розбудові простежується орієнтація на ключові конкурентні переваги – діджиталізацію, відкритість, якість сервісу, взаємну інтеграцію бізнес-процесів. Тому в якості індикаторів було обрано складові організаційно-економічного механізму реалізації стратегії, а саме: конкурентоспроможність ціни; якість сервісу, в тому числі ступінь діджиталізації; надійність та репутація постачальника; партнерські ренти (перспективи додаткових доходів від співробітництва).

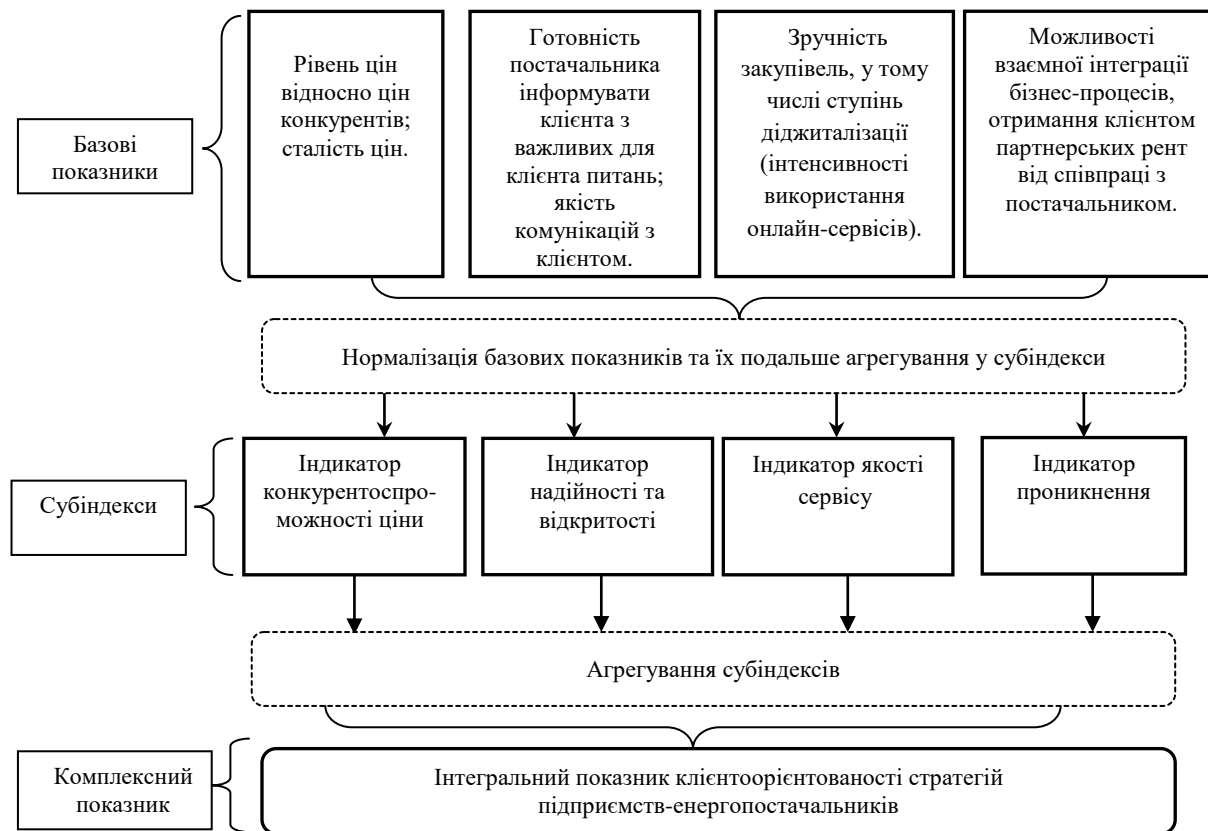


Рисунок 1. Алгоритм побудови інтегрально-рейтингової моделі оцінки ефективності стратегії підприємств-постачальників на енергетичному ринку України

Джерело: власна розробка автора

Побудова інтегрального індикатора клієнтоорієнтованості стратегії здійснювалася у декілька етапів [10, с. 1018]:

- вибір та оцінка базових показників (формування ознакової множини);
- обробка даних (вибір методу нормалізації показників);
- агрегування (обґрунтування вагових коефіцієнтів, визначення процедури агрегування).

