

**ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

Київ 2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
ІНСТИТУТ БІЗНЕС - ОСВІТИ
Кафедра міжнародного менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ**

**«БІЗНЕС- АДМІНІСТРУВАННЯ
У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИКИ»
07 Управління та адміністрування
073 «Менеджмент»
8Е07 «Бізнес-адміністрування
у сфері енергетики»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

М.О.Бурмака

(підпис)

_____ 202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

(підпис)

_____ 202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Пишній Ганні Вікторівні

прізвище, ім'я, по-батькові

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Управління реорганізацією підприємства в умовах реформування енергетичного ринку України (на прикладі ПрАТ «Укргідроенерго»)»

Тему затверджено наказом ректора Університету " 16 " грудня 2021 р. № 1904-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ПрАТ «Укргідроенерго»

**План кваліфікаційної магістерської роботи і терміни подання розділів
науковому керівникові**

Розділ 1 Теоретичні основи дослідження реорганізації підприємства

(назва, термін подання – до 24.01.22)

Розділ 2 Діагностика Діяльності ПрАТ «Укргідроенерго»

(назва, термін подання - до 21.02.22)

Розділ 3 Обґрунтування альтернативних варіантів реорганізації

(назва, термін подання – до 21.03.22)

Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відгуку

(до 16.05.22)

Об'єкт дослідження:	Особливості реорганізації підприємства в умовах
	реформування енергетичного ринку
Предмет дослідження:	Теоретичні та прикладні аспекти реорганізації підприємства
	на прикладі ПрАТ «Укргідроенерго»
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Розробка практичних рекомендацій та варіантів
	реорганізації підприємства енергетичного сектору в умовах
	реформування ринку

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

- 1.1. Сутність та характеристика реорганізації як процесу
- 1.2. Практика реорганізації підприємств енергетичного сектору у країнах з розвинутою економікою
- 1.3. Досвід реорганізації енергетичних підприємств у країнах, що розвиваються

У розділі 2

- 2.1. Характеристика енергетичного ринку України
- 2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Укргідроенерго»
- 2.3. Аналіз діючої організаційної структури ПрАТ «Укргідроенерго»

У розділі 3

- 3.1. Вибір альтернативних варіантів реорганізації
- 3.2. Фінансово-економічні показники альтернативних варіантів реорганізації
- 3.3. Оцінка ризиків і їх мінімізація
- 3.4. Соціальна відповідальність

**Завдання підготував
науковий керівник** _____

(підпис)

Цимбал Л. І.

(прізвище, ініціали)

"10" січня 2022 р.

**Завдання одержав
здобувач** _____

(підпис)

Пишна Г. В.

(прізвище, ініціали)

"10" січня 2022 р.

РЕФЕРАТ

Магістерська робота містить 126 сторінок, 30 таблиць, 18 рисунків,
Список літератури з 57 найменувань, 3 додатки.

УПРАВЛІННЯ РЕОРГАНІЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «УКРГІДРОЕНЕРГО»)

Об’єктом дослідження виступають особливості реорганізації підприємства в умовах реформування енергетичного ринку.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти реорганізації підприємства на прикладі ПрАТ «Укргідроенерго».

Мета дослідження полягає у розробці практичних рекомендацій та варіантів реорганізації підприємства енергетичного сектору в умовах реформування ринку

Завданнями роботи є:

- визначити сутність та основні характеристики реорганізації;
- проаналізувати практику реорганізації підприємств енергетичного сектору у країнах з розвинутою економікою;
- дослідити досвід реорганізації енергетичних підприємств у країнах, що розвиваються;
- надати характеристику енергетичного ринку України;
- охарактеризувати фінансово-економічні результати діяльності ПрАТ «Укргідроенерго»;
- проаналізувати діючу організаційну структуру ПрАТ «Укргідроенерго»;
- обґрунтувати доцільність вибору альтернативних варіантів реорганізації ПрАТ «Укргідроенерго»;
- оцінити фінансово-економічні показники альтернативних варіантів реорганізації підприємства;
- визначити ключові ризики для компанії та розглянути способи їх мінімізації;
- визначити основні засади корпоративної соціальної відповідальності

Робоча гіпотеза полягає у розробці моделі організаційних структур новостворених підприємств енергетичного сектору, прийнятті управлінських рішень щодо управління реорганізацією за умови забезпечення енергобезпеки та енергонезалежності держави

Інформаційна база дослідження сформована на основі публікацій, робіт зарубіжних та вітчизняних науковців із питань реорганізації підприємств, наукових монографій, підручників та навчальних посібників, джерел мережі Інтернет, матеріалів періодичних видань, нормативно-правових актів, які

регулюють діяльність енергетичних підприємств, даних управлінської та фінансово-економічної звітності ПрАТ «Укргідроенерго».

За результатами дослідження сформульовані основні заходи з реорганізації та удосконалення структури ПрАТ «Укргідроенерго», розроблені моделі організаційних структур новостворених підприємств енергетичного сектору, а також проведено аналіз ризиків при прийнятті управлінських рішень щодо управління реорганізацією....

Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності гідроенергетичних компаній, у тому числі ПрАТ «Укргідроенерго»

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2021-2022 рр.

Рік захисту роботи – 2022 р.

В І Д З И В

на кваліфікаційну магістерську роботу

студентки Інституту бізнес-освіти

освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування у сфері енергетики»

Пишної Ганни Вікторівни

на тему: **«Управління реорганізацією підприємства в умовах реформування енергетичного ринку України (на прикладі ПрАТ «Укргідроенерго»)»**

1. Актуальність теми: пов'язана з необхідністю структурної перебудови енергетичного сектору України, зокрема знищення монополій та мінімізації їх негативного впливу на ринок. Одним із варіантів розв'язання цієї проблеми є реорганізація підприємств, що реалізується через розукрупнення великих підприємств енергетичного сектору.
2. Що є позитивного в роботі: в роботі проаналізовано моделі реорганізації підприємств енергетичного сектору в країнах з різним рівнем соціально-економічного розвитку, визначено особливості реалізації реорганізації у різних форматах, залежно від вибору ключових напрямів реорганізації. Визначено ключові передумови реалізації реорганізації та основні її ризики, проаналізовано можливості її реалізації в українських реаліях.
3. Наявність самостійних розробок автора, наукова новизна: в роботі обґрунтовано кілька варіантів реалізації реорганізації для ПрАТ «Укргідроенерго», обґрунтовано їх економічну доцільність та ефективність. Визначено можливість реалізації реорганізації залежно від регуляторної бази, що напрацьована в енергетичному секторі України з врахуванням передових світових практик реформування енергетичної сфери. В роботі здійснено моделювання та оцінка ризиків реалізації реорганізації ПрАТ «Укргідроенерго».
4. Практична цінність висновків і рекомендацій: зроблені висновки та запропоновані рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності ПрАТ «Укргідроенерго» при формуванні стратегії розвитку компанії з урахуванням ключових трендів розвитку енергетичного ринку та при формуванні державної стратегії розвитку енергетичного ринку України.

5. Наявність недоліків: робота значно виграла б за наявності розрахунків впливу процесу реорганізації на енергетичний ринок України, визначення його можливих меж.

6. Допущення до захисту кваліфікаційної магістерської роботи перед ЕК: загалом робота відповідає вимогам до написання кваліфікаційних робіт, виконана на високому теоретичному та практичному рівні, на підставі чого може бути рекомендована до захисту перед екзаменаційною комісією.

Науковий керівник: професор кафедри міжнародної економіки, д.е.н., професор

Цимбал Л.І.

(підпис)

“ ____ ” _____ 20__ р.



РЕЦЕНЗІЯ на кваліфікаційну магістерську роботу

здобувача

Пишної Ганни Вікторівни

на тему: **«Управління реорганізацією підприємства в умовах реформування енергетичного ринку України (на прикладі ПрАТ «Укргідроенерго»)»**

Представлена на рецензування кваліфікаційна магістерська робота виконана за фактичними даними управлінської та фінансової звітності Приватного акціонерного товариства «Укргідроенерго» (далі – ПрАТ «Укргідроенерго», Товариство).

Відповідно до Указу Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні», починаючи з 24 лютого 2022 року в Україні введено воєнний стан у зв'язку з військовою агресією російської федерації проти України. В умовах воєнного стану енергетична безпека є надважливим складником національної безпеки, умовою зменшення негативних наслідків війни та подальшого розвитку держави. Після виконання тестування роботи енергосистеми України в ізолюваному режимі від енергосистем Росії, Білорусі та мережі ENTSO-E, енергетична система України офіційно завершила об'єднання з європейською та стала частиною ENTSO-E. Відповідне рішення ухвалили системні оператори ENTSO-E 11 березня 2022 року, фізичні операції здійснили 16 березня 2022 року. Це надає нові можливості для розвитку енергетичного ринку та забезпечення енергетичної безпеки країни.

Управління діяльністю підприємства енергетичної галузі в умовах швидких політичних, економічних та соціальних змін у суспільстві є основою для забезпечення сталого розвитку ОЕС та надає можливості для Товариства говорити про актуальність і своєчасність даного дослідження.

Доцільно зазначити, що відносно управління реорганізацією підприємства автором проведено аналіз енергетичної галузі України, досліджено її сильні та слабкі сторони, стан конкурентного середовища, висвітлено перспективи та загрози розвитку галузі у наявних умовах. Досліджено результативність розвитку

ПрАТ «Укргідроенерго», яке є одним із ключових виробників електроенергії на вітчизняному енергетичному ринку. В аналітичному розділі представлено на рецензування роботи наведено результати узагальнення тенденцій розвитку ринку електроенергетики країни, визначено особливості розвитку гідроенергетичного комплексу та діагностовано рівень управлінської результативності діяльності підприємства.

Автором представлені розрахунки, здійснені за фактичними даними фінансової та управлінської звітності компанії, проведено фінансово-економічний аналіз підприємства, наведено аргументовані висновки, що відображають реальні тенденції розвитку бізнесу, що досліджується.

Оригінальними є рішення автора щодо варіантів реорганізації ПрАТ «Укргідроенерго» для оперативної та гнучкої реакції підприємства на стрімкі зміни у політичному середовищі, виклики для світового енергетичного ринку та швидкої інтеграції енергетичної системи України до європейської мережі операторів системи передачі електроенергії ENTSO-E та здійснення діяльності на ринку енергетики Європи.

В цілому, представлена кваліфікаційна магістерська робота Пишної Г. В. є логічним дослідженням, яке виконано на актуальну для Товариства тему, результати якого є достатньо обґрунтованими, а усі висновки у повній мірі аргументованими. Представлена у магістерській роботі інформація щодо діяльності ПрАТ «Укргідроенерго» є такою, що відображає реальні тенденції розвитку та є достовірною. Робота характеризується високим рівнем практичної значущості, цінності та може бути рекомендована до захисту у відповідній комісії.

Рецензент
Заступник генерального директора
з комерційної діяльності
ПрАТ «Укргідроенерго»



Богдан СУХЕЦЬКИЙ

Печатка

«__» _____ 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.....	6
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та характеристика реорганізації як процесу.....	6
1.2. Практика реорганізації підприємств енергетичного сектору у країнах з розвинутою економікою.....	16
1.3. Досвід реорганізації енергетичних підприємств у країнах, що розвиваються	24
РОЗДІЛ 2.....	28
ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «УКРГІДРОЕНЕРГО»	28
2.1. Характеристика енергетичного ринку України	28
2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Укргідроенерго»	40
2.3. Аналіз діючої організаційної структури ПрАТ «Укргідроенерго»	55
РОЗДІЛ 3	68
ОБҐРУНТУВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВАРІАНТІВ РЕОРГАНІЗАЦІЇ	68
3.1. Вибір альтернативних варіантів реорганізації.....	68
3.2. Фінансово-економічні показники альтернативних варіантів реорганізації	88
3.3. Оцінка ризиків і їх мінімізація	97
3.4. Соціальна відповідальність	107
ВИСНОВКИ.....	118
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	121
ДОДАТКИ.....	128

ВСТУП

Актуальність дослідження. Одним із ключових факторів функціонування підприємства в умовах енергетичної кризи, обумовленої занепадом економіки під час пандемії, збільшенням попиту на газ, а також збройною агресією Росії проти України, є його здатність до швидкого реагування на непередбачувану поведінку ринків і невизначеність бізнес-середовища, яка у майбутній перспективі не тільки запобігатиме регресу, але й забезпечуватиме подальше зростання результативності діяльності.

Підприємства гідроенергетичного сектору України є ключовими важелями для забезпечення енергетичної безпеки та незалежності держави, адже їх стале функціонування прямо впливає на життя та діяльність всієї країни. За умови дотримання принципів енергоефективності, енергобезпеки та низьковуглецевої енергетики, прискоренням розвитку та впровадження відновлювальних джерел енергії (ВДЕ) з нестійким виробленням електричної енергії, відбувається різка зміна структури генерації об'єднаної енергетичної системи України із орієнтацією на збільшення потужностей балансуючих джерел.

Розвиток енергетичного сектору економіки, підтримання та збільшення його виробничих потужностей за умови обмежених ресурсів і потенційного збільшення споживання є однією із найбільш актуальних проблем українських економічних реалій.

Поглиблення конкуренції на світовому енергоринку, необхідність швидкої реакції на зміни стимулює зростання результативності функціонування енергетичних підприємств та розроблення ефективних організаційних рішень.

Вирішення такої практичної проблеми, як управління реорганізацією підприємства в умовах реформування енергетичного ринку України потребує реалізації відомих та нових практичних рішень, які б забезпечили мобільність підприємства та забезпечення прибутковості його діяльності у довгостроковій перспективі.

Мета і завдання дослідження. Метою даної магістерської роботи є розробка практичних рекомендацій та варіантів реорганізації підприємства енергетичного сектору в умовах реформування ринку.

Виходячи з мети дослідження, в роботі поставлені та вирішені такі завдання:

- визначити сутність та основні характеристики реорганізації;
- проаналізувати практику реорганізації підприємств енергетичного сектору у країнах з розвинутою економікою;
- дослідити досвід реорганізації енергетичних підприємств у країнах, що розвиваються;
- надати характеристику енергетичного ринку України;
- охарактеризувати фінансово-економічні результати діяльності ПрАТ «Укргідроенерго»;
- проаналізувати діючу організаційну структуру ПрАТ «Укргідроенерго»;
- обґрунтувати доцільність вибору альтернативних варіантів реорганізації ПрАТ «Укргідроенерго»;
- оцінити фінансово-економічні показники альтернативних варіантів реорганізації підприємства;
- визначити ключові ризики для компанії та розглянути способи їх мінімізації;
- визначити основні засади корпоративної соціальної відповідальності

Об'єктом дослідження є особливості реорганізації підприємства в умовах реформування енергетичного ринку.

Предметом дослідження магістерської роботи є теоретичні та прикладні аспекти реорганізації підприємства на прикладі ПрАТ «Укргідроенерго».

Методи дослідження. При виконанні магістерської роботи використано спеціальні і загальні методи дослідження: узагальнення, систематизації, синтезу та аналізу для виявлення поточної ситуації та опису сучасних тенденцій розвитку підприємств енергетики, розгляду операційної діяльності механізмів управління

та підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Укргідроенерго», обґрунтування доцільності реалізації запропонованих варіантів.

Інформаційна база дослідження: публікації, роботи зарубіжних та вітчизняних науковців із питань реорганізації підприємств, наукові монографії, підручники та навчальні посібники, джерела мережі Інтернет, матеріали періодичних видань, нормативно-правові акти, які регулюють діяльність енергетичних підприємств, дані управлінської та фінансово-економічної звітності ПрАТ «Укргідроенерго», інформація офіційного сайту (<https://uhe.gov.ua/>).

За результатами дослідження сформульовані основні заходи з реорганізації та удосконалення структури ПрАТ «Укргідроенерго», розроблені моделі організаційних структур новостворених підприємств енергетичного сектору, а також проведено аналіз ризиків при прийнятті управлінських рішень щодо управління реорганізацією.

Обсяг та структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, має три розділи, висновки, список використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дослідження становить 126 сторінок друкованого тексту. Дипломна робота містить 30 таблиць, 18 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел налічує 57 найменувань. Додатки розміщені на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та характеристика реорганізації як процесу

У сучасних умовах стрімких змін у всіх сферах діяльності, пов'язаних із зростанням попиту на енергоносії у світі, що спричинені, у тому числі, збройною агресією Росії проти України, управління реорганізацією енергетичного підприємства набуває вкрай вагомій ролі. Дослідження теоретичних засад щодо реорганізації підприємств має важливе науково-практичне значення як з боку впровадження сталих, перевірених часом трансформацій, так і з боку впровадження нових тенденцій для забезпечення продуктивної діяльності підприємства та його всебічного розвитку.

В сучасній економічній літературі, присвяченій реорганізації підприємств, існує досить широкий перелік різних визначень терміну «реорганізація». У дослідженнях з питань управління реорганізацією підприємства термін використовується, частіше за все, в залежності від напрямку спеціалізації фахівців, що розглядають дане питання. Відтак, підходи до визначення поняття «реорганізація» декілька відрізняються, але сутність поняття залишається незмінною.

Так, з точки зору фінансового менеджменту, термін «реорганізація» (reorganization) – зміна структури капіталу компанії, що попала у скрутне фінансове становище, з метою скоротити обсяг платежів з фіксованим строком виплат. Власники зобов'язань компанії можуть отримати інші нові цінні папери замість старих. Реорганізація компанії може виявитися більш прийнятним у порівнянні з ліквідацією рішенням для всіх заінтересованих сторін. У випадку, коли економічна цінність як господарського суб'єкта вище за дохід від її ліквідації, фірма повинна бути реорганізована [1, с. 778]

За фінансово-економічним словником Загороднього А. Г., Вознюка Г. А., реорганізація підприємства – один з напрямів санації підприємства-боржника, здійснюваний у різних формах до чи в процесі розгляду справи про банкрутство. Реорганізація підприємства пов'язана здебільшого зі зміною статусу юридичної особи, що підлягає санації [2].

За матеріалами юридичної енциклопедії реорганізація (франц. *reorganisation* -перетворення, від *ge...* — префікс, що означає поновлення або повторення дії, і *organisation* — впорядкування, від лат. *organum*, грец. *οργανον* — інструмент, знаряддя) — перетворення або зміна структури чи організаційної форми підприємства, установи, організації, закладу тощо, а також перебудова будь-якої системи чи структури управління. З огляду на юридичний зміст і наслідки реорганізація означає припинення діяльності певних суб'єктів права (особи юридичної, органу державної влади та ін.) і виникнення нових з відповідним обсягом прав та обов'язків. У результаті реорганізації виникають нові суб'єкти або нова юридична особа, що є правонаступницею реорганізованої [3, 5, 6, 7].

На думку І. С. Кашки – реорганізація є одним із видів корпоративних дій, у результаті якого відбувається створення одного (або кількох) і припинення діяльності одного (або кількох) юридичних осіб. Реорганізація відбувається шляхом зміни організаційно-правової форми підприємства [13, с. 227].

Реорганізація – це повна або часткова заміна власників корпоративних прав підприємства, зміна організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідація окремих структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства декількох, наслідком чого є передання, прийняття його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступникам [9, с. 514],

Рішення, пов'язані з реорганізацією підприємства відносяться до сфери стратегічного менеджменту. Основними причинами здійснення реорганізації діючого підприємства є:

- суттєве розширення діяльності підприємства та його розмірів;
- згортання діяльності підприємства;
- необхідність проведення фінансової санації;

- необхідність зміни повноти відповідальності власників за зобов'язаннями підприємства;
- диверсифікація напрямків діяльності;
- податкові мотиви;
- необхідність збільшення власного капіталу (покриття потреби в капіталі та підвищення рівня кредитоспроможності підприємства) [10, с. 293].

Напрямки реорганізації підприємства залежать від цілей, які прагнуть досягти керівники, і мотивів, якими керуються власники. Основні форми реорганізації підприємства наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1 – Види реорганізації підприємств

Джерело: [10, с. 294]

Одним із напрямків укрупнення підприємства є злиття. Відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку, злиття – об'єднання підприємств шляхом створення нової юридичної особи або шляхом приєднання підприємств до головного підприємства, в результаті якого власники (або акціонери) підприємств, що об'єднуються, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств з метою подальшого спільного розподілу ризиків та вигід від об'єднання. При цьому жодна із сторін не може розглядатись як покупець. Як видно, дане трактування нівелює відмінності між такими формами укрупнення, як приєднання та злиття.

Традиційно в сучасній практиці під злиттям мають на увазі припинення діяльності кількох (двох або більше) підприємств як юридичних осіб та передачу належних їм майнових прав та зобов'язань (активів і пасивів) до правонаступника, який створюється в результаті злиття. Бухгалтерські баланси таких підприємств консолідуються.

Під приєднанням розуміють припинення діяльності одного підприємства як юридичної особи та передачу належних йому майнових прав та зобов'язань до іншого підприємства (правонаступника).

Таким чином, головна різниця між злиттям та приєднанням полягає в тому, що у випадку злиття підприємств всі майнові права та обов'язки кількох юридичних осіб концентруються на балансі одного новоствореного підприємства, а у випадку приєднання – на балансі вже діючого на момент прийняття рішення про приєднання підприємства [10, с. 301].

За допомогою поглинання, а саме придбання пакету корпоративних прав господарського суб'єкта, можна проводити створення холдингів, концернів, проводити диверсифікацію діяльності, долучатись до нових ринку збуту та отримувати доступ до певного виду ресурсів. Такі операції називають аквізицією.

Аквізиція (від лат. *acquisitio* — придбавати, досягати) — це скупка корпоративних прав підприємства, у результаті чого покупець набуває контролю над чистими активами та діяльністю такого підприємства. Придбання може здійснюватися в обмін на передачу активів, прийняття покупцем на себе зобов'язань або випуску акцій.

Покупцем вважають суб'єкта господарювання, до якого переходить контроль над господарською діяльністю іншого підприємства. При цьому в результаті класичної операції аквізиції підприємство - об'єкт поглинання зберігає статус юридичної особи, існуючу правову форму організації бізнесу. Змінюються суб'єкти контролю над ним, тобто власники, які контролюють підприємство.

Досить часто операції поглинання (приєднання, злиття) здійснюються через посередників, які за відповідну винагороду відшуковують на ринку відповідні об'єкти для аквізиції. В англосаксонській практиці господарювання такі операції

дістали назву mergers&acquisitions (M&A). Під поняттям M&A об'єднуються як операції типу merger (злиття), так і acquisition (придбання). Причому на практиці останні значно переважають. До основних мотивів M&A можна віднести такі:

- диверсифікація фінансових інвестицій;
- створення концернів, інших інтегрованих корпоративних структур;
- отримання прибутку в результаті придбання підприємств із заниженою вартістю.

Вирішальним чинником, який впливає на рішення щодо придбання підприємств, є їхня вартість. Неправильна оцінка вартості об'єкта поглинання зумовлює помилковість політики аквізицій. Наслідком такої політики є виникнення дефіциту Free Cash-flow та зниження вартості підприємства, що здійснило придбання іншого [10, с. 311].

За антимонопольними вимогами розрізняють горизонтальне, вертикальне та діагональне укрупнення. Основні характеристики наведені у таблиці 1.1 (

Таблиця 1.1 – Основні характеристики злиття у відповідності до законодавчого контролю

Вид злиття	Тип злиття	Характеристика підприємств
Горизонтальне	Об'єднання підприємств, споріднених напрямками діяльності для збільшення частки ринку	Виробляють однаковий тип продукції
		Виконують однакові типові роботи
		Надають однакові послуги
Вертикальне	Об'єднання підприємств для виграшу частки ринку та ланок постачання	Підприємство + постачальник сировини
		Підприємство + споживач (ринок збуту)
Діагональне	Об'єднання з метою диверсифікації	Різні галузі
		Різні види діяльності

Джерело: розроблено автором

Антимонопольне законодавство регулює створення горизонтальних укрупнень, оскільки такі підприємства одержують можливість створювати бар'єри для входження на ринок інших господарських суб'єктів, диктувати ціни на ринках, створювати дефіцит товарів тощо. Це призводить до посилення концентрації виробництва на декількох великих підприємствах.

Антимонопольним законодавством України передбачено, що в окремих випадках з метою запобігання монополізації ринків такі види реорганізації, як злиття, поглинання, приєднання, можуть бути здійснені лише за умови одержання згоди на це Антимонопольного комітету України (АКУ). В Україні монопольним вважається становище підприємця, частка якого на ринку певного товару перевищує 35%. Створення вертикальних та діагональних укрупнень підприємств на рівень конкуренції суттєво не впливає [8].

Основними формами подрібнення підприємства є його поділ та виділення.

Поділ — це спосіб реорганізації, за якого одна юридична особа припиняє свою діяльність, а на її базі створюється кілька нових підприємств, оформлених у вигляді самостійних юридичних осіб. У разі поділу підприємства до нових підприємств, які виникли в результаті цього поділу, переходять за роздільним актом (балансом) у відповідних частинах майнові права та обов'язки (активи і пасиви) реорганізованого підприємства [10, с. 538].

Виділення – створення нової юридичної особи у спосіб передачі частини майна та обов'язків реорганізованого підприємства. При виділенні з підприємства одного або кількох нових підприємств до кожного з них переходять за роздільним актом (балансом) майнові права та обов'язки підприємства, що реорганізується.

Основними цілями можуть бути як оптимізація принципу оподаткування підприємства, так і розподіл ризиків

Під час функціонування підприємств змінюються як внутрішні, так і зовнішні умови їх господарювання, що призводить до необхідності зміни форми організації бізнесу. Основними причинами потреби у зміні організаційної форми підприємства є зміни податкового законодавства, потреби у розширенні доступу до фінансових ресурсів, залучення нових інвесторів, коригування стратегічних цілей тощо. Для приведення у відповідність існуючої правової форми організації господарської діяльності новим потребам застосовують таку форму реорганізації, як перетворення.

Перетворення — це спосіб реорганізації, що передбачає зміну форми власності або організаційно-правової форми юридичної особи без припинення

господарської діяльності підприємства. При перетворенні одного підприємства в інше до підприємства, яке щойно виникло, переходять усі майнові права та обов'язки колишнього підприємства. Найпоширенішими прикладами перетворення підприємств є:

- товариство з обмеженою відповідальністю реорганізується в акціонерне товариство;
- приватне підприємство реорганізується в товариство з обмеженою відповідальністю;
- закрите акціонерне товариство перетворюється у відкрите [10, с. 320].

Опис основних видів реорганізації, їх зміст, зміна юридичного статусу особи, а також оцінка переваг проведення певного виду реорганізації наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні характеристики видів реорганізації підприємств

Вид реорганізації	Зміст реорганізації та юридичний статус	Переваги реорганізації	Документ
Розміри не змінюються			Передавальний акт, який має у складі передавальний баланс
Перетворення	Засновується нова юридична особа, до якої переходять усі права, обов'язки та майно попередньої юридичної особи, яка реорганізовується	1. Спрощення управлінської структури. 2. Зниження адміністративних витрат. 3. Необхідність у фінансуванні ззовні.	
Укрупнення			
Приєднання	Нова юридична особа не створюється. Одне з підприємств стає правонаступником підприємства, що приєднується. До нього переходять майно, права та обов'язки приєданого підприємства.	1. Контроль за діяльністю та бізнес-процесами. 2. Передача прав інтелектуальної власності, патентів, ліцензій а також іншими нематеріальними активами. 3. Удосконалення управлінської структури.	
Злиття	Створюється нова юридична особа, яка бере на себе усі активи та зобов'язання і є правонаступником усіх реорганізованих підприємств, які припиняють діяльність як юридичні особи.	1. Об'єднання бізнесової діяльності 2. Підвищення конкурентоспроможності за рахунок економії на витратах 3. Завершення технологічного циклу виробництва або постачальних ланок.	

Закінчення таблиці

Подрібнення			
<i>Виділення</i>	Створюється нова юридична особа. При цьому підприємство, що реорганізовується також лишається юридичною особою і передає новому частину зобов'язань та активів.	1. Спрощення та удосконалення управління за напрямками 2. Спрощення управління за умови його територіального розгалуження 3. Використання вигіднішої системи оподаткування 4. Виведення активів з основного підприємства для хеджування ризиків	Розподільчий баланс
<i>Поділ</i>	Створюється декілька юридичних осіб, які є частковими правонаступниками активів і зобов'язань (шляхом розподілу). Підприємство, що реорганізовується, припиняє своє існування.		

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Для проведення реорганізації підприємства необхідним є рішення власників, а іноді й рішення власників і трудового колективу або органу, який має повноваження для створення підприємства, а саме: рішення суду або рішення господарського суду.

Для здійснення реорганізації необхідно оцінити ринкову вартість реорганізованого підприємства, а також його фінансово-економічний стан зазвичай, протягом процесу реорганізації стають наявними приховані резерви підприємства. Їх реальна оцінка необхідна для визначення вірних обсягів обміну корпоративних прав правонаступників із підприємствами, що реорганізуються.

Основним документом, який складається під час реорганізації підприємств, є передавальний або роздільний баланс (передавальний складається у разі злиття чи приєднання підприємств, роздільний — при поділі чи виділенні).

Підставою для початку реорганізації є рішення власників, яке оформлюється у вигляді плану реорганізації (угоди щодо умов її проведення). Даний документ регламентує такі питання:

- призначення комісії для проведення реорганізації у складі представників підприємств, що реорганізуються;

- повний перелік та обсяг активів і пасивів підприємств, що реорганізуються, які підлягають прийманню-передачі в обмін на корпоративні права правонаступника, а також строки та порядок оформлення такої передачі;
- перелік документів фінансового та інших видів обліку, незакінчених діловодством справ, бланків суворої звітності, архівів чи описів архівів, що підлягають прийманню-передачі, а також строки передачі;
- пропорції (коефіцієнти) обміну корпоративних прав реорганізованих підприємств на корпоративні права підприємств, які є їх правонаступниками, а також суми можливих доплат (чи компенсацій);
- строки обміну акцій (свідоцтв про внесення вкладу до статутного капіталу) акціонерів (учасників) підприємства, що реорганізується, на акції (свідоцтва про внесення вкладу до статутного капіталу) акціонерів (учасників) підприємства- правонаступника, порядок продажу акцій (часток) акціонерами (учасниками) та інші організаційні питання, пов'язані з формуванням статутного капіталу;
- права, які надаватимуться підприємством- правонаступником власникам корпоративних прав, інших цінних паперів та спеціальних прав, емітованих підприємствами, що припиняють свою діяльність у результаті реорганізації;
- економіко-правові наслідки реорганізаційних заходів для працівників підприємств, що реорганізуються [8].

Подрібнення підприємства (поділ, виділення) здійснюється, як правило, в таких випадках:

1. Якщо у підприємства поряд з прибутковими секторами діяльності є значна кількість збиткових виробництв. Метою подрібнення в цьому разі є виділення підрозділів, які санаційно спроможні для проведення їх фінансового оздоровлення. Структурні ж підрозділи, які не підлягають санації, залишаються в організаційній структурі підприємства, яке з часом оголошується банкрутом.

2. Якщо у підприємств високий рівень диверсифікації сфер діяльності і до

них (різних ділянок виробництв) виявляють інтерес кілька інвесторів. Тож, у результаті подрібнення кожен з інвесторів може вкласти кошти в ту сферу, яка його найбільше приваблює, не обтяжуючи себе при цьому непрофільними виробничими структурами.

3. При проведенні передприватизаційної підготовки державних підприємств з метою підвищення їх інвестиційної привабливості.

4. За рішенням антимонопольних органів, якщо підприємства зловживають монопольним становищем на ринку (може бути прийнято рішення про примусовий поділ монопольного утворення).

5. З метою створення інтегрованих корпоративних структур (концернів, холдингів), наприклад у результаті виділення з материнської компанії дочірніх підприємств.

Даний напрям реорганізації дає можливість сконцентруватися на окремих стратегічних сферах діяльності підприємства.

Реорганізація підприємства, яке підлягає примусовому подрібненню, здійснюється монополістом самостійно за умови ліквідації даного монопольного утворення на ринку. Примусовий поділ не застосовується у випадках:

а) неможливості організаційного або територіального відокремлення підприємств, структурних підрозділів чи структурних одиниць;

б) наявності щільного технологічного зв'язку підприємств, структурних підрозділів чи структурних одиниць (якщо частка внутрішнього обороту в загальному обсязі валової продукції підприємства становить менше 30 %) [8].

На практиці можливі різні схеми проведення реорганізації, у тому числі. пов'язані і з податковою оптимізацією. Наприклад, виділ підприємства, яке займається суто торгівлею та переведення його на загальну систему оподаткування, а основного – на єдиний податок чи навпаки (основна ідея – передати ту частину бізнесу, яка має значні витрати на загальну систему, а там де витрати незначні – використати єдиний податок) [11].

Таким чином хочу підкреслити, що спільним між ліквідацією і реорганізацією є припинення юридичної особи, а основною відмінністю

реорганізації від ліквідації є те, що під час проведення реорганізації всі права і обов'язки реорганізованої особи переходять до іншої (нової) юридичної особи у порядку правонаступництва.

1.2. Практика реорганізації підприємств енергетичного сектору у країнах з розвинутою економікою

Протягом останніх років енергетичні ринку світу зазнають серйозних змін. Багато енергетичних компаній переформатують свою діяльність, відходячи від консервативних поглядів на здійснення своєї діяльності.

На думку багатьох зарубіжних науковців, процеси реорганізації – це процеси злиття та поглинання. У світовій практиці під злиттям розуміють створення єдиної економічної структури шляхом об'єднання декількох діючих господарських суб'єктів. При цьому акціонери зберігають свої права на акції, але вже новоствореного підприємства. Поглинання – більш агресивна формою реорганізації і передбачає повне припинення існування однієї зі структур і приєднання її до існуючої. Після викупу контрольного пакету акцій акціонери поглиненої компанії втрачають свої корпоративні права. В іноземній літературі дані категорії описують визначенням M&A – mergers and acquisitions (з англ. злиття та поглинання), розбіжності між якими з часом стають все менше помітними [12, с. 35].

Зарубіжний досвід реорганізації підприємств, у тому числі і підприємств енергетичного сектору економіки, можна поділити на три основні спрямування: реорганізація підприємств у країнах із розвиненою ринковою економікою (досвід США, Японії), досвід європейських країн, перетворення у країнах з перехідною економікою (країни пострадянського простору, СНГ) [14].

Реорганізація у країнах із розвиненою економікою є постійним процесом, який відбувається за еволюційною моделлю, протягом довгого часового інтервалу

і не спричиняє панічних настроїв персоналу підприємства. Основними її процесами є реінжиніринг, структурний розвиток, зміну керівництва. Реорганізація енергетичних підприємств цих країн обумовлена потребами розвитку бізнесу, його розширення, аніж невідповідністю вимогам ринку, недостатньою конкурентоспроможністю підприємств тощо.

У США основними чинниками пожвавлення реорганізаційних процесів найбільших енергетичних компаній у 80-ті роки минулого століття стали зміни на внутрішньому енергетичному ринку (перехід від видобувної до економної політики розвитку), зміни на ринку позикового капіталу, необхідність вчасно реагувати на зміни на світових енергетичних ринках, підтримання ефективної конкурентоспроможності, необхідність скорочення провалів між реальними та потенційними можливостями розвитку підприємства. Найбільші енергетичні підприємства США постали перед необхідністю проведення комплексної реорганізації своєї діяльності, основними передумовами якої стала необхідність [15]: зміни структури власності шляхом створення іншого підприємства внаслідок відокремлення, об'єднання підприємств, створення спільних підприємств, позбавлення прав власності; зміни корпоративного клімату; коливання в галузі оподаткування і валютної політики; зміни образу корпорації; зміни характеру корпорації, наприклад, перетворення з виробничого підприємства в холдингове – для юридичних і бізнес-цілей; у відповідь на антимонопольні та юридичні обмеження; управління конкурентною перевагою, забезпечуючи надання кращих товарів і послуг; досягнення гнучкості управління, шляхом вирішення суперечностей, що виникають у системі людських ресурсів, із проведенням політики стимулювання і надання можливостей кар'єрного зростання; удосконалення управління й забезпечення захисту передачі інтелектуальної власності, типу технології; забезпечення географічної диференціації і ринкової сегментації.

Звичайним явищем для американських компаній стали злиття і поглинання, що свідчить про посилення концентрації виробничого капіталу. Прагнення до злиття і поглинань зумовлено декількома факторами – зниженням витрат,

підвищенням прибутку, розширенням ринкового сегмента та прагненням досягти панування на ринку, новими технологічними можливостями, створенням нового корпоративного синергетичного ефекту.

Основою злиття і поглинань виступає конкурентне середовище, а точніше – його зміни. Вони стають все більш суттєвими і стрімкими по мірі розвитку економіки. Глобалізація, диверсифікація, технологічний прогрес, лібералізація ринків постійно впливають на оцінку активів компанії і прогнози її функціонування, зумовлюють активні пошуки компанією інвестиційних можливостей, зменшення витрат і розробку стратегій протидії конкурентам. Піки угод злиттів і поглинань припадають на періоди структурних змін, промислових криз і підйомів, інфляції, технологічних революцій, коли відбувається суттєва організаційна перебудова економіки і переоцінка активів [17, с. 172; 18]

Серед чинників активізації практики злиття і поглинання у світовій економіці виділяють такі [17, с. 174; 18, с. 63]:

- глобалізація економіки, яка зумовлює укрупнення капіталу підприємств з метою підвищення ефективності його використання;
- зростання цін на сировину, що сприяє появі позицій компаній, появі вільних грошових коштів для фінансування злиття і поглинання;
- доступність низьковідсоткових джерел фінансування угод;
- тиск інвесторів на менеджмент корпорацій, що призводить до зміни стратегії фірми, у тому числі придбання інших компаній або продажу компанією власних активів або їх частини;
- протекціонізм і розвиток антимонопольного законодавства, що впливає на ступінь міжнародної конкурентоспроможності компаній.
- розвиток навичок фахівців корпорацій в аналізі, оцінці і здійсненні злиття і поглинання, що стимулює останніх брати участь в такій системі;
- позитивна динаміка макроекономічних показників, в першу чергу, перманентне зростання фондових індексів, відносно низькі ставки відсотка та рівень інфляції, що сприяють розвитку ділової активності інвесторів;

– слабкість одних валют відносно інших, що впливає на вартість компаній і опосередковано на динаміку ринку злиття і поглинання.

При цьому окремо слід виділити цьому хвилю злиття і поглинань, причиною якої стала світова економічна криза, яка загострила проблеми конкурентоспроможності і перерозподілу сфер впливу великих корпорацій. Ринок злиття і поглинань в умовах кризи став, по-перше, індикатором наявності певних диспропорцій (між фінансовим сектором і реальною економікою; між внутрішніми заощадженнями і інвестиціями; в галузевій структурі економіки; надлишок непрофільних бізнес-активів; відсутність глобальних механізмів та ін.), по-друге, механізмом, який нівелює дисбаланси світової економіки (які посилились в період економічного підйому).

Близько половини найбільших американських корпорацій здійснили реструктуризацію. Підприємства, що досягли найбільшого успіху, запровадили ґрунтовні зміни у виробництві, фінансах і менеджменті. За рахунок реструктуризації підприємства змінили основну поведінку й організаційну культуру управління, що визначають корпоративну стратегію; здійснили комплексні зміни, що привели компанії до розкриття її повного потенціалу. Реструктуризація стала незмінною частиною корпоративного життя компаній.

Ті підприємства, що реструктурувалися, мали вирішити, що їм діяти далі, щоб уникнути повторення попередніх помилок. Ті, які не виконували жодних дій, мають бути пильними через свою підвищену вразливість. Для того щоб вижити, потрібно дотримуватися чіткої корпоративної стратегії, яка є основою для проведення реструктуризації [16].

У 90-роках минулого століття, у зв'язку із наповненням ринків венчурним капіталом, глобалізацією конкуренції, лібералізацією енергетичних ринків проводили реорганізацію і підприємства Німеччини. Найбільші підприємства, також енергетичні, проводили реорганізацію за напрямками: спрощення і модернізація систем виробництва; орієнтація на отримання прибутку; реструктуризація діяльності шляхом продажу підприємств із низькою рентабельністю; злиття і поглинання у стратегічно перспективних галузях,

створення альянсів; глобалізація ринкових процесів; підвищення вартості підприємств на ринках; пришвидшення процесів впровадження інновацій; збільшення витрат на науково-дослідні та прикладні дослідження; зміна пріоритетів у процесі мотивації вищого керівництва.