Базові показники, якими характеризуються індикатори, було обрано так, щоб відобразити, чи вдалося постачальнику під час розробки заходів з управління розвитком забезпечити важливі для

клієнта параметрів надання послуг (табл. 1). Враховуючи, що базові показники  $k_1$ ,  $k_2$  є дестимуляторами, було здійснено їх стандартизацію (розраховане обернене значення):  $k_1' = 1/k_1$ ;  $k_2' = 1/k_2$ . Оскільки головна ціль дослідження – порівняти ефективність управління розвитком підприємств-постачальників на енергоринку, базові показники були нормалізовані на еталонні (найкраща ринкова пропозиція) значення. Агрегування на всіх рівнях проводилося способом середньої арифметичної, оскільки в дослідженні показники є рівнозначними величинами.

Таблиця 1. Базові показники для побудови інтегрального індикатора клієнтоорієнтованості стратегій підприємств-енергопостачальників

Показники, які входять до складу субіндексів	Оптимальне значення	Особливості оцінювання
1	2	3
Індикатор (субіндекс) конкурентоспроможності ціни ( $I_{ки}$ )		
$k_1$ : Співвідношення середньомісячної ціни на газ підприємства з найнижчою середньомісячною ціною на ринку	$k_1=1$	На основі відкритих цінових пропозицій у сегменті побутового споживання. У сегменті B2B інформація носить закритий характер.
$k_2$ : Співвідношення середньомісячної ціни на газ підприємства з найнижчою середньомісячною ціною на ринку у фіксованому тарифі	$k_2=1$	
$k_3$ : Співвідношення тривалості найкоротшого періоду незмінної ціни у тарифі постачальника з найкращою ринковою пропозицією	$k_3=1$	

Продовження таблиці 1

1	2	3
$k_4$ : Диференціація цінних пропозицій відносно найкращих ринкових пропозицій	$k_4=1$	1 – 3 та більше пропозиції; 0,5 – 2 пропозиції; 0 – 1 пропозиція.
Індикатор (субіндекс) надійності та відкритості ( $I_{no}$ )		
$k_5$ : Ступінь відкритості інформації про постачальника у порівнянні з еталонним ринковим показником	$k_5=1$	1 – за кожну повністю оприлюднену позицію, 0,5 – часткове оприлюднення, 0 – інформація відсутня: 1) контакти (мін 3 способи); 2) власники та менеджмент; 3) обсяг продажу та кількість клієнтів; 4) фінансова та нефінансова звітність; 5) час існування на ринку.
$k_6$ : Зручність комунікацій у порівнянні з еталонним ринковим показником	$k_6=1$	1 – за наявну позицію: 1) телефонна «гаряча лінія» 24/7; 2) месенджери; 3) електронна пошта; 4) чат-бот; 5) соціальні мережі; 6) зразки заяв, скарг, претензій; 7) розділ FAQ.
Індикатор (субіндекс) якості сервісу ( $I_{sc}$ )		
$k_7$ : Ступінь діджиталізації сервісу у порівнянні з еталонним ринковим показником	$k_7=1$	1 – за наявну позицію: 1) мобільний застосунок; 2) електронний кабінет клієнта; 3) дистанційна робота з контрактами; 4) онлайн-оплата.
$k_8$ : Пропозиції комбіпродуктів у порівнянні з еталонним ринковим показником	$k_8=1$	1 – за наявну позицію: 1) пакет (газ+електроенергія); 2) пакет (бізнес+будинок).
$k_9$ : Розгалуженість регіональної мережі (співвідношення кількості областей з регіональними представництвами з загальною кількістю областей країни)	$k_9=1$	1 – за кожну область, де відкрите хоча б одне регіональне представництво.
Індикатор проникнення ( $I_n$ )		
$k_{10}$ : Додаткові клієнтські вигоди від участі у бізнес-процесах постачальника порівняно з еталонним ринковим показником	$k_{10}=1$	1 – за кожну пропозицію: 1) реферальна програма; 2) можливість участі в агентській мережі; 3) трейдингова платформа; 4) сумісні проєкти.
$k_{11}$ : Партнерські ренти порівняно з еталонним ринковим показником	$k_{11}=1$	1 – за кожну наявну позицію: 1) партнерська мережа; 2) консалтинг енергоефективності; 3) консалтинг зміни постачальника.

Джерело: власна розробка автора

Індикатор клієнт орієнтованості стратегій було розраховано для підприємств, що відповідають таким критеріям (станом на 01.08.2022):

- працюють як в оптовому, так і у роздрібному сегментах ринку, в тому числі здійснюють постачання побутовим споживачам. Це обмежило аналіз виключно ринком природного газу, оскільки роздрібний ринок електроенергії для побутових споживачів доки що не запрацював. Слід також врахувати, що чимала кількість постачальників у травні 2022 р. припинила постачати природний газ населенню через фінансові труднощі з розрахунками;
- підтримують сучасний тренд прозорості та відкритості бізнесу. Оскільки аналіз має

спиратися виключно на відкриту інформацію, важливо, щоб її можна було легко знайти у відкритих загальнодоступних джерелах;

- орієнтуються на розвиток власного потенціалу реалізації конкурентних переваг, не практикують паразитарно-хижацькі стратегії.