Як окремий досвід, можна виділити реорганізацію підприємств Східної Німеччини. Методологічний підхід до реструктуризації підприємств у цій країні відзначався комплексністю та фундаментальністю. Відомо дуже багато прикладів успішної реорганізації підприємств. Однак цей досвід не завжди може бути використаний в Україні, оскільки німецька модель реструктуризації була найдорожчою із усіх відомих [16, с. 267].

У країнах з ринками, що розвиваються, кодекси, як правило, приділяють найбільшу увагу базовим принципами корпоративного управління (таким, наприклад, як справедливе ставлення до акціонерів, розкриття інформації про власників компанії, її фінансові показники, процедури річних зборів акціонерів). У різних країнах ці аспекти зазвичай уже закріплені законодавчо. Система, яка застосовується в англосаксонських країнах, приділяє максимум уваги акціонеру, німецька є більш орієнтована на забезпечення збалансованості інтересів акціонерів та інших сторонніх зацікавлених осіб (кредиторів, службовців). Ці кодекси корпоративного управління рекомендують приділяти основну увагу питанням:

- підготовки і проведення загальних зборів акціонерів;
- обрання та забезпечення ефективної діяльності ради директорів;
- діяльності виконавчого органу (правління, генеральний директор);
- розкриттю інформації про діяльність компанії, а також про підготовку та проведення важливих корпоративних подій (поглинання, реорганізація).

Доцільно розглянути процедури злиття та поглинання підприємств в Англії. Таких схем існує декілька:

- поглинання через придбання контрольного пакета, в том числі через скуповування акцій. Пакет може консолідуватися в холдінгу, який утворюється, або в компанії-поглиначі;

- придбання активів компанії з наступною її ліквідацією;
- реорганізація компанії з обміном активів на акції компанії-поглинача або холдингу.

Для придбання публічних компаній, крім положення Акту про компанії, застосовується Кодекс злиттів та поглинань (City Code on Takeovers & Mergers). Однак, незважаючи на те, що цей документ не має обов'язкової сили, за його дотриманням стежить спеціальна саморегулююча організація – Комісія зі злиттів та поглинань, яка в разі порушень може створювати негативну репутацію винним та ініціювати осуд, штрафи та інші санкції з боку держрегулятора – Агентства з фінансових послуг.

У законодавство Великобританії імplementовано низку Директив і Регламентів Євросоюзу про злиття та поглинання. Ключовими із них є:

- третя Директива 1978 року про злиття публічних компаній з обмеженою відповідальністю (concerning mergers of public limited liability companies);
- регламент 2004 року про злиття компаній;
- директива 1990 року про загальну систему оподаткування, яка застосовується під час злиття, поглинання, розподілу, доставки активів та обміну на акції, що стосуються держав-членів ЄС;
- директива 2004 року про поглинання компаній (on takeover bids) [26, с. 50 – 51].

Яскравим прикладом реорганізації задля покращення конкурентоспроможності та розгалуження бізнесу є британська нафтова компанія British Petroleum Plc. (BP). Наприкінці 2007 року компанія оприлюднила план реорганізації, спрямований на підвищення конкурентоспроможності компанії. Керівництво BP мало намір спростити корпоративну архітектуру компанії з метою посилення операційних показників, поліпшення поставок і зниження витрат, які на той час знаходилися, за матеріалами прес-релізу, опублікованого компанією «на більш високому рівні, ніж у основних конкурентів BP».

Основним пунктом плану реорганізації BP був поділ бізнесу компанії на два ключових напрямки. Один з них повинен відповідати за розвідку і видобуток, а

інший - за сегмент нафтопереробки, а також маркетингові питання. Напрямок, який в відповідав за газовий бізнес компанії та активи, пов'язані з поновлюваними джерелами енергії, здебільшого було інкорпоровано у дві основні сфери, які залишились в результаті реструктуризації. Крім того, окремим сегментом був виділений периферійний напрямок, пов'язаний з розвитком низьковуглецевих енергетичних ресурсів.

Коментуючи запропонований план реорганізації, головний виконавчий директор BP Ентоні Хейворд висловив упевненість, що «реорганізація призведе до скорочення витрат в середньостроковій перспективі, а в довгостроковій перспективі викличе значне зростання прибутковості компанії в результаті оптимізації її бізнесу» [19].

Як відомо, British Petroleum Plc. є однією з найбільших у світі нафтогазових компаній. BP володіє енергетичними активами в Європі, США, Канаді, Південній Америці, Австралії та Азії. Однак наприкінці двотисячних років фінансові та операційні показники BP показали негативну тенденцію, яка призвела до масштабної реорганізації.

Сучасним прикладом проведення реорганізації, спрямованої на нові енергетичні тренди, а саме на скорочення викидів парникових газів, зменшення видобутку газу і нафти, використання відновлювальних джерел енергії та зменшення податкового тиску є британо-нідерландська компанія Royal Dutch Shell.

Наразі, наприкінці 2021 року, компанія заявила про спрощення структури акціонерного капіталу, переміщення резиденції з Нідерландів до Великої Британії та скорочення назви до Shell plc. Зміна назви необхідна для зміни структури з двома класами акцій компанії, що котируються на біржах. Акції будуть об'єднані в єдину лінійку звичайних акцій. Shell представила двокласову структуру акцій у 2005 році після попередньої корпоративної реорганізації. У Shell зазначили, що це покращить можливості повернення інвестицій акціонерам: у липні компанія оголосила про старт програми зворотного викупу акцій на \$2 млрд, а у вересні

оголосила, що поверне акціонерам ще \$7 млрд після завершення продажу своїх активів у Пермському басейні у США.

Компанія також планує перемістити свою податкову резиденцію з Нідерландів до країни реєстрації – Великої Британії. Shell веде тривалу боротьбу з владою Нідерландів через 15% податку на дивіденди з деяких її акцій, що робить цінні папери менш привабливими для міжнародних інвесторів.

У Shell вважають, що у зв'язку з цими змінами компанія не відповідатиме умовам використання "Royal" у назві, та пропонують скоротити його до Shell plc.

Ці кроки були зроблені через кілька тижнів після того, як фонд Third Point інвестора-активіста Деніела Лоеба (Нью-йоркський гедж-фонд Third Point Деніела Лоеба купує акції проблемних проектів і впливає на їхню політику, щоб зробити прибутковими) придбав велику частку в Shell і закликав нафтогазову компанію розділитись на кілька компаній, щоб підвищити свою ефективність та ринкову вартість. Зі свого боку топ-менеджери Shell заявили, що її підприємства працюють краще разом, ніж окремо.

У 2020 році Shell повідомила, що скоротить витрати на видобуток нафти та газу на 40%, а заощаджені кошти планує направити на підготовку до переходу на відновлювані джерела енергії. У травні 2021 року Голландський суд після позову групи екологічних організацій зобов'язав Shell скоротити викиди CO₂ на 45% до кінця 2030 року [20, 21].

Важливо відмітити стратегію глобального розміщення підприємств після проведення реорганізації, особливо транснаціональних, що дозволяє міжнародним енергетичним корпораціям реалізовувати такі фактори збільшення прибутковості, недоступні для національних підприємств, як передавання зарубіжним відділенням базових знань і навичок, не можливих для оперативного відтворення або наслідування конкурентами; економія на розташуванні компаній шляхом розміщення виробництва за географічним положенням, де конкретні операції зі створення цінностей можуть впроваджуватись ефективніше та формування на базі цього глобальних мереж; використання кривої досвіду, яка представляє собою постійне скорочення виробничих витрат протягом життєвого

циклу товару завдяки надбанню досвіду з виробництва і реалізації електроенергії та економії за рахунок розширення розмірів діяльності.

1.3. Досвід реорганізації енергетичних підприємств у країнах, що розвиваються

Корисним є досвід реорганізації підприємств країн колишнього соціалістичного табору, насамперед, країн східної Європи. Реорганізація (реструктуризація) підприємств у цих країнах включала в себе:

- юридичну реорганізацію (зміну структури власності, корпоратизацію),
- фінансову реорганізацію (модифікацію активів та пасивів, «реорганізація балансу»),
- організаційну та фінансову перебудову (охоплює організацію відділів, внутрішню ієрархію, методи бухгалтерської звітності, комунікації, персонал, тощо).

Функціональна реорганізація, як правило, орієнтована на виробничий процес, питання технологій, ресурсів, збуту). Як окремі напрями можна виділити створення стратегічних підприємств (створення життєздатних та стійких одиниць із вертикально та горизонтально інтегрованих компаній або інших об'єднань та демонополізацію. До цього напрямку належать, також, реорганізація шляхом дроблення компаній, або «розпуску» (термін німецької приватизації)/

У таких країнах реорганізація проходила або до приватизації підприємства, або у процесі приватизації. Випадки, коли реорганізація здійснювалась у післяприватизаційний період, контролювалися та підтримувалися державою. Здійснювалась державна фінансова та консультаційна підтримка проектів [22; 16, с. 266].

Наприклад, у Польщі основні принципи та механізми приватизації, реорганізації та реструктуризації були окреслені наступними документами:

Законом «Про державні підприємства» від 25 вересня 1981, Законом «Про приватизацію державних підприємств» від 13 липня 1990, Законом «Про фінансову реструктуризацію підприємств та внесення змін до деяких законодавчих актів» від 3 лютого 1993 тощо. На основі даних законодавчих актів Міністерство державної скарбниці Польщі застосовувало чотири основні процедури перетворення власності до державних підприємств: капітальний метод; юридична ліквідація; економічна ліквідація; передача частки в Національні інвестиційні фонди.

Капітальна приватизація (в Законі «Про комерціалізацію та приватизацію державних підприємств» - непряма приватизація) є основним способом приватизації середніх та великих підприємств. Основною ознакою такого типу приватизації є двоступеневий процес зміни форми власності. Спочатку державне підприємство комерціалізується, тобто фонди підприємства перетворюються на акціонерний капітал, який передається Міністерству державної скарбниці. На другому етапі – етапі приватизації – Міністерство державної скарбниці припиняє бути єдиним акціонером компанії і надає доступ до акцій зовнішнім інвесторам, які можуть придбати акції шляхом публічного аукціону. У кожному випадку капітальної приватизації працівники підприємства мають право придбати певну кількість акцій на вигідних умовах [23, с. 2; 24, с. 266].

Наприкінці 80-х першочерговим завданням для Угорщини було здійснення переходу до нових умов господарювання. Між 1998 та 1990 роками було прийнято три законодавчі акти: Закон про компанії, Закон про іноземні інвестиції та Закон про трансформацію підприємств. Заснування нових компаній заохочувалося податковими пільгами починаючи з 1988 року. Всім новим фірмам на три роки були надані пільги з податку на прибуток, які протягом цього періоду поступово зменшувалися. Спільні підприємства, в яких іноземна частка капіталу перевищувала 30 відсотків, отримали 60-відсоткову податкову знижку на перші п'ять та 40-відсоткову на наступні п'ять років.

У процесі приватизації державних підприємств іноземні інвестори мали дедалі більшу перевагу перед вітчизняними, оскільки Державне приватизаційне

агентство у процесі продажу державної власності віддає перевагу грошам перед кредитами (вітчизняні інвестори можуть купувати головним чином у кредит), і оскільки іноземні інвестори фінансово сильніші, вони можуть дозволити собі залишати свої щорічні прибутки у компаніях, тоді як вітчизняні власники не в змозі цього робити. Тому структура власності компаній змінилася на користь іноземних інвесторів.

Характер економічної реструктуризації в Угорщині великою мірою визначався іноземними інвесторами. До кінця 1999 року в країні було засновано більше ніж 30 тисяч спільних підприємств - частково шляхом придбання частини акцій існуючих компаній, частково шляхом інвестицій у нові підприємства. Лише декілька компаній були засновані виключно іноземними інвесторами, і сьогодні кількість підприємств, якими ексклюзивно володіють іноземні інвестори, не перевищує кількості. Присутність іноземного капіталу спостерігається в усіх галузях національної економіки: енергетиці, важкій промисловості, машинобудуванні, електронній, хімічній промисловості, виробництві пакувальних матеріалів, харчовій промисловості, виробництві безалкогольних напоїв, торгівлі, банківській справі тощо.

Перехід до нових економічних умов в Угорщині супроводжувався значним зниженням виробництва і доходів, зростанням інфляції, фінансовою розбалансованістю, поширенням безробіття та погіршенням демографічних показників [25].

Окремо, на мою думку, слід зупинитись на такому досвіді злиття і поглинання, як рейдерство. У більшості словників рейдерство (від англ. raider – учасник нападу, загарбник) визначено як силове недружнє поглинання підприємства проти волі його власника, який має переважне становище у такому підприємстві, і/або керівника. У західних країнах «рейдерами» називають атакуючу сторону в процесі злиття і поглинання, але, на відміну від країн СНД, кримінального відтінку в цьому понятті немає. Рейдерів називають своєрідними «санітарами бізнес-лісу», котрі поглинають підприємства зі слабким менеджментом; таким чином, непрямо вони навіть сприяють покращанню

макроекономічних показників країни. В англійській мові всі епітети корпоративних захоплень (англ. hostile, defended, contested, unfriendly) несуть негативні моральні конотації, що зазвичай пов'язано з тим фактом, що на відміну від дружніх поглинань, при захопленнях завжди є потерпілі [26, 27].

У країнах колишнього СРСР, зокрема у Росії, Україні, під рейдерством розуміють організовану злочинну діяльність, що передбачає вчинення низки злочинів, пов'язаних спільним умислом на протиправне захоплення чужої власності, поєднане з використанням неправосудних судових рішень та корупції у правоохоронних органах. У світовій практиці рейдерство або отримало конкретний кримінальний статус, який регламентується кримінальним законодавством конкретної країни, або отримало легальний статус злиття та поглинання, які відбуваються у всьому світі. Наприклад, у США та Європі це абсолютно легальний бізнес [26].

У процесі трансформації підприємств енергетичні підприємства та інші державні підприємства були перетворені на акціонерні компанії, і їхні акції були запропоновані до продажу. Кооперативні ферми мали пройти реструктуризацію шляхом перетворення або в акціонерні товариства, або в кооперативи - згідно з новим законом про кооперативи, за яким їх члени мали право в короткий термін за бажанням вилучити своє майно. (Втім більшість членів навіть не знала про таку можливість).

Отже, можемо зробити висновки, що сучасні енергетичні компанії при проведенні реорганізації керуються не тільки поліпшенням ефективності діяльності, скороченням витрат і підвищенням ринкової вартості своїх активів, а роблять це також задля забезпечення швидкого реагування на стрімкі сучасні зміни у енергетичному середовищі. Основними такими викликами для енергокомпаній є перехід на використання відновлювальних джерел енергії, економія обмежених викопних ресурсів, розвиток низьковуглецевих ресурсів енергетики, впровадження екологічних трендів та посилення соціального впливу екозахисних організацій

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «УКРГІДРОЕНЕРГО»

2.1. Характеристика енергетичного ринку України

Електроенергетика – базова галузь економіки України. Вона одна з найстарших у країні. Виробництво електроенергії ґрунтується на спалюванні вугілля, мазуту, природного газу, торфу, використанні атомної енергії, енергії вітру, води, Сонця та геотермальної енергії.

Особливості електроенергетичної галузі:

- неможливість зберігання електроенергії у великих обсягах (окрім води – зберігається в резервуарах для гідроелектричних установок);
- постійне обов'язкове балансування попиту і пропозиції в усіх точках системи, обумовлене її особливостями, оскільки небаланс у будь-якій точці об'єднаної мережі передачі може мати миттєві та серйозні наслідки для всієї мережі (наприклад, блекаут – системна аварія, що супроводжується масовим відключенням споживачів);
- необхідність врахування жорстких обмежень генеруючих і мережевих потужностей.

Основні генеруючі потужності об'єднаної енергетичної системи України зосереджені в наступних організаціях [28, 29, 30]:

- ДП «НАЕК «Енергоатом», на чотирьох атомних електростанціях (Запорізька, Рівненська, Южноукраїнська та Хмельницька АЕС) якого перебуває в експлуатації 15 енергоблоків, які мають загальну встановлену потужність 13,8 ГВт, з яких 13 – з реакторами ВВЕР-1000 потужністю по 1 000 МВт і 2 – з реакторами ВВЕР-440 потужністю 415 та 420 МВт. Крім того, на балансі компанії знаходиться Ташлицька ГАЕС, що наразі експлуатує два гідроагрегати та Олександрівська ГЕС (2 гідроагрегати);

- ПрАТ «Укргідроенерго», яке має у своєму складі каскади гідроелектростанцій на річках Дніпро й Дністер у складі 10 станцій із загальним числом гідроагрегатів – 103 одиниці.
- п'ять енергогенеруючих компаній (ПАТ «ДТЕК Дніпроенерго», ПАТ «Донбасенерго», ПАТ «Центренерго», ПАТ «ДТЕК Західенерго», ПАТ «ДТЕК Східенерго»), які загалом експлуатують 14 ТЕС із блоками одиничною потужністю 150, 200, 300 і 800 МВт; три великі ТЕЦ (Харківська ТЕЦ-5, Київські ТЕЦ-5 і 6) з енергоблоками 100 (120) МВт; 250 (300) МВт інших компаній. Загальна кількість енергоблоків на ТЕС становить 97 одиниць, у тому числі потужністю: 150 МВт – 6, 200 МВт – 42, 300 МВт – 42, 800 МВт – 7 одиниць. Загальне число турбогенераторів на ТЕС енергогенеруючих компаній становить 4 одиниці;
- електростанції на альтернативних джерелах енергії мають в своєму складі ВЕС, СЕС і БіоЕС загальною потужністю 961 МВт, що становить близько 8 % усієї генеруючої потужності.

За 2021 рік обсяг виробництва електричної енергії склав 156 575,7 млн кВт·год електроенергії, що на 7,8 млн кВт·год більше за 2020 рік, і на 2,7 млн кВт·год більше за 2019 рік. Показники структури генерації електроенергії України за 2019 – 2021 роки наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники структури виробництва електроенергії в ОЕС України у 2019 – 2021 роках

Виробіток електроенергії	2019 рік		2020 рік		Відносно до 2019		2021 рік		Відносно до 2020	
	млн кВт·год	%	млн кВт·год	%	млн кВт·год	%	млн кВт·год	%	млн кВт·год	%
Всього	153 967,1	100,0	148 856,2	100,0	-5 110,9	-3,3	156 575,7	100,0	7 719,5	5,2
ТЕС та ТЕЦ, з них:	55 785,0	36,2	52 360,8	35,2	-3 424,2	-6,1	45 834,0	29,3	-6 526,8	-12,5
ТЕС ГК	44 915,1	29,2	39 562,4	26,6	-5 352,7	-11,9	37 224,9	23,8	-2 337,5	-5,9
ТЕЦ та когенераційні установки	10 869,9	7,1	12 798,4	8,6	1 928,5	17,7	8 609,1	5,5	-4 189,3	-32,7
ГЕС та ГАЕС, з них:	7 868,6	5,1	7 583,9	5,1	-284,7	-3,6	10 445,8	6,7	2 861,9	37,7

Закінчення таблиці

ГЕС	6 521,8	4,2	6 026,5	4,0	-495,3	-7,6	9 155,4	5,8	3 128,9	51,9
ГАЕС	1 346,8	0,9	1 557,4	1,0	210,6	15,6	1 290,4	0,8	-267,0	-17,1
АЕС	83 002,7	53,9	76 202,6	51,2	-6 800,1	-8,2	86 205,4	55,1	10 002,8	13,1
ВДЕ	5 542,2	3,6	10 862,0	7,3	5 319,8	96,0	12 519,7	8,0	1 657,7	15,3
Блок-станції	1 768,6	1,2	1 846,9	1,2	78,3	4,4	1 570,8	1,0	-276,1	-14,9

Джерело: складено автором на основі [31]

Загалом, основною ресурсною складовою структури виробництва електроенергії України є атомна енергетика, яка складає близько 55 %, близько 30 % складають потужності ТЕС і ТЕЦ. За останні роки, відповідно до світових тенденцій розвитку електроенергетики, частка ВДЕ зростала і у загальній структурі на сьогодні складає 8 %. Динаміку виробництва електроенергії за 2019 – 2021 роки за видами генеруючих потужностей наведено на рис. 2.1.

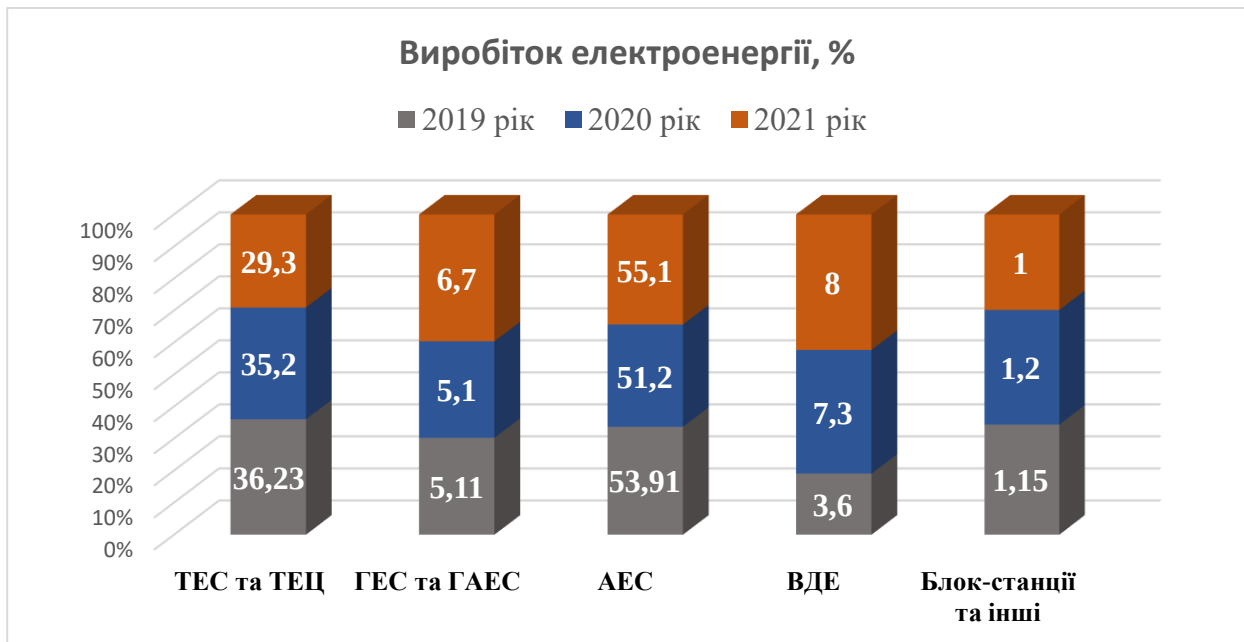


Рис. 2.1 – Динаміка виробництва електроенергії за видами генеруючих потужностей в ОЕС України за 2019 – 2021 роки.

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Як бачимо, протягом останніх трьох років обсяг потужностей атомних електростанцій у загальній структурі енерговиробництва країни майже не змінився, що свідчить про те, що атомна енергія для України залишається головним джерелом живлення системи. Натомість частка виробництва електроенергії ТЕС і ТЕЦ поступово зменшується, що можна пов'язати із проблемами забезпечення станцій сировиною та зносом основного виробничого

обладнання. Частка ГЕС має невеликий приріст у відсотковому вираженні на відміну від частки ВДЕ, яка за останні три роки у відсотковому співвідношенні до загального виробництва зросла у 2 рази.

Енергетика України знаходиться у процесі реформування, початком якого можна вважати вступ країни до Енергетичного співтовариства Південно-Східної Європи. Цікавим для галузі буде аналіз конкуренції за моделлю п'яти сил Портера.

Аналіз конкуренції в галузі за моделлю М. Портера.

Оцінку глибини конкуренції в галузі можемо провести за параметрами товарів-субститутів. У таблиці 2.2 наведені основні показники оцінки товарів-замінників.

Таблиця 2.2 – Оцінка товарів-замінників

№ з/п	Параметр оцінки	Рівень оцінки параметру		
		Низький 1	Середній 2	Високий 3
1	Наявність і кількість замінників	+		
2	Ціна та якість товарів-замінників	+		
3	Можливість переходу покупця на товар-замінник	+		
4	Вартість переходу на товар-замінник для покупця	+		
ПІДСУМОК		+		

Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз товарів-субститутів дає можливість зробити висновок, що електроенергія є доволі специфічним товаром, тому конкуренція за даним показником відсутня.

Відповідно до цього можемо повести аналіз наявної конкуренції в галузі за параметрами рівня конкуренції, темпів росту ринку, параметрів продукції та цінової політики (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Оцінка інтенсивності наявної конкуренції в галузі

№ з/п	Параметр оцінки	Рівень оцінки параметру			Коментар
		Низький 1	Середній 2	Високий 3	
1	Рівень конкуренції у секторі ринку (гідроенергетика)	+			В гідроенергетиці "Укргідроенерго" є державним монополістом. Малі ГЕС складають незначну частку сектору

2	Кількість конкурентів у галузі	+			Невелика кількість компаній контролює значну частку ринку електроенергії.
3	Темп росту ринку	+			На даний момент темп росту ринку уповільнений, висока вартість видобутку та ремонту наявних виробничих потужностей, але починає розвиватись відновлювальна енергетика, що в майбутньому може змінити рівень оцінки
4	Необхідність індивідуалізації продукції	+			Частота напруги електропостачання для мереж низької напруги для систем, які синхронно приєднані до ОЕС України - 50 Гц $\pm$ 1 % протягом 100 % часу (ДСТУ EN 50160:2014).
5	Стандартизація/ диференціація товару		+		Стандартизація продукту за властивостями майже абсолютна, але відрізняється за джерелами походження
6	Можливість підвищення/ зниження цін	+			Ринок жорстко регулюється державою (встановлені так звані прайс-кепи, які обмежують рівень цін у нічні та денні години)
7	Дії вагомих конкурентів у галузі	+			Регульований ринок електроенергії та специфіка галузі не дають можливості для перекосу ринку
ПІДСУМОК		+			

Джерело: розроблено автором

Як бачимо із наведеного аналізу, галузь значно монополізована, має абсолютну стандартизацію продукту та жорстко регулюється на рівні держави.

Електроенергетика як у світі, так і в межах України, є галуззю, яка має багато специфічних параметрів. Визначимо вагу показників, які характеризують наявність бар'єрів у галузі для виробників-конкурентів та виробників, які роблять спроби входження до неї (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Оцінка бар'єрів появи нових виробників-конкурентів

№ з/п	Параметр оцінки	Рівень оцінки параметру			Коментар
		Низький 1	Середній 2	Високий 3	
1	Входження в галузь (витрати та інвестиції)	+			Значна вартість будівництва та обладнання

2	Наявність входних бар'єрів		+		Сталі технології, сильні гравці, малий обсяг впровадження нових джерел енергії
3	Державне регулювання галузі	+			Держава повністю регулює всі сектори енергетики
4	Дистрибуція	+			Сталі мережі, низькі темпи будівництва нових ліній електропостачання. Чіткий розподіл ринків виробництва енергії та забезпечення її постачання
5	Собівартість продукту у порівнянні із конкурентами		+		Найнижча собівартість атомної енергії, але великий знос виробничих потужностей; найдорожча - "зелена" енергія (найбільш дружня до середовища, але має обмеження (сезонність, години доби, в яких виробляється))
ПІДСУМОК		+			

Джерело: розроблено автором

Можемо зробити висновки, що електроенергетика є високовитратною в частині високої вартості обладнання, будівництва нових та експлуатації існуючих об'єктів, має сталі мережі електропостачання, повністю регулюється державою на рівні всіх секторів, але собівартість продукції залежить від виду ресурсів, які використовуються для її видобутку.

Як і всі інші галузі господарства, енергетика орієнтована на споживача. Проаналізуємо ступінь впливу споживачів на компанії, а також чутливості до коливання цін на електроенергію (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка здатності споживачів "диктувати умови"

№ з/п	Параметр оцінки	Рівень оцінки параметру		
		Низький 1	Середній 2	Високий 3
1	Доступність продуктів-замінників	+		
2	Схильність споживача до товарів-замінників		+	
3	Чутливість споживача до зміни ціни	+		
4	Ступінь незадоволення якістю продукту	+		
5	Залежність від каналів дистрибуції			+
ПІДСУМОК			+	

Джерело: розроблено автором

Головною особливістю енергетичної галузі є те, що споживач практично не має доступу до товарів-замінників, не може впливати на коливання ціни (ціна для побутових споживачів встановлена державою), якість продукції стандартизована, тобто є обов'язковою для дотримання всіма виробниками, але має високу залежність від каналів постачання (мереж).

Розглянемо галузь з боку можливості виробників електричної енергії встановлювати правила гри на ринку електроенергії, їх здатність його контролювати (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Оцінка здатності постачальників "диктувати умови"

№ з/п	Параметр оцінки	Рівень оцінки параметру		
		Низький 1	Середній 2	Високий 3
1	Кількість виробників у галузі (менша кількість - вища загроза)			+
2	Ступінь диференціації сировини та вихідних матеріалів			+
3	Пріоритетність галузі для постачальника			+
4	Вартість переходу до іншого постачальника			+
ПІДСУМОК				+

Джерело: розроблено автором

За всіма розглянутими параметрами галузь має високий рівень оцінки. Невелика кількість компаній контролює значну частку ринку, виробник залежить від мереж електропостачання, які є стандартизованими, і не має можливості переходу до іншого постачальника.

Загалом, базуючись на аналізі галузі за моделлю Портера, можемо подивитися результати оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Укргідроенерго» у рамках галузі і визначених параметрів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Зведені результати оцінок ПрАТ "Укргідроенерго" у енергетичній галузі

№ з/п	Параметр оцінки	Рівень оцінки параметру		
		Низький 1	Середній 2	Високий 3
1	Оцінка товарів-замінників	+		
2	Оцінка інтенсивності наявної конкуренції в галузі	+		
3	Оцінка появи нових виробників-конкурентів	+		

Закінчення таблиці				
4	Оцінка здатності споживачів "диктувати умови"		+	
5	Оцінка здатності постачальників "диктувати умови"			+

Джерело: розроблено автором

За проведеним аналізом можемо зробити висновок, що енергетична галузь за своєю специфікою є капіталомісткою через вартість генеруючих потужностей, має високі бар'єри для входження нових конкурентів-виробників, має сталі (але досить зношені) мережі електропостачання, будівництво яких також потребує значних капіталовкладень, а також є олігополією за наявності невеликої кількості компаній, яка виробляє значну долю продукції галузі. Слід відмітити, що найвагоміші компанії-виробники електроенергії («Енергоатом» і «Укргідроенерго») є державними.

Оцінка конкурентних позицій в галузі за картою стратегічних груп.

На відміну від інших товарів, електроенергія має унікальну особливість — її практично не можна запасати. Іншими словами, вироблене одразу споживається. Тобто виробництво має відповідати потребам об'єднаної енергетичної системи країни на даний момент часу. Потреби у електроенергії маю досить волатильний характер, що обумовлено такими факторами, як сезонність, тривалість світлового дня, піковість споживання. Наприклад, влітку і вночі енергії потрібно менше, а взимку, насамперед у години пік, найбільше.

Карта стратегічних груп є доволі корисним методом аналізу структури галузі. Якщо основні підприємства галузі розподілені за категоріями, а в нашому випадку маємо чіткий розподіл за структурою виробництва, можна застосувати правильну стратегію розвитку підприємства, оцінки його ваги на певному секторі енергоринку.

Головною перевагою застосування карти стратегічних груп є простота та наочність результатів, з якою відображається складний внесок кожної з п'яти сил конкуренції у створення спектру умов конкуренції.

Вітчизняні ГЕС і ГАЕС дають змогу забезпечити маневреність енергетичної системи, (Табл. 2.8). Важливо, що із плином часу роль гідроелектростанцій

зростає, адже такі станції не потребують палива, вартість якого невідпинно збільшується. До того ж використання електроенергії для задоволення власних потреб таких станцій є незначним.

Таблиця 2.8 – Характеристика маневрених якостей різних типів електростанцій

Тип електро-станції	Технічний мінімум навантаження, у % (відношення мінімальної допустимої потужності до встановленої)	Регулюючий діапазон, у %	Час набору повної потужності, хв	
			Після зупинки	З "гарячого" стану
АЕС	85–90	10–15	390–660	60
Потужні ТЕС	70–80	20–30	90–180	20–50
Газотурбінні установки (ГТУ)	0	100	15–30	0,5
ГЕС	0	100	1–2	0,25–0,5
ГАЕС	0	200	1–2	0,25–0,5

Джерело: [32]

Для складання карти стратегічних груп конкурентів обираємо найсуттєвіші характеристики продукції або підприємства в галузі. Суттєвими характеристиками ПрАТ «Укргідроенерго» та його продукту можуть виступати можливість використання маневрених потужностей та собівартість продукції (рис. 2.2).

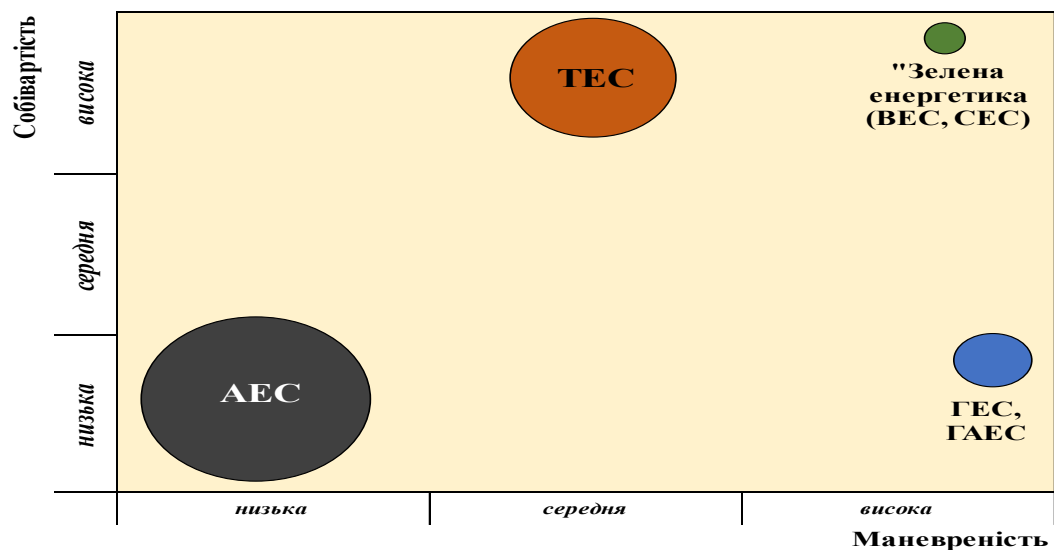


Рис. 2.2 – Карта стратегічних груп конкурентів в енергетиці

За результатами можемо зробити висновки, що генерація АЕС має найвагомішу частку ринку енергетики, найнижчу на сьогодні собівартість продукції, але зовсім не має маневрених потужностей. Теплові електростанції займають середній сегмент ринку за виробництвом, але є найдорожчими за собівартістю продукції. Найбільш маневреними є підприємства, які вироблять електроенергію з відновлювальних джерел, але суттєвим недоліком для них є висока собівартість енергії, що виробляється. Гідроелектростанції у даному випадку мають найвигіднішу позицію, оскільки мають високу маневреність і низьку собівартість електроенергії, але їх частка у загальному обсязі ринку є відносно малою, що обумовлено наявними ГЕС, а також обмеженими водними ресурсами країни.

На сьогоднішній день нагальною необхідністю є галузеве опрацювання економіко-правових проблем та організаційних питань управління підприємством, з метою виявлення визначальних чинників, сильних сторін і можливостей, щоб примножити та з максимальною ефективністю використовувати їх, а також отримання чіткого уявлення про чинники слабких сторін і загроз (для побудови підприємством захисної стратегії або розробки ними заходів щодо рятування від слабкості для нівелювання негативного впливу ймовірних загроз) [33].

SWOT-аналіз є універсальним методом, який можна застосовувати у різноманітних сферах, він широко запроваджується за стратегічного планування діяльності підприємства. SWOT-аналіз – це аналіз сильних і слабких сторін підприємства в співвідношенні з ринковими можливостями і погрозами.

Для енергогенеруючих компаній проведення SWOT-аналізу стало актуальним завданням у сучасних реаліях розвитку ринку, можливістю використання своїх сильних сторін, звуження або подолання «слабких місць», а також пошуку внутрішніх і зовнішніх резервів для збільшення прибутків і уникнення потенційних загроз (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – SWOT – аналіз енергетичного сектору економіки України

STRENGTHS (сильні сторони)	WEAKNESS (слабкі сторони)
Порівняно низька собівартість електроенергії Виробничий потенціал генерації електроенергії з різних джерел енергії Наявність ресурсів (запаси нафти, газу, вугілля, урану, біомаси) Система ліній електропередачі та рівень їх технологічної надійності Висока встановлена потужність атомних електростанцій Вигідне географічне розташування на перетині міжнародних енергетичних потоків Наявність потужної енерготранспортної системи та газових сховищ Кваліфікований кадровий потенціал енергетичної галузі	Низька енергоефективність підприємств, наслідком якої є велика енергоємність кінцевої продукції Генеруючі потужності мають рівень ККД Низький рівень інвестування у галузь, зумовлений неефективною системою фінансування активів Монополізація ринкових сегментів (але: слід враховувати природність монополій) Ціноутворення регулюється державою, має суттєві недоліки, що спричиняє низьку привабливість для інвесторів Застаріле (особливо у атомній енергетиці) енергогенеруюче обладнання, та мережі електропередачі Повне регулювання з боку держави, перехресне субсидування Імпортне паливо для АЕС (немає власного видобутку і виробництва) Паливо для ТЕС також має високу імпортозалежність Низький рівень екологічності підприємств
OPPORTUNITIES (можливості)	TREATS (загрози)
Енергетична незалежність України від ринків Росії і Білорусії Інтеграція енергосистеми країни до енергосистеми Європи ENTSO-E Нарощування експорту електроенергії Залучення іноземних інвесторів для будівництва нових об'єктів енергетики Нарощення видобутку нафти і газу Запровадження ринкових механізмів ціноутворення Запровадження технологій енергоефективності та енергозбереження Збільшення частки відновлювальних джерел енергії Створення потужностей для акумулювання та зберігання енергії	Наявність імпортозалежності за енергоресурсами Застаріле енергообладнання та високий знос енергомереж, внаслідок чого велика кількість системних аварій Високий рівень монополізації на сегментах енергоринку Цінова політика Загроза закриття ТЕС (залежність від імпорту палива) та через фінансування заходів з їх модернізації

Джерело: складено автором

На основі SWOT-аналізу електроенергетичної галузі бачимо, що основними перевагами енергетики країни є низька собівартість значної частки електроенергії, наявність запасів корисних копалин, вигідне географічне розташування країни, інтеграція до енергосистеми Європи, але, в той же час, вкрай необхідним є модернізація підприємств, зменшення частки імпортних енергоресурсів, перегляд

цінової політики, зниження частки регулювання енергетики органами державної влади та створення умов для зменшення монополій у галузі.

Аналіз енергетичного сектору дає можливість зробити висновки, що за останні роки країна зробила великі кроки для досягнення енергетичної незалежності, змінюється структура виробництва та споживання електроенергії, поступово імпорتنі складові енергоресурсів замінюються власними, проводиться стимулювання використання відновлювальних джерел енергії та використання екологічно безпечних ресурсів. Відповідно до цього можемо визначити, що основними факторами і напрямками розвитку галузі є:

1. Максимальна енергетична незалежність України (енергетична інфраструктура має стати гнучким інструментом системи енергетичної безпеки України, базисом надійного енергозабезпечення споживачів та ланкою системи безпеки постачань до ЄС зі східного напрямку:

- мінімізація імпорту завдяки:
- ефективному використанню ресурсів;
- інтенсивному розвитку власної ресурсної бази,
- інтенсивному розвитку ВДЕ,
- оптимізації енергетичного балансу;
- зниження залежності від поставок вугілля антрацитових груп;

2. Реформування енергетичного сектору:

– виконання заходів з інтеграції, синхронної роботи Об'єднаної енергетичної системи (ОЕС) України із енергосистемою синхронної зони континентальної Європи ENTSO-E;

- зниження енергоємності ВВП.