Результати розрахунку індикатору клієнтоорієнтованості стратегій постачальників (рис. 2) зводяться до такого:

- 1) оптимального значення ( $I_{ko}=1$ ) не вдалося досягнути жодній компанії. Найефективнішими з точки зору розвитку клієнтоорієнтованих сервісів є "Etg.ua" (0,7446), "YASNO" (0,6965), «Прикарпатенерготрейд» (0,6154) та «Нафтогаз» (0,5492).

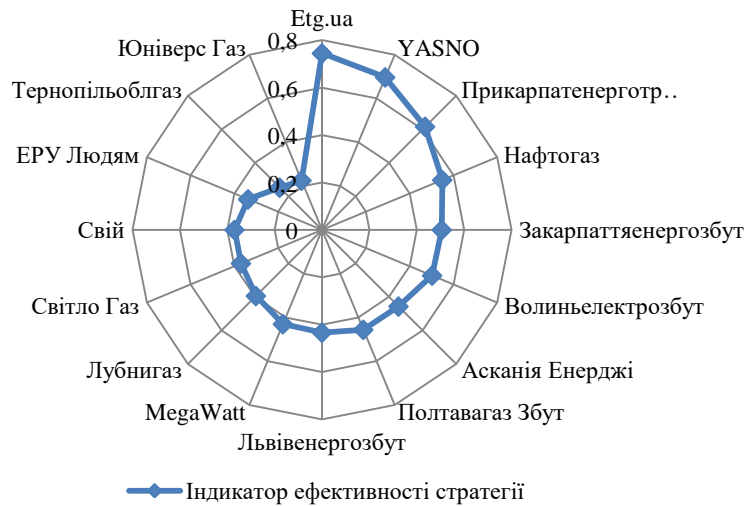


Рисунок 2. Індикатор клієнтоорієнтованості стратегій підприємств постачальників енергоресурсів  
Джерело: власна розробка автора

2) найбільш проблемною складовою стратегічного розвитку для всіх підприємств вибірки (окрім Eтg.ua) є якість сервісу (середнє для вибірки значення індикатора якості сервісу становить 0,2884, тоді як індикатора конкурентоспроможності ціни – 0,6619, індикатора надійності і відкритості – 0,5924, індикатора проникнення – 0,4139). В основному низькі показники індикатора якості сервісу спостерігалися через відсутність зручних для клієнта моделей продажу, а саме комбіпродуктів (фактично тільки EтG.ua YASNO пропонують варіації пакетів газ+електроенергія та бізнес+оселя), та нерозвиненість регіональної мережі продажів. На нашу думку, це пов'язано з тим, що розробка нових продуктів, а також розвиток регіональних мереж потребують значних за обсягом інвестицій, а також організаційних зусиль, тому не всі постачальники можуть реалізувати ці заходи. Зазначимо, якщо підприємство не має розвиненої мережі регіональних представництв та водночас не практикує онлайн роботу з контрактами клієнтів, воно втрачатиме позиції, особливо у роздрібному сегменті;

3) всі підприємства вибірки продемонстрували доволі високий ступінь діджиталізації сервісів (середнє значення базового показника по вибірці:  $k_7=0,65$ ). Перспективи подальшої діджиталізації пов'язані зі створенням мобільних застосунків та активізацією дистанційної роботи з контрактами споживача);

4) в основному підприємства-постачальники є інформаційно закритими. Так, тільки YASNO вдалося досягнути еталонного значення показника  $k_5$ , який характеризує повноту інформування споживача про важливі для нього аспекти діяльності постачальника. Між тим, оприлюднення цікавої клієнту інформації – нескладна процедура, не потребує значних витрат, але здатна суттєво покращити репутацію постачальника, підвищити довіру до нього. Значно

більш ефективними постачальниками є у комунікаціях з клієнтами: значення базового показника вище середнього рівня по вибірці спостерігалося у 8 з 15 підприємств;

5) постачальники намагаються розширити свою присутність у бізнес-процесах клієнта за рахунок консалтингу, формування партнерських мереж, спеціальних заходів, спрямовану на отримання клієнтами додаткових вигод від співробітництва з постачальником (трейдингових платформ, реферальних програм, агентських мереж);

6) намічається тенденція поступової зміни характеру конкуренції на ринку – з цінової на нецінову. Так, індикатор конкурентоспроможності ціни для 10 з 15 постачальників знаходиться на рівні вище середнього по вибірці, причому відхилення від середнього значення незначні. Це означає, що цінові пропозиції постачальників в основному схожі, а значить вирішальний вплив на рішення споживача будуть мати інші параметри – сервіс, перспективи отримання додаткових доходів.