3. Оптимізація, інноваційний розвиток енергетичної інфраструктури:

– інтеграція української енергосистеми із зоною континентальної Європи ENTSO-E в режимі експлуатації,

– реалізація інвестиційних проектів у рамках Національного плану скорочення викидів;

- залучення приватних інвестицій;

– розробка та початок реалізації плану впровадження «розумних» енергетичних мереж (Smart Grids) та створення розгалуженої інфраструктури для розвитку електротранспорту

4. Опрацювання та вдосконалення законодавчої бази для ефективного державного регулювання галузі, а саме:

– перехід до стимулюючого регулювання тарифів з подальшим переходом на ринкові механізми;

– прозорий і недискримінаційний механізм формування тарифів і виділення пропускних потужностей для транскордонної торгівлі, спрощення процедур організації транзиту за принципом свободи доступу до транзитних потужностей;

– забезпечення справжньої незалежності національного регулятора (НКРЕКП) та Антимонопольного комітету від будь-якого впливу, їх фінансової незалежності та самостійності у прийнятті рішень;

– впровадження механізмів прозорості видобутку та використання власних паливних ресурсів за принципами міжнародної ініціативи з забезпечення прозорості видобувних галузей (EITI);

– запровадження принципів і кращих практик ресурсного менеджменту в державному управлінні нафтогазовими ресурсами;

– удосконалення правового забезпечення, інституцій і технічної інфраструктури для розвитку ринку комунальних послуг

5. Застосування кращих практик з охорони навколишнього природного середовища.

2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Укргідроенерго»

Аналіз можливостей реорганізації підприємства проведемо на прикладі ПрАТ «Укргідроенерго»: повне найменування українською мовою Приватне акціонерне товариство «Укргідроенерго», англійською мовою Private joint stock

company «Ukrhydroenergo». Скорочене найменування українською мовою: ПрАТ «Укргідроенерго»; англійською мовою: PJSC «Ukrhydroenergo».

Місцезнаходження Товариства: Україна, 07300, Київська область, Вишгородський район, місто Вишгород.

ПрАТ «Укргідроенерго» – найбільша гідроенергуюча компанія в Україні, що включена до переліку 15 найбільших підприємств державного сектору економіки, сумарні активи яких складають 70 відсотків від загального показника у держсекторі. До складу компанії входять десять станцій на річках Дніпро та Дністер: Київська ГЕС та Київська ГАЕС, Канівська ГЕС, Кременчуцька ГЕС, Середньодніпровська ГЕС, Дніпровська ГЕС-1 та Дніпровська ГЕС-2, Каховська ГЕС, Дністровська ГЕС та Дністровська ГАЕС. Канівська ГАЕС та Каховська ГЕС-2 в процесі підготовки до будівництва.

Місія підприємства: «Ми створюємо екологічну енергію з води в сучасний та надійний спосіб. Ми забезпечуємо енергетичну стабільність і безпеку України, сприяємо соціальному, економічному розвитку та конкурентоспроможності держави» [34].

Стратегія та цілі ПрАТ «Укргідроенерго» ґрунтуються на Програмі розвитку гідроенергетики на період до 2026 року, що схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13.07.2016 р. № 552-р, Енергетичній стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» (розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.08.2017 р. № 605-р) та Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», схваленої указом Президента України від 12.01.2015 № 5/2015, [34] завданнями яких є забезпечення випереджаючого росту енергогенеруючих потужностей для забезпечення надійного виробітку та постачання електроенергії для промислових споживачів та населення України, підвищення стійкості, надійності й ефективності роботи об'єднаної енергетичної системи (далі – ОЕС) України та її інтеграції з європейською енергосистемою, зменшення імпорту паливних ресурсів і техногенного навантаження на довкілля, забезпечення енергетичної безпеки держави шляхом ефективного та збалансованого розвитку атомної, теплової та

відновлюваної енергетики, зокрема з максимальним використанням економічно ефективного гідроенергетичного потенціалу, а саме – гідроресурсів річок Дніпро та Дністер.

Енергетичною стратегією до 2035 року визначено, що до 2025 року необхідно завершити реконструкцію існуючих потужностей ГЕС та будівництво нових агрегатів ГЕС та ГАЕС, що дозволить зберегти у структурі генерації найбільш економічні та маневрові з них, а також збільшити їх потужність.

Стратегія ПрАТ «Укргідроенерго» базується на таких принципах та засадах [34]:

- Використання гідроенергетичного потенціалу великих ГЕС: реконструкція діючих і будівництво нових гідроагрегатів на річках Дніпро та Дністер.
- Усунення дефіциту ОЕС України в маневрених потужностях: в короткостроковому періоді завершення будівництва першої та другої черг Дністровської ГАЕС у складі 4 гідроагрегатів, в середньостроковому періоді — введення в експлуатацію третьої черги Дністровської ГАЕС в складі гідроагрегатів № 5–7, Канівської ГАЕС та Каховської ГЕС-2.
- Розвиток альтернативних і поновлюваних джерел енергії.
- Використання енергоефективного обладнання, цифрових систем керування технологічними процесами, сучасних матеріалів та будівельних технологій і т. д.
- Мінімізація негативного впливу на довкілля, обов'язкове впровадження компенсуючих природоохоронних заходів.
- Забезпечення соціального захисту працівників та регіонів діяльності ПрАТ «Укргідроенерго», зокрема розвиток соціальної інфраструктури районів будівництва нових потужностей.

Товариство має ліцензію з виробництва електричної енергії АГ № 578495, Постанова НКРЕКП від 11.06.2019 №1019 (ліцензія чинна з 01.07.2019).

Стратегічною метою діяльності підприємства є забезпечення енергосистеми України електроенергією та резервом потужності завдяки гідроресурсам річок

Дніпро та Дністер. Ключові характеристики ПрАТ «Укргідроенерго» наведені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Основні характеристики ПрАТ «Укргідроенерго»

Характеристика	Вид підприємства
Мета й характер діяльності	Мета: одержання прибутку Характер діяльності: комерційне
Спосіб створення (заснування) та формування статутного фонду	Корпоративне
Форма власності майна	Державна (акції ПрАТ «Укргідроенерго» 100 % належать державі)
Національна належність капіталу	Національне
Правовий статус і форма господарювання	Господарське товариство (Приватне акціонерне товариство)
Галузево-функціональний вид діяльності	Промислове (енергетика; гідроенергетичне підприємство)
Технологічна (територіальна) цілісність підпорядкування	Головне (материнське)
Масштаби діяльності	Велике (надвелике)

Джерело: [34]

ПрАТ «Укргідроенерго» є компанією, яка знаходиться у процесі постійного розвитку, вдосконалення використання існуючих потужностей і будівництва нових. Загальна карта та структура потужностей компанії охарактеризована в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Виробничі потужності ПрАТ «Укргідроенерго», 2021 р.

Електростанція	Потужність, МВт
Київська ГЕС	440,0
Київська ГАЕС	213,8
Канівська ГЕС	500,0
Кременчуцька ГЕС	700,4
Середньодніпровська ГЕС	388,0
Дніпровська ГЕС (1,2)	1 563,1
Каховська ГЕС	343,2
Дністровська ГЕС	702,0
Дністровська ГАЕС	972,0

Джерело: постанова НКРЕ від 11.06.2019 №1019 №Про видачу ліцензії з виробництва електричної енергії ПрАТ «Укргідроенерго», додаток 1, Постанова від 09.12.2020 №2339 – зміни

Більшість ГЕС і ГАЕС розташовані на річці Дніпро і є основною складовою потужностей підприємства (рис. 2.3). Найпотужнішою та найстарішою

гідроелектростанцією компанії є Дніпровська ГЕС. Дністровська ГАЕС є на даний час першою за потужністю у Європі, розташована на річці Дністер. Географія розташування та основні технічні характеристики електростанцій ПрАТ «Укргідроенерго» наведено у додатку А.

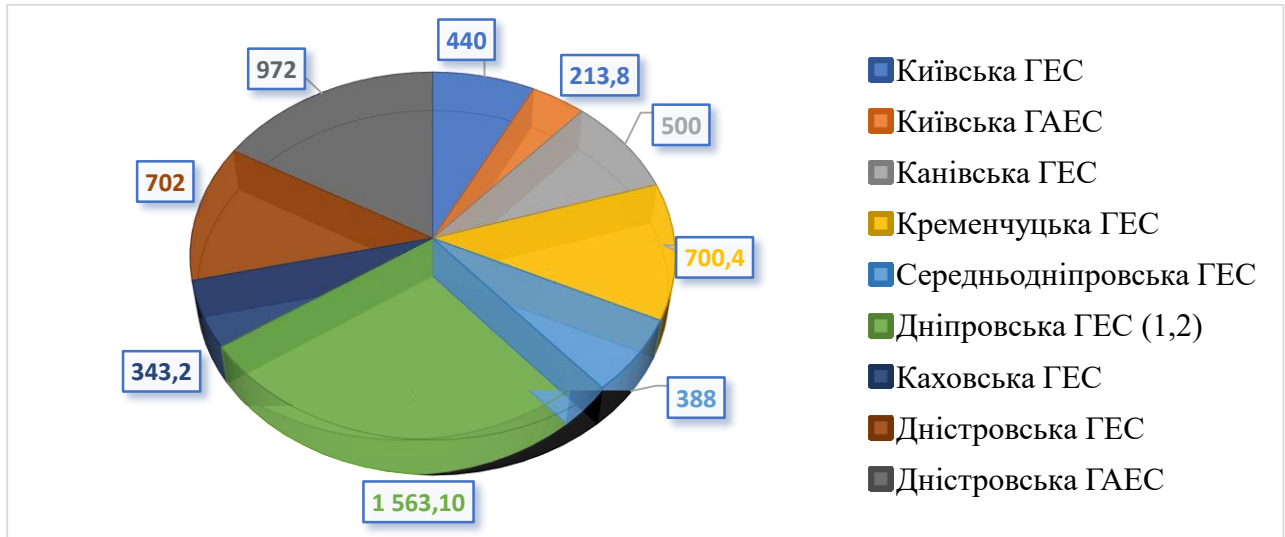


Рис. 2.3 – Структура потужностей електростанцій ПрАТ «Укргідроенерго» за потужністю, МВт.

Джерело: розроблено автором на основі документів компанії

Гідроелектростанції або їх каскади входять до складу товариства, є його відокремленими структурними підрозділами (філіями), які діють на підставі Статуту товариства, Положень про філії, рішень органів управління товариством (табл.2.12).

Таблиця 2.12 – Структура філій ПрАТ «Укргідроенерго»

Найменування філії	Адреса
Філія «Каскад Київських ГЕС і ГАЕС»	07300, Київська обл., м. Вишгород
Філія «Канівська ГЕС»	19000, Черкаська обл., м. Канів, вул. Золотоніська, 1
Філія «Кременчуцька ГЕС»	27519, Кіровоградська обл., Світловодський район, сільрада Павлівська, масив «Кременчуцька ГЕС» вул. Енергетиків, 1
Філія «Середньодніпровська ГЕС»	51918, Дніпропетровська обл., м. Кам'янське, вул. Рєпіна, 22
Філія «Дніпровська ГЕС»	69096, Запорізька обл., м. Запоріжжя, бул. Вінтера, 1
Філія «Каховська ГЕС»	74900, Херсонська обл., м. Нова Каховка, Новокаховське шосе, 3
Філія «Дністровська ГЕС»	60236 Чернівецька обл., м. Новодністровськ
Філія «Дирекція з будівництва Дністровської ГАЕС»	60232, Чернівецька обл., Сокирянський р-н, с. Василівка, вул. Центральна, 71

Джерело: складено автором на основі документів компанії

Приватне акціонерне товариство «Укргідроенерго» є новим найменуванням Публічного акціонерного товариства «Укргідроенерго», тип якого змінено на підставі наказу Міністерства енергетики та вугільної промисловості України від 31.05.2017 № 363 та на виконання вимог Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту прав інвесторів» [34].

Відповідно до рішення Загальних зборів Відкритого акціонерного товариства «Укргідроенерго» від 09.06.2011 № 3 Публічне акціонерне товариство «Укргідроенерго» було новим найменуванням Відкритого акціонерного товариства «Укргідроенерго», створеного шляхом реорганізації та злиття, відповідно до наказу Міністерства палива та енергетики України від 31.12.2003 № 831, Державної акціонерної гідроенергогенеруючої компанії «Дніпрогідроенерго» (ДАГК «Дніпрогідроенерго») та Державної акціонерної енергогенеруючої компанії «Дністрогідроенерго» (ДАЕК «Дністрогідроенерго»), на базі яких була створена державна акціонерна компанія «Укргідроенерго», яку, відповідно до наказу Міністерства палива та енергетики України від 10.02.2004 № 84, перейменовано на Державне акціонерне товариство «Державна акціонерна компанія Укргідроенерго», яке, відповідно до наказу Національної акціонерної компанії «Енергетична компанія України» від 30.06.2004 № 3, перейменовано на Відкрите акціонерне товариство «Укргідроенерго».

Відповідно до Статуту, затвердженого Постановою КМУ від 24.02.2021 № 235, засновником та єдиним акціонером товариства є держава. Функції з управління корпоративними правами держави у статутному капіталі товариства виконує Кабінет Міністрів України [34].

ПрАТ «Укргідроенерго» є провідним підприємством гідроенергетичної галузі. Товариство є основним виробником електроенергії з відновлювальних джерел. Виробництво такої електроенергії є екологічно чистим та не потребує органічного палива.

З початку дії нового ринку електричної енергії України з 1 липня 2019 року [35], ПрАТ «Укргідроенерго» стало активним його учасником. З березня 2020

року відповідно до нових Правил ринку електричної енергії [36] Товариство розпочало надання послуг з регулювання частоти та потужності.

Сумарна встановлена потужність гідроелектростанцій Товариства на 2022 рік складає 6 208,3 МВт (104 гідроагрегати). Корисний відпуск електричної енергії товариства мав тенденцію до зростання у 2017 – 2018 роках на 1255,83 і 1381, 73 млн кВт·год відповідно, що склало в близько 14 % до попереднього року. У 2019 році спостерігалось спадання відпуску на 37 %, що було обумовлено низьким притоком води навесні, відсутністю весняного паводку, а отже, і низькою водністю річок протягом року, що мало вагомий вплив на обсяги реалізації електроенергії.

Динаміка виробництва продукції за останні п'ять років діяльності компанії наведена у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Корисний відпуск електроенергії ПрАТ «Укргідроенерго» у 2016 – 2020 рр.

Рік	Загалом, млн кВт·год	Приріст до попереднього року	Приріст до попереднього року, %
2016	8 550,19		
2017	9 806,02	1 255,83	14,69
2018	11 187,74	1 381,72	14,09
2019	7 044,95	-4 142,79	-37,03
2020	6 929,90	-115,05	-1,63

Джерело: складено автором на основі документів компанії

На обсяги корисного відпуску електроенергії впливають графіки навантажень гідроагрегатів Товариства та водність річок Дніпра і Дністра.

Розглянемо основні фінансові показники діяльності компанії та їх динаміку (табл. 2.14, рис. 2.4).

**Таблиця 2.14 – Чистий дохід від реалізації продукції
ПрАТ «Укргідроенерго» у 2016 - 2020 рр.**

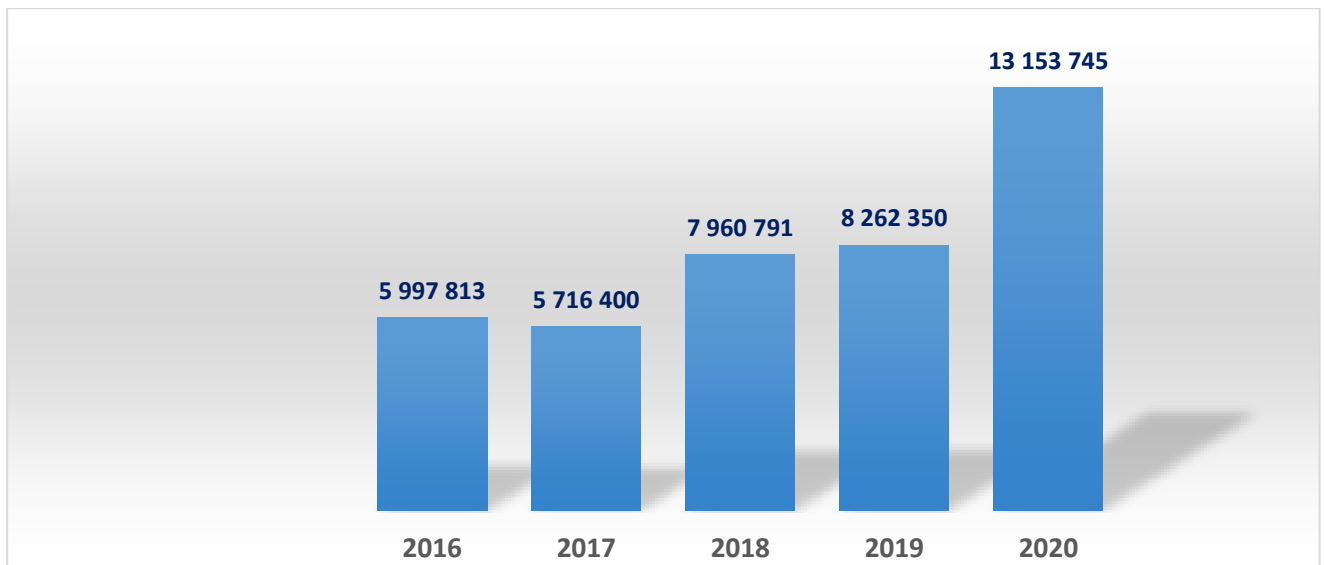
Рік	ПрАТ «Укргідроенерго», тис. грн	Приріст до попереднього року	Приріст до попереднього року, %
2016	5 997 813		
2017	5 716 400	-281 413	-4,69

Закінчення таблиці

2018	7 960 791	2 244 391	39,26
2019	8 262 350	301 559	3,79
2020	13 153 745	4 891 395	59,20

Джерело: складено автором на основі документів компанії

За показниками чистого прибутку спостерігаємо, що товариство здійснює успішну господарську діяльність, яка характеризується стабільним приростом доходу. Слід відмітити, що до 1 липня 2019 року тариф на відпуск електричної енергії для товариства був фіксований і затверджувався постановами НКРЕКП. Приріст прибутку 2018 року обумовлений високою сніговістю зими за течією річок, багатою весняною повинню, а отже, і постійним притоком води протягом року.



**Рис. 2.4 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції
ПрАТ «Укргідроенерго» у 2016 - 2020 рр**

Як бачимо, із впровадженням нового ринку електричної енергії України, завдяки якому ціни на електроенергію стали формуватися на сегментах ринку, ПрАТ «Укргідроенерго» суттєво збільшило прибуток, приріст якого у 2020 році склав майже 60 % до попереднього року, а у 2021 – майже досяг 80 %.

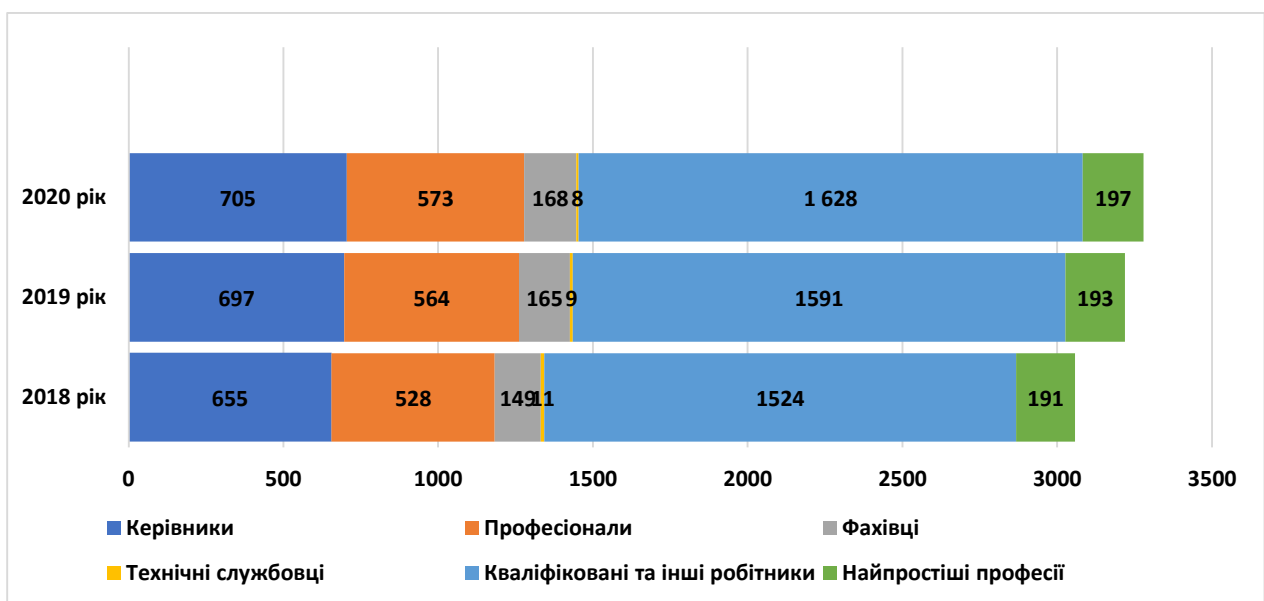
Основою функціонування компанії є висококваліфікований персонал, чисельність якого у компанії поступово зростає за аналізований період. Динаміка чисельності та структура персоналу наведені у таблиці 2.15 та на рис 2.5.

**Таблиця 2.15 – Структура персоналу в розрізі професійної ознаки
у 2018 -2020 рр, осіб**

Професійна ознака	2018 рік	2019 рік	Приріст до 2018 року, %	2020 рік	Приріст до 2019 року, %
Керівники	655	697	6,41	705	1,15
Професіонали	528	564	6,82	573	1,60
Фахівці	149	165	10,74	168	1,82
Технічні службовці	11	9	-18,18	8	-11,11
Кваліфіковані та інші робітники	1524	1591	4,40	1 628	2,33
Найпростіші професії	191	193	1,05	197	2,07
ВСЬОГО	3058	3219	11,23	3279	-2,15

Джерело: складено автором на основі документів компанії

Протягом 2020 року в Товаристві створено 68 нових робочих місць (133 – у 2019 році), працевлаштовано 213 працівників, зокрема керівників – 11, професіоналів – 44, фахівців – 18, кваліфікованих робітників – 126, працівників найпростіших професій – 14. У 2020 році звільнено 153 працівників (186 – у 2019 році), зокрема керівників – 23, професіоналів – 30, фахівців – 11, кваліфікованих робітників – 77, працівників найпростіших професій – 12. Прийнято за направленням регіональних центрів зайнятості 122 працівників (225 – у 2019 році).



**Рис. 2.5 – Динаміка складу персоналу в розрізі професійної ознаки
у 2018 -2020 роках, осіб**

На 31 грудня 2020 року облікова чисельність штатних працівників ПрАТ «Укргідроенерго» склала 3 279 (3 219 осіб – на 31 грудня 2019 року)

Фінансові показники ПрАТ «Укргідроенерго» протягом останніх років показують позитивну динаміку, що свідчить про стабільний фінансовий стан і розвиток підприємства. На сьогодні компанія входить в ТОП-15 найприбутковіших державних підприємств України та ТОП-20 найбільших платників податків України. 2019 року компанія посіла 9-ту сходинку у рейтингу фінансової стабільності ТОП-50 державних підприємств в Україні, що оприлюднив Міжнародний центр перспективних досліджень. 2021 року підприємство увійшло у першу десятку найбільш фінансового здорових державних підприємств України [37]. ПрАТ «Укргідроенерго» здобуло почесну міжнародну нагороду LUCA Awards у двох номінаціях: «Кращий фінансовий директор року» та «Кращий Аудитор/контролер року».

Рентабельність діяльності підприємства також має стабільно високі показники. За 2018 рік цей показник набув максимальних значень і склав відповідно 46 %. Сума власних активів підприємства за останні п'ять років збільшилась вдвічі (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Фінансові показники ПрАТ «Укргідроенерго», 2016-2020 рр.

Показники, тис.грн	2016	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції	5 997 813	5 716 400	7 960 791	8 262 350	13 153 745
EBITDA	3 977 905	2 832 783	5 181 155	4 109 158	6 741 174
Чистий прибуток	2 209 718	1 465 533	3 668 256	3 222 610	4 136 958
Рентабельність діяльності, %	36,8	25,6	46,1	39	31,5
Сума активів	25 071 912	26 676 074	30 042 233	33 795 633	39 672 287

Джерело: складено автором на основі документів компанії

Найбільший чистий прибуток від реалізованої електроенергії склав 4 136 958 тис. грн у 2020 році, що перевищило показник 2019 року на 914 348 тис. грн, та на 468 702 тис. грн більше за 2018 року та майже у тричі більше показника 2017 року. (рис.2.6, рис. 2.7)

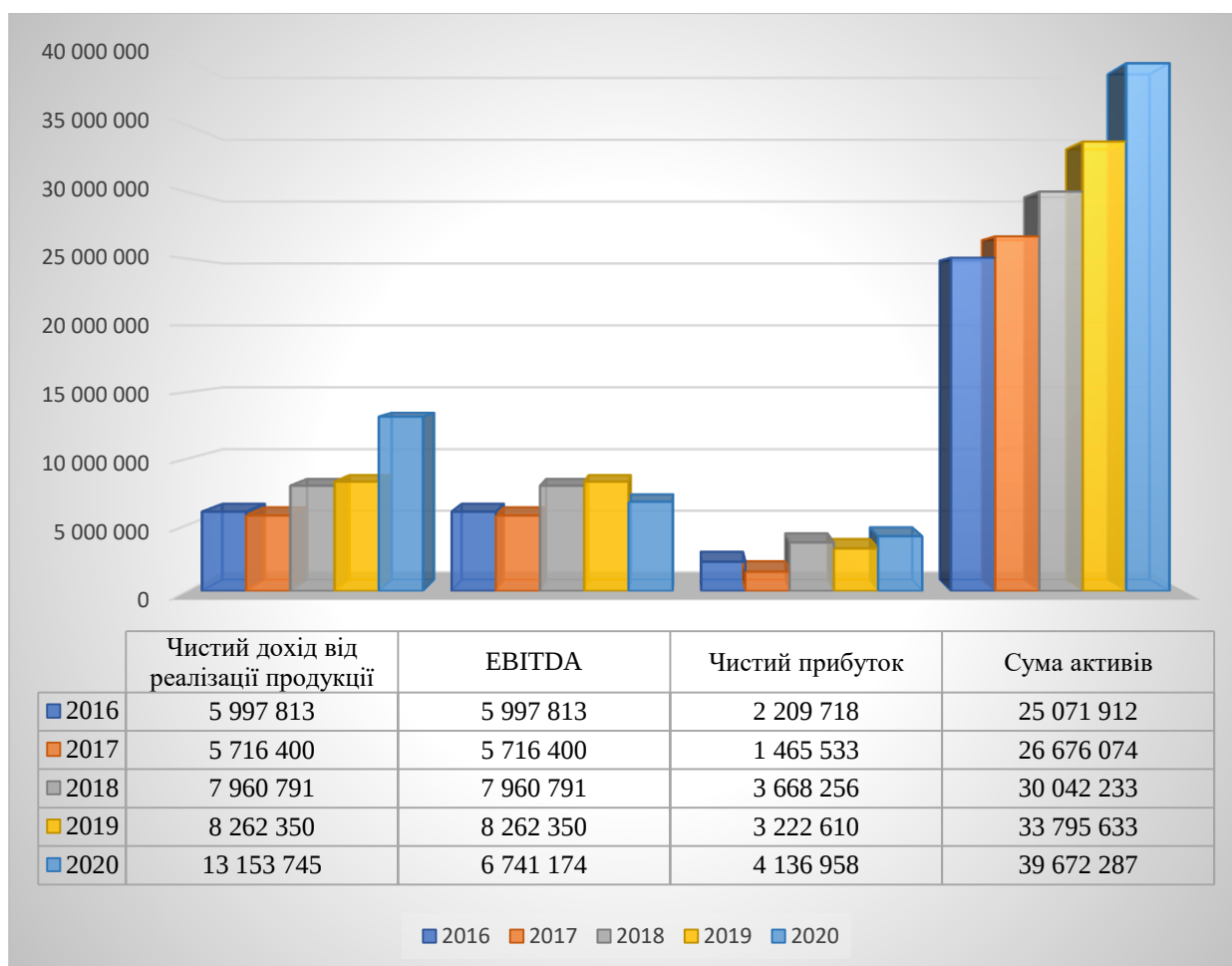


Рис. 2.6 – Фінансово-економічні показники ПрАТ «Укргідроенерго» за 2016-2020 роки

Джерело: розроблено автором на основі документів компанії

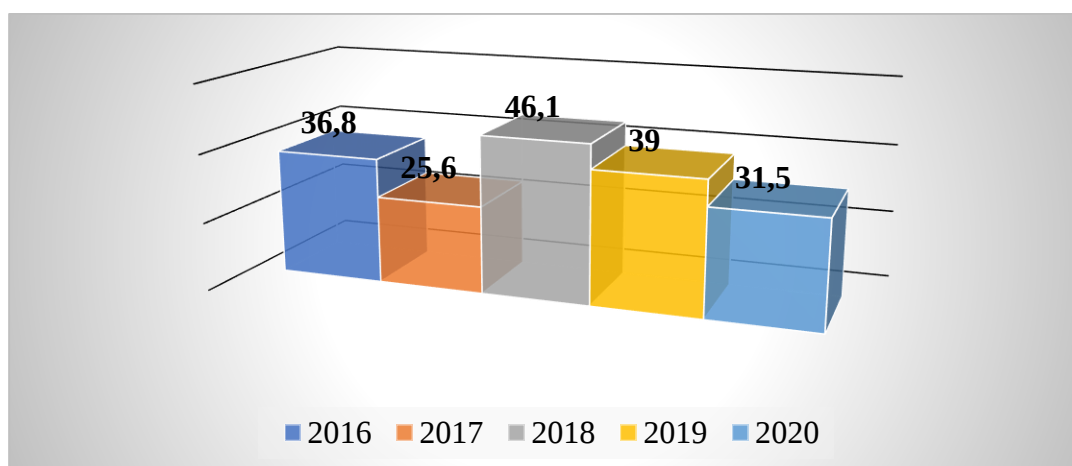


Рис. 2.7 – Показники рентабельності діяльності ПрАТ «Укргідроенерго» за 2016-2020 роки

Джерело: розроблено автором на основі документів компанії

Структура собівартості продукції ПрАТ «Укргідроенерго» у 2020 році у тис. грн наведено на рис. 2.8. Основними складовими собівартості є витрати на

електроенергію, оплата праці, амортизаційні витрати і плата за воду, яка склала 226 378 тис. грн.



Рис.2.8 – Структура собівартості продукції ПрАТ "Укргідроенерго" у 2020 році (%).

Основну частину собівартості продукції ПрАТ «Укргідроенерго» складають витрати на електроенергію. Відповідно у 2019 році – це 2 392 260 тис. грн, у 2020 році - 2 884 790 і у 2021 - 2 044 129 тис. грн. Собівартість продукції наведено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Структура собівартості реалізованої продукції ПрАТ «Укргідроенерго» у 2019-2020 рр. у тис. грн

Назва продукції	2019	2020
Собівартість реалізованої продукції	4 069 019	4 804 309
Витрати на електроенергію	2 392 260	2 884 790
Амортизація основних засобів і нематеріальних активів	731 604	755 411
Витрати на оплату праці та відрахування на соц.заходи	582 585	751 148
Послуги виробничого характеру	70 067	116 475
Витрати на сировину і матеріали	43 009	59 474
Податки, збори та платежі	70 825	68 146
Плата за воду	155 618	143 065
Інші витрати	23 051	25 800

Джерело: розроблено автором на основі документів компанії

Як бачимо, собівартість протягом досліджуваного періоду поступово зростає. Також значними складовими собівартості є амортизація основних засобів і нематеріальних активів і витрати на оплату праці, які у 2020 році склади 755 411

і 751 148 тис грн відповідно. Витрати на оплату праці суттєво зросли протягом досліджуваних років, що свідчить про те, що рівень оплати праці у підприємстві є досить високим і постійно збільшується.

Чистий фінансовий результат за 2020 рік склав 4 136 958 тис. грн, що на 914 348 тис. грн більше, ніж за 2019 рік (3 222 610 тис. грн), та на 468 702 тис. грн більше, ніж за 2018 рік (3 668 256 тис. грн). Темп приросту обсягу чистого прибутку за останні 3 роки становить 12,8 %.

Збільшення показників рентабельності активів та власного капіталу у 2020 році порівняно з попереднім роком вказує на ефективність використання активів, власного капіталу, господарської діяльності підприємства табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Рентабельність діяльності ПрАТ «Укргідроенерго» у 2019-2020 рр.

Показники	2019 рік	2020 рік
Рентабельність активів, %	9,6	10,4
Рентабельність власного капіталу, %	12,5	14,3
Рентабельність діяльності, %	39,0	31,5

Джерело: розроблено автором на основі документів компанії

Показник рентабельності діяльності у 2020 році збільшився проти 2019 року, що пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації електричної енергії та зростанням обсягів надання допоміжних послуг на ринку електроенергії.

Відповідно до означених критеріїв можемо визначити основні стратегічні цілі (візію) ПрАТ «Укргідроенерго» та способи їх реалізації:

1. Безпечне виробництво електричної енергії гідроелектростанціями, тобто виконання показників, передбачених для Товариства у прогнозних балансах електроенергії ОЕС України на відповідний період.

2. Підвищення рівня безпеки діючих гідроелектростанцій та продовження терміну експлуатації не менше ніж на 40-50 років шляхом проведення реконструкції діючих ГЕС. Впродовж II етапу реконструкції на ГЕС ПрАТ «Укргідроенерго» було проведено реконструкцію 46 гідроагрегатів з приростом потужності 214,2 МВт.

3. Забезпечення належного рівня аварійної готовності та надійної роботи турбін під час роботи в системі автоматичного регулювання частоти та потужності (САРЧП) енергосистеми України для ГЕС, які беруть участь у роботі САРЧП. Одним із напрямків реконструкції основного та допоміжного обладнання Товариства була реконструкція систем керування, регуляторів швидкості та систем збудження. Протягом 2010–2017 років були встановлені нові системи керування Ovation компанії Emerson на Київській ГЕС, Київській ГАЕС, Канівській ГЕС, Кременчуцькій ГЕС, Середньодніпровській ГЕС, Дніпровській ГЕС-1 та Дніпровській ГЕС-2, Каховській ГЕС, Дністровській ГЕС-1, Дністровській ГАЕС та на диспетчерському пульті компанії. На другому етапі реконструкції виконана в повному обсязі поставка 42 регуляторів швидкості та 46 систем збудження фірми Alstom. В 2016 році закінчено впровадження програмного забезпечення автоматизованої системи контролю гідротехнічних споруд (АСК ГТС) «Каскад», що є завершальною стадією створення повномасштабної системи моніторингу. Завдання програмного забезпечення «Каскад» — в автоматизованому режимі здійснювати максимально можливу обробку інформації, отриманої з точок контролю, та її багатофакторний аналіз за допомогою математичного апарату методами статистичного аналізу. Використання АСК ГТС значно підвищує оперативність отримання інформації про стан споруд і прийняття рішень про необхідність виконання ремонтних та реконструктивних заходів, а також забезпечення безпеки ГТС загалом.

4. Забезпечення належної якості та обсягів ремонтних робіт на гідроелектростанціях. Метою реалізації заходів з ремонту гідроагрегатів ГЕС є виконання ремонтів у запланованих обсягах, з високою якістю та в терміни, передбачені затвердженими графіками планово-попереджувальних ремонтів.

5. Забезпечення безпечних умов праці: планування та фінансування роботи з охорони праці; виконання комплексних заходів з поліпшення системи охорони праці; організація безпечного виконання робіт; забезпечення працюючих засобами колективного та індивідуального захисту, зокрема спецодягом і спецвзуттям; організація виконання плану основних заходів з цивільного захисту

та пожежної безпеки; додержання вимог законодавства щодо прав працівників Товариства в галузі охорони праці.

6. Підвищення ефективності роботи: досягнення позитивного економічного результату та зваженого прийняття оптимальних управлінських рішень; забезпечення ефективного використання фінансових та матеріальних ресурсів у процесі виконання виробничої програми, мінімізації витрат.

7. Підвищення продуктивності праці та збереження робочих місць, залучення висококваліфікованого персоналу для підвищення продуктивності праці та ефективної роботи Товариства.

8. Забезпечення координації заходів соціального розвитку Товариства із державною соціальною політикою: послідовне виконання Галузевої угоди між Міністерством енергетики та вугільної промисловості України, Фондом державного майна України, Всеукраїнським об'єднанням організацій роботодавців «Федерація роботодавців паливно-енергетичного комплексу України» і Профспілкою працівників енергетики та електротехнічної промисловості України, Генеральної угоди про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики та трудових відносин в Україні між Кабінетом Міністрів України та Федерацією професійних спілок України, Колективного договору ПрАТ «Укргідроенерго».

Можливі шляхи реалізації та джерела фінансування основних проектів:

- по Дністровській ГАЕС. II черга – безперебійне (достатнє) фінансування зазначеного проекту за рахунок коштів ПрАТ «Укргідроенерго», зокрема інвестиційної складової Товариства;

- по Канівській ГАЕС – власні кошти ПрАТ «Укргідроенерго» на фінансування підготовчих інфраструктурних робіт та локальну частину проекту, також проводиться активна робота із пошуку та залучення кредитних коштів державних і комерційних фінансових установ.

- по будівництву Каховської ГЕС-2 - ЄС вже сьогодні фінансував розроблення ТЕО зазначеного проекту за рахунок грантових коштів (близько 1

млн євро). Європейський Інвестиційний банк та Європейський банк реконструкції та розвитку повідомили про зацікавленість у фінансуванні проекту.

2.3. Аналіз діючої організаційної структури ПрАТ «Укргідроенерго»

Організаційна структура «Укргідроенерго» (див. рис. 2.9) – класична структура акціонерного товариства, якою власник (держава) у особі Кабінету Міністрів України управляє через загальні збори, а поточний контроль здійснюється за допомогою наглядової ради.



Рис. 2.9 – Організаційна структура ПрАТ «Укргідроенерго»

Джерело: [34]

Форма організаційної структури ПрАТ «Укргідроенерго» лінійно-функціональна. Структура Товариства зумовлена роботою компанії за декількома напрямками: експлуатація ГЕС, реконструкція ГЕС та будівництво нових

гідроелектростанцій, що вимагає взаємодії та елементів функціонального підпорядкування окремих підрозділів в складі Товариства.

Організаційна структура Товариства зорієнтована на ефективне й швидке прийняття рішень та реалізацію загальної стратегії. ПрАТ «Укргідроенерго» є основною енергогенеруючою компанією, що забезпечує покриття пікових навантажень, регулювання частоти та потужності, виробником екологічно чистої електроенергії.

Товариство вирішує ряд важливих та пріоритетних для держави завдань: реалізує проект реабілітації гідроелектростанцій, здійснює будівництво Дністровської ГАЕС та Канівської ГАЕС.

Органами Товариства є:

- Вищий орган Товариства — Загальні збори Товариства;
- Наглядова рада Товариства;
- Виконавчий орган Товариства (одноосібний) — Генеральний директор Товариства;
- Ревізійна комісія Товариства.

Основні елементи організаційної структури філій ПрАТ «Укргідроенерго»:

- адміністративно-управлінські підрозділи;
- виробничі підрозділи;
- підрозділи охорони;
- підрозділи непромислового персоналу.

Перевагами організаційної структури ПрАТ «Укргідроенерго» є:

- спеціалізація лінійних керівників на виконанні конкретних управлінських задач;
- чітка і розгалужена система управління процесами на підприємстві.