## Висновки

Управління стратегічним розвитком передбачає набір заходів, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг. Для підприємств-постачальників, які здійснюють продаж енергоресурсів кінцевому споживачеві, основними серед них є: конкурентоспроможність ціни; надійність та відкритість; якість сервісу; додаткові можливості, які дає клієнтові співпраця з постачальником. Тому оцінка ефективності управління стратегічним розвитком полягає у тому, щоб визначити, наскільки постачальнику вдалося реалізувати означені конкурентні переваги. Оскільки оцінка має носити комплексний характер, доцільним способом її здійснення є розрахунок інтегрального індексу клієнтоорієнтованості стратегії, складовими якого є важливі для клієнта параметри надання послуг (вони ж – конкурентні переваги постачальника).



Розрахунок інтегрального індексу для постачальників-універсалів, які оприлюднили свої цінові пропозиції у серпні-вересні 2022 р. показав, що найбільш проблемною складовою стратегічного розвитку майже для всіх підприємств вибірки є інформаційна закритість та якість сервісу, зокрема відсутність зручних для клієнта моделей продажу і нерозвиненість регіональної мережі. Тому для забезпечення ефективного стратегічного розвитку можна рекомендувати такі заходи: оприлюднення важливої для клієнта інформації; подальший розвиток цифрових сервісів, зокрема створення мобільних застосунків та процедур

дистанційної роботи з контрактами клієнтів; розширення присутності у бізнес-процесах клієнта за рахунок консалтингу, формування партнерських мереж; впровадження зручних моделей продажу; урізноманітнення цінових пропозицій.

Перспективи подальших досліджень у сфері оцінки ефективності управління стратегічним розвитком пов'язані з визначенням характеру та тисноти зв'язку між ринковою часткою постачальника та значеннями інтегрального індикатора. Також можливо визначення на цій основі найбільш результативних стратегічних ініціатив на рівні окремих підприємств.

### Abstract

**Introduction.** The gradual opening of the Ukrainian natural gas and electricity markets has forced many suppliers to set new strategic development priorities and update their own business strategies.

**Purpose and tasks.** The purpose of the study is to analyse and evaluate the effectiveness of strategic development management of supplier enterprises in the energy market of Ukraine.

**Research methods.** The work uses statistical methods of grouping, standardization, normalization, aggregation, as well as methods of economic-mathematical modelling to develop an integral rating model for evaluating the effectiveness of strategic development management of energy supply enterprises.

**The results.** Evaluating the effectiveness of strategic development management is to determine the extent to which the supplier on the energy market managed to form and implement competitive advantages. For this purpose, an integral rating model was developed, the basis of which is an integral index of the effectiveness of strategies. As components of the integral index, sub-indices were chosen that characterize the parameters of service provision important for the client: price competitiveness; reliability and openness of the supplier; quality of service, including digital service; the possibility of receiving additional income from cooperation with the supplier. The basic indicators used to evaluate the sub-indices are defined and grouped.

An integral indicator of customer-oriented strategy was calculated for enterprises that met the following criteria (as of 01.08.2022): work in both the wholesale and retail segments of the market, including supply to household consumers; support of the modern trend of business transparency and openness; focus on the development of one's own potential for realizing competitive advantages.

As a result of the calculations, it became clear that no company managed to achieve the optimal value of the indicator. Etg.ua, YASNO, Prykarpatenergotrade, and Naftogaz are the most effective in terms of strategic development management. All sample companies demonstrate a fairly high degree of digitization of services, a desire to expand their presence in the client's business processes through consulting, and the formation of partner networks. The most problematic component of strategic development for almost all of the companies in the sample is the lack of information and service quality, in particular, the lack of customer-friendly sales models and the underdevelopment of the regional network.

**Conclusions.** In order to increase the effectiveness of strategic development management, suppliers to the energy market of Ukraine need to focus on improving business processes that simplify the client's access to the company as much as possible: creating mobile applications, implementing remote work procedures with customer contracts, increasing information openness, diversifying price offers, introducing combined products (gas+electricity, home+business).