Недоліками організаційної структури ПрАТ «Укргідроенерго» є відсутність оперативності в прийнятті управлінських рішень (недостатня гнучкість у часових межах).

На рисунку Б.1 Додатку Б наведена спрощена організаційна структура компанії, однак вона більш складна і має цілий ряд Департаментів, відповідно у кожному напрямку діяльності та функціонування.

В Товаристві у підпорядкуванні генерального директора є центральний апарат управління з розгалуженою системою адміністративно-управлінських підрозділів, що відповідають за конкретні напрямки діяльності Товариства.

Основними елементами організаційної структури апарату управління ПрАТ «Укргідроенерго» є департаменти, служби та відділи, що підпорядковуються в межах функціонального навантаження заступникам генерального директора за напрямом, головному інженеру або безпосередньо генеральному директорові. Важливим органом формування науково-технічної політики в складі апарату управління є науково-технічна рада.

Кількість персоналу протягом останніх чотирьох років збільшилась на 308 чоловік. При цьому у 2021 році у порівнянні із 2020 роком чисельність персоналу зросла на 87 людей, а у порівнянні із 2019 роком – на 147 працівників (рис. 2.10).

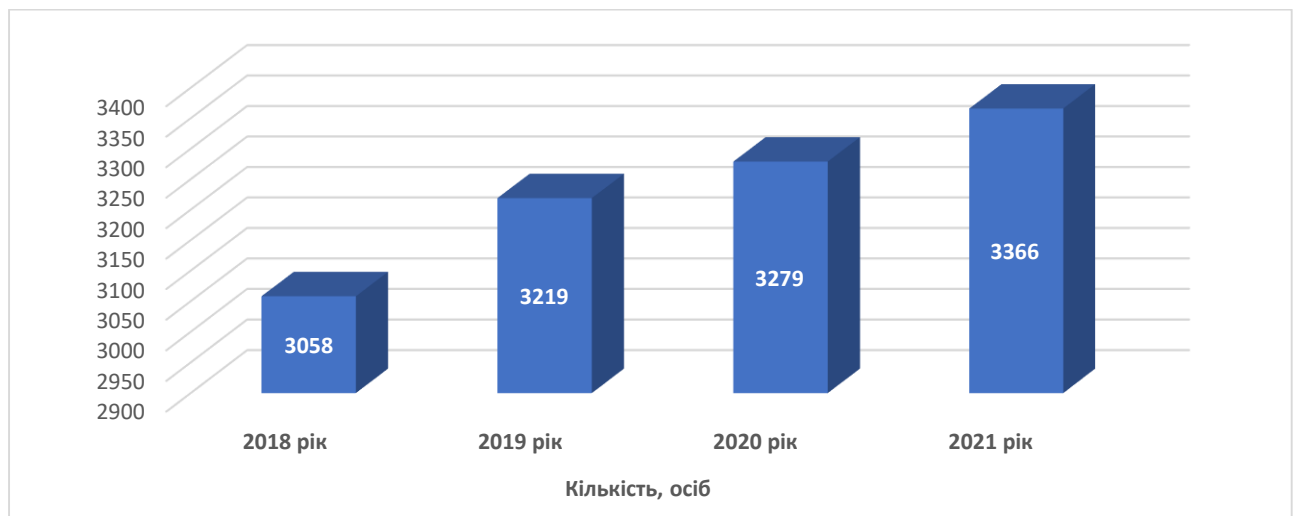


Рис. 2.10 – Облікова чисельність персоналу ПрАТ «Укргідроенерго» у 2018 – 2021 рр, осіб.

Джерело: розроблено автором на основі документів компанії

На 31 грудня 2021 року облікова чисельність штатних працівників ПрАТ «Укргідроенерго» склала 3 366 осіб.

Розподіл працівників за категоріями відповідає характеру виробничих процесів (рис. 2.11). У 2021 році кваліфіковані (1643 людини), керівники (755

осіб) і професіонали (582 особи) склали більшу частку персоналу (відповідно перша, друга і третя група за чисельністю).

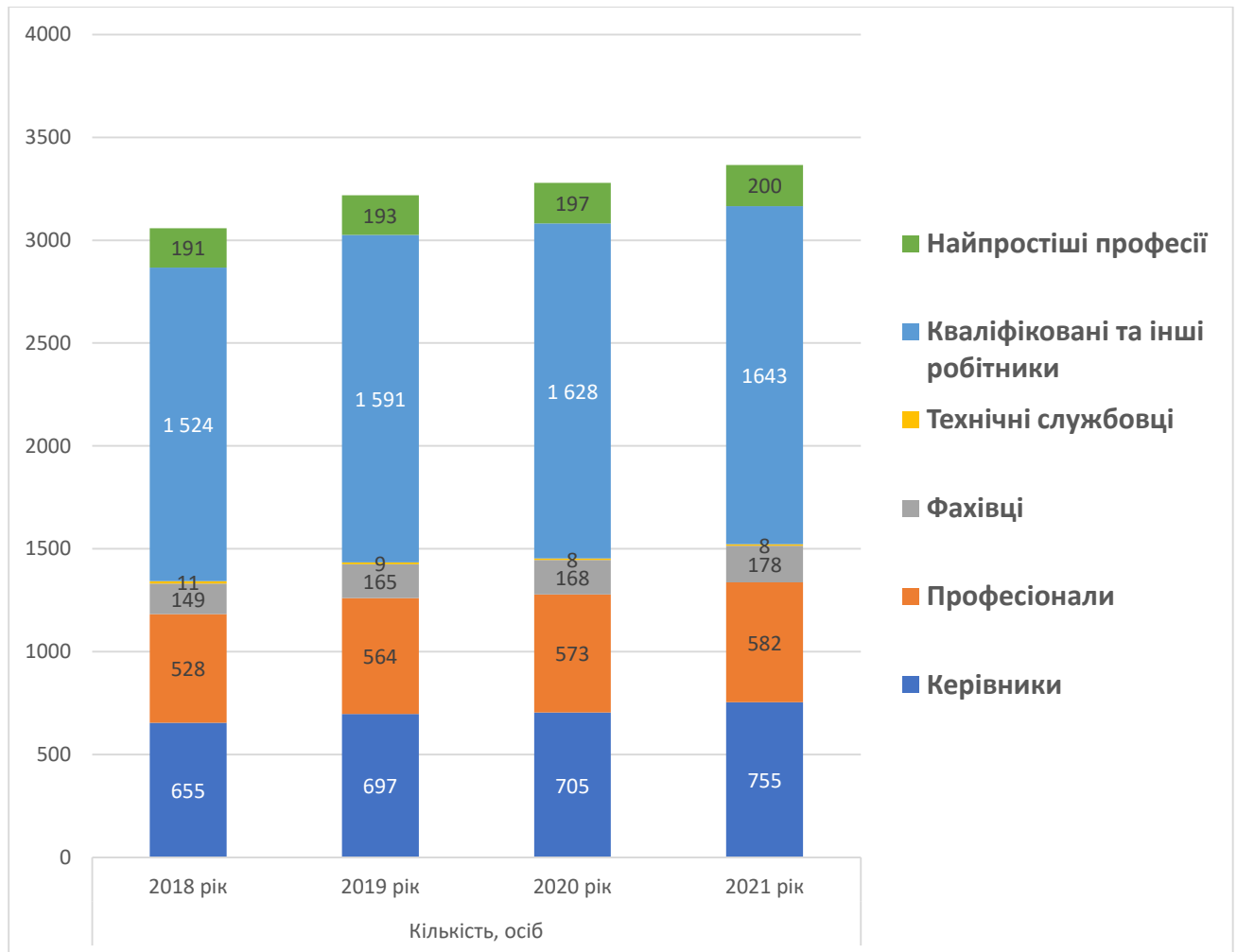


Рис. 2.11 – Структура персоналу в розрізі професійної ознаки у 2018–2021 рр

Джерело: розроблено автором на основі документів компанії

Однак, можемо відмітити диспропорції у загальній структурі персоналу, яку важко назвати ефективною та економічно обґрунтованою в умовах ринкового функціонування. У порівнянні із 2020 роком найбільшого росту досягла частина керівництва – зросла на 50 осіб. Це пов'язано із роботою товариства на новому ринку електричної енергії країни, для забезпечення плідної роботи на якому потрібну кваліфіковані кадри.

Значну увагу на підприємстві приділяють гендерній рівності. У компанії працює близько тисячі жінок (табл. 2.19). Компанія у своїй діяльності створює безпечні робочі місця та запобігає будь-якій дискримінації у сфері праці.

**Табл. 2.19 – Структура персоналу ПрАТ «Укргідроенерго»
за гендерною ознакою 2018-2021 рр**

Показник, осіб	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Чисельність працівників (облікова чисельність на кінець звітного періоду)	3 058	3 219	3 279	3366
Чоловіків	2 217	2 307	2 349	2394
Жінок	841	912	930	972
Жінки на керівних посадах	135	155	157	182

Протягом періоду, що розглядається, кількість жінок – працівниць зросла на 131 особу. Цей показник зростає щороку. Так, у 2021 році працює 972 жінки, що на 42 більше за попередній, 2020 рік, і на 60 більше за 2019 рік. Загальна кількість жінок складає близько 30 % від загальної кількості персоналу.

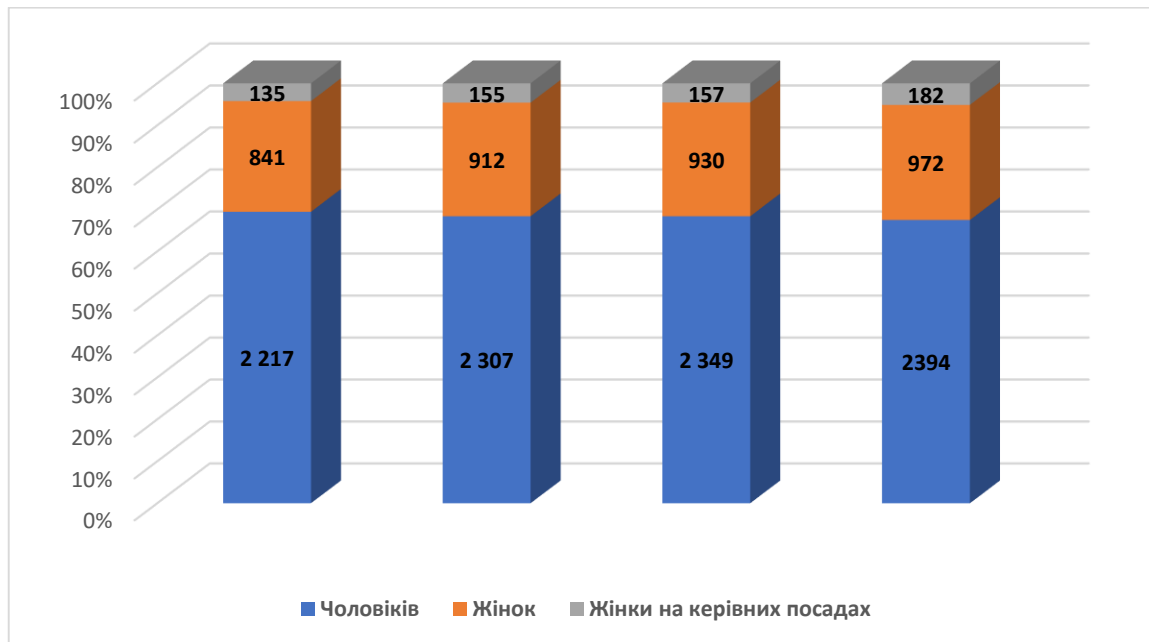


Рис. 2.12 – Структура персоналу за гендерною ознакою у 2018 – 2021 рр

На керівних посадах працюють багато жінок (рис. 2.12. Найбільше жінок-керівниць призначено у 2021 році (25 осіб) і в 2019 році (20 осіб).

Товариство приділяє особливу увагу використанню людського фактору, підвищенню якості і творчої віддачі інтелектуального, кадрового потенціалу, покращенню підготовки і використання спеціалістів. Робота з кадрами – одна із складових частин управлінської роботи по керівництву підприємством. Вона вимагає передусім плановірності та обдуманості дій.

Основними засадами організаційної культури ПрАТ «Укргідроенерго» є:

1. Мінімізація впливу діяльності Товариства в рамках принципу екологічної відповідальності дотримується концепції розвитку сталої гідроенергетики, яка базується на дотриманні екологічного законодавства та збалансованого використання й відновлення природних ресурсів. ПрАТ «Укргідроенерго» аналізує власні й європейські досягнення та знаходиться у пошуку нових екологічних рішень задля збереження водних екосистем. Екологічна відповідальність стає способом життя компанії і кожного співробітника, бути прикладом для стейкхолдерів.

2. Забезпечення дотримання прав людини, недоторканність здоров'я і повагу до гідності, неприйнятність будь-якої дискримінації, в тому числі в сфері праці та зайнятості, створення умов, з урахуванням специфіки виробництва, для безпечної праці та створення взаємовідносин з колективом співробітників на принципах соціального партнерства.

3. Здійснення своєї діяльності неухильно дотримуючись українського законодавства, норм міжнародного права, міжнародних стандартів екологічного менеджменту та соціальної відповідальності. Діяльність і розвиток ПрАТ «Укргідроенерго» здійснюється на основі конструктивного діалогу з зацікавленими сторонами і з урахуванням потреб своєї основної діяльності по забезпеченню енергетичної безпеки країни.

Основними факторами, що впливають на діяльність ПрАТ «Укргідроенерго» є:

- Водність річок Дніпровського та Дністровського басейнів.
- Законодавство у сфері регулювання ринку електричної енергії та діяльності його учасників.
- Ціноутворення на площадках ринку «на добу наперед», внутрішньодобового ринку та на торгах на Українській енергетичній біржі.
- Фінансовий стан основних контрагентів, а саме ПрАТ «НЕК «Укренерго» та ДП «Гарантований покупець».
- Доступність кредитів міжнародних банківських організацій.

Функціонування підприємства реалізується в рамках його визначених функцій, докладніше можна проаналізувати його діяльність за допомогою SWOT-аналізу. SWOT – аналіз ПрАТ «Укргідроенерго» наведено у Таблиці 2.20

Таблиця 2.20 – SWOT – аналіз ПрАТ «Укргідроенерго»

STRENGTHS (сильні сторони)	WEAKNESS (слабкі сторони)
• Маневреність (миттєва можливість регулювання навантажень в ОЕС України) • Покриття пікових навантажень ОЕС • Екологічно чиста енергія • Державне підприємство (поповнення бюджету країни) • Модернізація та реконструкція виробничих потужностей • Кваліфікація кадрів • Відносна дешевизна продукції • Високі показники ефективності діяльності • Стратегічне значення для економіки України • Високий рівень фінансової прозорості та інформаційної відкритості Компанії • Позитивна репутація у кредиторів (як вітчизняних так і міжнародних), наявність надійних довготривалих відносин з контрагентами та постачальниками комплектуючих, робіт та послуг	• Жорсткий контроль держави на законодавчому рівні («зарегульована» галузь) • Довготривалий процес створення нових виробничих потужностей • Посилення норм екологічного законодавства (необхідність дотримання норм та відповідати новим вимогам) • Обмежена кількість місць для будівництва нових об'єктів (річки України, рівнинний ландшафт) • Відсутність підтримки держави та державної науково бази для дослідження водного потенціалу країни • Недостатність власних фінансових ресурсів (необхідність у кредитних коштах) • Високий ступінь залежності державного регулювання ринку електроенергетики в цілому та тарифів на електроенергію зокрема • Чутливість до впливу загальнополітичних та регіональних джерел ризику, притаманних Україні
OPPORTUNITIES (можливості)	TREATS (загрози)
• Максимальне використання наявних водних ресурсів із дотриманням існуючих норм та обмежень з боку природокористувачів • Збільшення долі на ринку за рахунок реконструкції обладнання та збільшення його потужностей • Використання провідних технологій для акумулювання та подальшого відпуску енергії в ОЕС України • Використання «зеленої» енергії на базі ГЕС (на даний момент розглядається проект будівництва ВЕС і СЕС на території ГЕС «Укргідроенерго») • Отримання державних гарантій за кредитними угодами із МФО для	• Конкуренція у вигляді нових високоманеврових акумулюючих технологій • Недоопрацьована, слабка регуляторна база у державі • Інтеграція до ENTSO-E (посилення конкуренції) • Затягування та перенесення строків введення в експлуатацію виробничих потужностей та обладнання • Зростання частки позикового капіталу, як наслідок збільшення довгострокових та поточних зобов'язань • ПСО (покладення спеціальних обов'язків на учасників ринку електричної енергії для забезпечення загальносуспільних інтересів у процесі

здешевлення обслуговування кредитних ресурсів • Заклучення контрактів з постачальниками обладнання, виконавцями робіт на взаємовигідних умовах в силу специфіки та одиничності замовлень • Отримання кредитних ресурсів (як вітчизняних так іноземних) на вигідних умовах для фінансування проектів Компанії • Зменшення операційних витрат дозволить забезпечити фінансування заходів та проектів Компанії за рахунок власних коштів із пропорційним зменшенням залучення позикового капіталу. • Зростання обсягу оборотного капіталу зумовлює високі значення показників ліквідності та дозволить не тільки своєчасно та в повному обсязі виконувати свої поточні зобов'язання, а й проводити фінансування капітальних інвестицій на розширення власної діяльності	функціонування ринку електричної енергії), зобов'язання продавати електричну енергію за певними тарифами, а не на організованих сегментах ринку. • Глобальні зміни клімату (виникають складнощі при складанні прогнозів та проведенні різних видів аналізу) • Нерівномірність приточності та водності р. Дніпро та р. Дністер призводить до щорічного коливання виробництва електроенергії • Погіршення конкурентних переваг ПрАТ «Укрідроенерго» в новому ринку електроенергії, що обумовлено невизначеністю на рівні проектів нормативно-правових актів, принципів ціноутворення на різних сегментах ринку, а також засад інвестиційної діяльності
--	---

Джерело: розроблено автором

Аналіз сильних сторін та можливостей у вирішенні питань подальшого розвитку та перспектив Товариства дає змогу стверджувати, що є можливості для нівелювання загроз. На сьогодні діяльність ПрАТ «Укрідроенерго» є затребуваною з позицій розвитку інвестиційної привабливості країни, покращення екологічної ситуації, а також розвитку наукоємного та інноваційного виробництва. Водночас нейтралізація негативних чинників потребує як ефективного менеджменту з боку Товариства, так і значної державної підтримки.

Разом з цим, окрему увагу необхідно приділити факторам і ризикам, які стримують розвиток Товариства. Такими факторами і ризиками є завдання, що не вирішуються традиційними і звичними методами, які вбачають нівелювання загроз шляхом вжиття заходів в межах реалізації Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність», зокрема:

- виключення політичного впливу на господарську діяльність державних компаній;

- розподіл функцій і повноважень органів влади з регулювання кожного з енергетичних ринків відповідно до вимог Третього енергетичного пакета;
- впровадження сучасних практик корпоративного управління державними енергетичними компаніями;
- роботу в ринкових умовах з більш досконалим конкурентним середовищем;
- формування сприятливого інвестиційного клімату в енергетичному секторі шляхом покращення ділового клімату в Україні загалом, у тому числі утвердження верховенства права, впровадження незалежного, постійного та дієвого нагляду у сфері конкуренції та швидке запровадження умов ринкового ціноутворення на недискримінаційних засадах;
- звільнення від сплати дивідендів частки прибутку, спрямованого на фінансування пріоритетних інвестиційних проектів та повернення залучених кредитів, що дасть можливість збільшити фінансування будівництва та наблизитись до показників, закладених в державних стратегічних документах.

Сильні сторони Товариства використовуються при формулюванні стратегічних цілей розвитку. При цьому, чітке усвідомлення слабких сторін, їх усунення або максимальна нейтралізація матиме важливе значення для подальшого розвитку та підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Укргідроенерго». Враховуючи зазначене, встановлення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища у вигляді наявних і потенційних загроз та ризиків, а також визначення можливостей для досягнення цілей, їх систематизовано та розділено на категорії і візуально представлено у таблиці.