### Список літератури:

1. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / С.М. Васи́лига // *Економіка та держава*. – 2020. – № 1. – С. 121-125. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.121.
2. Гладкова А.О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції [Електронний ресурс] / А.О. Гладкова // *Економіка і організація управління*. – 2019. – № 4. – С. 198-209. DOI: 10.31558/2307-2318.2019.4.19.
3. Ляшенко В.І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку [Текст]: монографія / В. Ляшенко, О. Вишневський; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. К., 2018. – 252 с.
4. Payne, A. Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation [Text] / A. Payne, P. Frow, L. Steinhoff, A. Eggert // *Industrial Marketing Management*. – 2020. – Vol. 87. – P. 244-255. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.02.015.

5. Symeonidou, N. The origins of capabilities: Resource allocation strategies, capability development, and the performance of new firms [Text] / N. Symeonidou, A. Leiponen, E. Autio, J. Bruneel // Journal of Business Venturing. – 2022. – Vol. 37. – Issue 4, July. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2022.106208.
6. Овсієнко О.В. Клієнтоорієнтовані бізнес-моделі на енергетичному ринку України [Електронний ресурс] / О.В. Овсієнко // Економіка та суспільство. – 2022. – № 41. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-22.
7. Пономарьов С.В. Стратегічне управління енергетичними компаніями [Текст] / С.В. Пономарьов // Бізнес Інформ. – 2018. – № 5. – С. 427-434.
8. Hampton, H. Customer engagement strategies in retail electricity markets: A comprehensive and comparative review [Text] / H. Hampton, A. Foley, D. Furszyfer Del Rio, B. Smyth, D. Lavery, B. Caulfield // Energy Research & Social Science. – 2022. – August. – Vol. 90. DOI: 10.1016/j.erss.2022.102611.
9. DiXiGroup, USAID: Рейтинг постачальників газу – 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/04/ranking-of-gas-suppliers-1-2022-final.pdf>.
10. Марець О.Р. Теоретичні питання побудови інтегральних індикаторів [Електронний ресурс] / О.Р. Марець, О.М. Вільчинська // Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. – Вип. 9. – С. 1017-1020. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/211.pdf>.

## References:

1. Vasylyha, S. (2020). Concepts of enterprise development strategy. Economy and the state, vol. 1, 121-125. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.121 [in Ukrainian].
2. Hladkova, A.O. (2019). Strategic development of the enterprise in conditions of global competition. Economics and management organization, vol. 4, 198-209. DOI: 10.31558/2307-2318.2019.4.19 [in Ukrainian].
3. Liashenko, V.I., & Vyshnevskiy, O.S. (2018). Digital modernization of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development. NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics. Kyiv [in Ukrainian].
4. Payne, A., Frow, P., Steinhoff, L., & Eggert, A. (2020). Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation. Industrial Marketing Management, Vol. 87, 244–255. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.02.015 [in English].
5. Symeonidou, N., Leiponen, A., Autio, E., & Bruneel, J. (2022). The origins of capabilities: Resource allocation strategies, capability development, and the performance of new firms. Journal of Business Venturing, Vol. 37, Issue 4, July. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2022.106208 [in English].
6. Ovsienko, O. (2022). Customer-oriented business models in the energy market of Ukraine. Economy and society, 41. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-22 [in Ukrainian].
7. Ponomarov, S.V. (2018). Strategic management of energy companies. Business Inform, vol. 5, 427-434 [in Ukrainian].
8. Hampton, H., Foley, A., Furszyfer Del Rio D., Smyth, B., Lavery, D., & Caulfield, B. (2022). Customer engagement strategies in retail electricity markets: A comprehensive and comparative review. Energy Research & Social Science, August, Vol. 90. DOI: 10.1016/j.erss.2022.102611 [in English].
9. DiXiGroup, USAID (2022). Rating of gas suppliers. Retrieved from: <https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/04/ranking-of-gas-suppliers-1-2022-final.pdf> [in Ukrainian].
10. Marets, O.R., & Vilchynska O.M. (2016). Theoretical issues of building integral indicators. Global and national economic problems, vol. 9, 1017-1020. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/211.pdf> [in Ukrainian].

### Посилання на статтю:

Шведкий В.А. Управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України: оцінка ефективності / В.А. Шведкий // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2022. – № 5 (63). – С. 42-48. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No5/42.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.05.2022.5. DOI: 10.5281/zenodo.7492935.

### Reference a Journal Article:

Shvedkyi V.A. Management of strategic development of suppliers in the energy market of Ukraine: evaluation of efficiency / V.A. Shvedkyi // Economics: time realities. Scientific journal. – 2022. – № 5 (63). – P. 42-48. – Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No5/42.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.05.2022.5. DOI: 10.5281/zenodo.7492935.