У ПрАТ «Укргідроенерго» безперервно працюють над вдосконаленням управління бізнес-процесами в компанії, впроваджуючи інноваційні розробки. Як бачимо, за результатами SWOT – аналізу, серед можливостей і загроз для компанії велику частку займають такі чинники, як впровадження провідних технологій та використання так званої «зеленої» енергетики.

Для розуміння викликів, які на сьогодні постали перед ПрАТ «Укргідроенерго», доцільно проаналізувати середовище, в якому воно

функціонує за допомогою PEST-аналізу. Результати із відповідними висновками наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.21 – PEST – аналіз ПрАТ «Укргідроенерго»

Чинники	Опис чинників
Політичні	1. Підвищення ефективності взаємодії між органами влади. Має потенційно позитивний вплив на розвиток Товариства, оскільки прискорення взаємодії між різними органами влади дозволяє пришвидшити реагування на виклики, що виникають перед ПрАТ «Укргідроенерго» у новому ринку електричної енергії. 2. Надмірна бюрократизація. Негативно впливає на діяльність Товариства та знижує інвестиційну привабливість для зарубіжних інвесторів з точки зору фінансування розвитку Товариства. 3. Активізація воєнних дій у зв'язку з військовою агресією російської федерації проти України. Негативно впливає на діяльність Товариства, залежить від суб'єктивних факторів та значно знижує інвестиційну привабливість для зарубіжних інвесторів.
Економічні	1. Низькі темпи росту економіки. Носить негативний характер, оскільки звужує можливості внутрішніх інвесторів та банківського сектору. 2. Значний рівень інфляції та високі відсоткові ставки за кредитами. Негативний вплив полягає у складності отримання позик для інвестування в проекти розвитку та зниженні рентабельності для внутрішнього інвестора. 3. Недосконала монетарна та податково-бюджетна політика держави. Несе негативний вплив, оскільки недосконалість окремих положень податкового законодавства звужує можливості інноваційно-інвестиційного розвитку Товариства.
Соціальні	1. Відтік висококваліфікованого персоналу, пов'язаний з низьким рівнем оплати праці. Негативно впливає на розвиток Товариства та галузі в цілому. Нівелювати негативний вплив можна за рахунок постійного покращення рівня матеріального забезпечення та підвищення престижу професії. 2. Недостатня соціальна захищеність населення країни. Негативно впливає на Товариство та галузь в цілому. Нейтралізація негативного впливу потребує розвитку державних програм, спрямованих на поліпшення соціальної захищеності населення, що позитивно відобразиться на добробуті персоналу. 3. Невирішені проблеми державної охорони здоров'я та освіти. Має базовий негативний вплив не лише на Товариство та енергетичну галузь, а й на економіку країни в цілому. Його нейтралізація потребує значних витрат з боку суб'єктів господарювання.

Технологічні	<u>Нерозвиненість інфраструктури науково-технічної підтримки галузі.</u> Має негативний вплив, нівелювати який можна лише на рівні держави.
Екологічні	<u>1. Висока чутливість гідроенергетики до сезонних та погодних умов.</u> Маловоддя, спричинене малосніжною зимою, відсутність опадів та непомірно спекотне літо. <u>2. Екологічність галузі.</u> Використання електроенергії, виробленої на гідроелектростанціях, значною мірою сприяє поліпшенню екологічної ситуації в країні та сприяє її позитивному іміджу в міжнародній спільноті.
Правові	<u>1. Тривалість погодження галузевих нормативно-правових актів органами державної влади.</u> Носить негативний характер та ускладнює роботу Товариства. <u>2. Регулювання на законодавчому рівні енергетичної галузі, необхідність численних узгоджень з органами виконавчої влади.</u> Носить негативний характер та ускладнює роботу Товариства.

Джерело: складено на основі документів компанії

ПрАТ «Укргідроенерго» на постійній основі співпрацює з науково-дослідними та проектними інститутами та організаціями на договірній основі. Напрямами виконуваних робіт та проведених досліджень є:

- Перехід від ручних вимірів та збору даних до автоматизованих систем (дозволить цілодобово проводити виміри та систематизувати їх, налагодити сповіщення у разі досягнення критичних значень, уникнути ситуацій за участю «людського фактору»).
- Оцінка стану споруд та обладнання (забезпечення максимально безпечної експлуатації).
- Застосування останніх надбань та розробок при плануванні ремонтної кампанії та інвестиційної програми.
- Проведення постійної перекваліфікації працівників Товариства (особливо виробничого персоналу).

Постійно проводиться аналіз стану гідротехнічних споруд, відбувається модернізація програми автоматизованої системи контролю гідротехнічних споруд (АСК ГТС) «Каскад» та ін.

Контрагентами Товариства у здійсненні інноваційної діяльності є ПрАТ «Укргідропроект», ТОВ «Проектгідромех», ПрАТ «Львіворгрес» та ін.

Впровадження інноваційних технологій здійснюється у всіх сферах діяльності підприємства як при реконструкції існуючих об'єктів, так і при проектуванні нових до обліку соціальних і екологічних аспектів, пов'язаних безпосередньо з ПрАТ «Укргідроенерго».

Відповідно до SWOT-, PEST-аналізу можемо визначити основні пріоритетні напрямки подальшої діяльності ПрАТ «Укргідроенерго». Серед пріоритетних проєктів – встановлення гібридних систем для підвищення ефективності роботи Укргідроенерго в умовах приєднання української енергетичної системи до загальноєвропейської енергосистеми ENTSO-E.

Проект передбачає встановлення акумуляторних батарей та фотоелектричних панелей на багатьох генеруючих об'єктах компанії і спрямований на покращення показників діяльності та розширення низки допоміжних послуг, які компанія надає українському ринку електроенергії. Таким чином, проєкт надасть підтримку в інтеграції зростаючої кількості відновлюваної енергії, яка підключається до української енергетичної мережі та сприятиме приєднанню української енергетичної системи до ENTSO-E.

В той же час, в рамках проєкту буде подовжено термін служби турбін «Укргідроенерго» та скорочено експлуатаційні витрати шляхом зменшення навантаження на обладнання в процесі запуску та надання допоміжних послуг. Фотоелектричні генеруючі панелі збільшать надійність надання допоміжних послуг шляхом забезпечення альтернативного джерела енергії в умовах низького рівня води та у випадках обмеженого її використання.

Для встановлення акумуляторних батарей та сонячних панелей було визначено чотири станції компанії. Кожен об'єкт включає різний склад систем накопичення/сонячних систем, що визначається розміром та кількістю блоків ГЕС, споживанням на власні потреби станцій, трансформаторами підстанцій та підключенням до мережі тощо. Серед станцій, які беруть участь у проєкті - Київська ГАЕС, Канівська ГЕС, Кременчуцька ГЕС та Середньодніпровська ГЕС.

Загальна потужність встановленої системи накопичення становить 197 МВт, а загальна потужність сонячних панелей – 35,9 МВт.

В рамках проекту також заплановано встановлення цинк-повітряної системи накопичення потужністю 15 МВт та установки РВ сонячної електростанції потужністю 28 МВт на Дністровській ГАЕС, де система накопичення, яка заряджається від фотоелектричної установки, використовуватиметься для зарядки міських електромобілів за спеціальним низьким тарифом, таким чином, сприяючи зменшенню вуглецевих викидів від міського транспорту та виконуючи соціально важливу функцію.

Для оптимізації бізнес-процесів на роздрібному ринку електричної енергії компанія також планує використовувати малі системи розподілу (MSP), які застосовуватимуться для врегулювання відносин з Операторами системи розподілу, що використовують мережі Товариства для розподілу/передачі та транзиту електроенергії у власні мережі та у мережі субспоживачів.

Одним з напрямків діяльності Укргідроенерго є покращення стану водосховищ шляхом подачі кисню в потік води, що проходить через ГЕС - так звана аерація річкової води.

Ця технологія, інноваційна для гідроенергетики України, знаходиться на етапі експериментальних і конструкторських досліджень. Наслідком аерації води стане покращення умов життєдіяльності рослин і тварин в придонному шарі водосховищ, а також зменшення задух живих організмів та збільшення самовідновлювальної спроможності р. Дніпро, особливо в місцях впливу мегаполісів та на природоохоронних територіях.

У своїй екологічній політиці, яка є частиною Стратегії корпоративної соціальної відповідальності компанії, фахівці «Укргідроенерго» виходять з того, що кожен об'єкт гідроенергетики є частиною дуже складного комплексу гармонійної взаємодії між людиною і природою.

Компанія підтримує необхідність збереження та відтворення природних екосистем і спрямовує свої зусилля на екологізацію сучасного виробництва електроенергії.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВАРІАНТІВ РЕОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Вибір альтернативних варіантів реорганізації

Оскільки ПрАТ «Укргідроенерго» є активним учасником енергетичного ринку, одним із альтернативних варіантів реорганізації можна розглянути виділення трейдінгового підприємства для здійснення продажів електроенергії ринку України та на зарубіжних ринках (Європи).

Стрімкий розвиток відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) у світі призводить до того, що оператори систем передачі електричної енергії стикаються з необхідністю забезпечити їх інтеграцію та одночасно підтримувати і покращувати надійність експлуатації електромереж. Найефективнішим засобом для цього є розширення мереж та об'єднання ринків. Наразі це питання дуже гостро стоїть перед Україною.

ENTSO-E (англ. European Network of Transmission System Operators for Electricity) – це європейська мережа операторів системи передачі електроенергії, що була створена у 2009 році. Станом на 2021 рік вона об'єднує 43 оператори у 36 країнах європейського континенту. Останні роки український уряд декларує синхронізацію енергосистеми України з ENTSO-E, як один з основних пріоритетів в енергетичній політиці нашої держави [38].

Приєднання енергосистеми України до ENTSO-E має низку важливих переваг:

1. Прозорість та демонополізація. Інтеграції ринків електроенергії України та ЄС, що стане можливим завдяки синхронізації з ENTSO-E, сприятиме посиленню конкуренції на оптових ринках і демонополізації електроенергетичного сектору. Для споживачів електроенергії це означає прозорі, стабільні та обґрунтовані ціни на довготривалий період.

2. Оновлення застарілої інфраструктури. Включає в себе технічну та програмну модернізацію енергетичної інфраструктури України. Приєднання України до ENTSO-E полегшить вивід з експлуатації застарілих радянських блоків вугільної та атомної генерацій, які в умовах ринкового ціноутворення будуть просто неконкурентноспроможними у порівнянні з електроенергією з інших джерел та країн.

3. Боротьба зі зміною клімату. Поступовий вивід із експлуатації застарілих станцій на викопному паливі та підвищення темпів розвитку ВДЕ прискорить декарбонізацію електроенергетичної галузі. Це, в свою чергу, дозволить Україні зробити свій внесок до стримання глобального потепління на рівні 1,5-2°C.

4. Енергетична безпека. Забезпечення енергетичної безпеки та незалежності від Російської Федерації. На даний момент електрична система України синхронізована з російською та білоруською мережами. Україна покладається на російські можливості балансування, а також частково на поставки вугілля, що створює реальну небезпеку стабільності функціонування української енергосистеми. Окрім того, перевагою синхронізації є посилення надійності та стійкості енергетичної системи України, зокрема можливість отримувати аварійну допомогу від енергосистем країн, що входять до ENTSO-E, на зрозумілих контрактних основах.

Водночас, є ряд застережень, які необхідно враховувати як українському уряду, так і нашим європейським партнерам:

1. “Виток викидів” з ЄС до України (англ. carbon leakage). Наразі деякі з найстаріших та найбрудніших українських вугільних станцій (Бурштинська, Добротвірська ТЕС) тривалий час працюють на експорт електроенергії до країн ЄС. При цьому, спостерігається так зване явище “витоку вуглецю”: фактично отримавши дешеву електроенергію, інші країни не отримують шкідливі викиди від спалювання вугілля, що “залишаються” в Україні. Ми наголошуємо, що проблема “витоку вуглецю” у міждержавній торгівлі електроенергією має бути вирішена при повній синхронізації енергосистеми України з ENTSO-E.

2. Ядерна безпека. Атомна енергетика України, яка на сьогодні виробляє більше 50% електроенергії в країні, не може розглядатися як сталий ресурс для нарощування експорту електроенергії в ЄС після синхронізації, оскільки термін експлуатації енергоблоків АЕС було продовжено без вжиття всіх необхідних заходів для підвищення безпеки їх роботи. Україна має достатній потенціал для переходу на відновлювані джерела енергії задля забезпечення сталого розвитку енергетичної галузі та економіки країни в цілому.

3. Непрозорість ринку та слабкі антимонопольні заходи. Як внутрішній оптовий ринок електроенергії в Україні, так і експортно-імпортні операції досі не приведені у повну відповідність правилам та законодавству ЄС. Необхідною умовою інтеграції України до ENTSO-E має бути повне впровадження регламенту ЄС 1227/2011 щодо цілісності та прозорості оптових енергетичних ринків (REMIT) в національне законодавство та дієві антимонопольні заходи/процедури.

Синхронізація української енергосистеми з європейською системою та повноцінне входження України на ринок електроенергії ЄС дає ряд ключових переваг операторам ринку, в тому числі й ПрАТ «Укргідроенерго», а саме:

- можливість вільної транскордонної торгівлі;
- збільшення рівня конкуренції;
- підвищення надійності роботи енергосистем за рахунок збільшення зв'язків між ними ;
- можливість для більшої інтеграції відновлювальних джерел енергії, зростання долі яких є загально світовим трендом, в енергосистеми країн-членів об'єднання.

У складі ENTSO-E оператори енергосистем спільно аналізують безпеку енергосистеми, планують розвиток електромереж, займаються розробкою стандартів, методологій і складних ІТ-програм, забезпечують дотримання законодавства ЄС, ведуть співпрацю у сфері інновацій тощо.

Одна країна-член ENTSO-E допомагає іншій інтегрувати більшу кількість складно передбачуваної альтернативної генерації. ВДЕ зазвичай виробляють електроенергію в тому місці і той час, які не співпадають із поточною потребою

споживання, тому їх використання потребує організації переміщення виробленої ними електроенергії з однієї локації до іншої і організації кращої роботи енергосистеми в цілому. Прямий наслідок великої долі ВДЕ є збільшення перетоків електроенергії між країнами, що потребує більшої координації та інтеграції, а також зміцнення європейської енергомережі.

Гідроенергетика відіграє важливу роль у стійкості ОЕС України, оскільки забезпечує енергетичну систему високоманевровими потужностями в регулюванні добових графіків навантаження з покриттям пікової частини та заповненням нічних провалів, а також виконує функцію аварійного резерву потужності.

До 2025 року завершиться реконструкція існуючих потужностей ГЕС та будівництво нових агрегатів ГЕС та ГАЕС, що дозволить зберегти у структурі генерації найбільш економічні та маневрові з них, а також збільшити їх потужність.

Найбільша гідрогенеруюча компанія країни – «Укргідроенерго» – вживає всіх належних заходів для інтеграції в загальноєвропейську енергосистему. Товариство має у розпорядженні сертифіковане обладнання, яке надає допоміжні послуги в Об'єднаній енергосистемі України і відповідає вимогам як національних, так і європейських нормативних документів.

Після синхронізації ОЕС України з ENTSO-E, ПрАТ «Укргідроенерго» має всі шанси стати повноцінним учасником ринку електроенергії Європи. Товариство також зможе стати активним учасником на ринку допоміжних послуг, надаючи послуги з регулювання частоти та активної потужності, а також на балансуєчому ринку, де вона буде забезпечувати достатні обсяги електричної енергії, необхідні для балансування системи.

Інтеграція крім всього іншого дозволить:

- забезпечити конкурентний ринок гідроенергетики та конкурентоспроможних умов транспортування енергії;
- забезпечити прозорий і недискримінаційний механізм формування тарифів і виділення пропускних потужностей для транскордонної торгівлі;

- забезпечити спрощення процедур організації транзиту за принципом свободи доступу до транзитних потужностей.

Нижче вказані вигоди від інтеграції ПрАТ «Укргідроенерго» до загальноєвропейської енергосистеми ENTSO-E



Рис. 3.1 – Зиски та переваги інтеграції до ENTSO-E

Джерело: розроблено автором на основі даних з заходу «Інтеграція України до ENTSO-E: за крок до енергетичної незалежності», від 11.10.21

Для ОЕС (Об'єднаної енергетичної системи) України в контексті стрімкого розвитку відновлювальних джерел енергії дедалі більшої актуальності набувають питання балансування системи.

Однак зворотним боком медалі є кратно ускладнення бізнес-процесів на цьому ринку і необхідність застосування спеціалізованого програмного забезпечення. Балансуючий ринок вимагає великої кількості обчислень величезного обсягу інформації в доволі короткі часові проміжки.

З метою забезпечення населення дешевою електроенергією на ПрАТ «Укргідроенерго» було покладено спеціальні обов'язки. Компанія в кінці 2019 року була зобов'язана продавати 35 % від виробленої гідроелектростанціями електричної енергії держпідприємству «Гарантований покупець» за встановленою урядом ціною. Наявність декількох сегментів ринку замість єдиного у старій моделі ринку, кожний з яких має свої правила та оператора, сильно ускладнює роботу будь-якого учасника ринку. Внаслідок цього ПрАТ «Укргідроенерго» після впровадження нової моделі ринку стикнулося з рядом проблем, результатом яких були значні фінансові втрати та порушення режимів водокористування.

Баланс між споживанням і генерацією досягається за рахунок зміни навантаження ГЕС і ТЕС, але навантаження ТЕС змінюється в обмеженому діапазоні, що зазвичай не перевищує 30% від встановленої потужності енергоблоку. Залежно від сезону, цей діапазон сумарно в ОЕС України становить від 1,5 до 2 ГВт.

Ще близько 3 ГВт регульовального діапазону дають ГЕС і ГАЕС при достатності води і наявності гідроагрегатів в роботі.

Але залишається близько 1,5 ГВт неврегульованої різниці між піковим і нічним споживанням. Проблему доводиться вирішувати за рахунок зупинок на ніч з подальшим пуском вранці пилувугільних блоків ТЕС. У деякі періоди кількість таких операцій доходить до 15 пусків / зупинок на добу.

Така ситуація призводить до додаткових витрат газу (мазуту) і вугілля (для забезпечення цих пусків), значного погіршення техніко-економічних показників роботи обладнання а також до прискорення зносу обладнання енергоблоків і зростання кількості аварійних ремонтів.

Внаслідок втрати потужних споживачів електричної енергії на тимчасово окупованих Російською Федерацією територіях України, останнім часом для збалансування споживання оператор енергосистеми вимушений маневрувати (зупиняти на ніч і пускати вранці) в тому числі пилувугільними енергоблоками

300 МВт, які спроектовані для роботи в базовому режимі і мають дуже обмежений ресурс для пусків.

Але навіть цих заходів не вистачає для повного збалансування споживання і генерації, і доводиться розвантажувати АЕС, шляхом впровадження так званих «диспетчерських обмежень». У зв'язку з неможливістю забезпечити розвантаження до нічного провалу споживання, який триває близько 6 годин, АЕС часто несуть навантаження нижче встановленого значення на 1500 МВт.

З метою уніфікації механізмів функціонування ринків електричної енергії з підходами ЄС, та боротьби з великими вертикально інтегрованими монополіями в Україні реалізується реформа енергоринку за принципом створення ринку двосторонніх угод, ринку на добу вперед і балансуєного ринку. Саме балансуєний ринок буде використовуватися системним оператором для забезпечення балансу між попитом і пропозицією в енергосистемі в пікові години, а так само для заповнення нічного провалу навантаження.

Використання повною мірою вже існуючих відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) та будівництво нових неможливі без засобів балансування енергосистеми.

До таких відносяться системи накопичення енергії, високоманеврена генерація, міжкордонні перетоки та регулювання попиту.

На сьогодні маємо гідро- та гідроакумуючі електростанції, а також теплові електростанції, які генерують балансуєну енергію. ТЕС для того, щоб забезпечувати маневреність і покривати ранкові й вечірні піки споживання, в базі має знаходитися певна кількість цієї потужності.

Щоб система України могла зробити свій внесок у безпеку європейської системи, їй необхідно довести свою здатність самостійно балансувати власну електроенергетичну систему, а також забезпечити здатність поглинати потенційні коливання, що виникають через інші частини інтегрованої системи.

Для того, щоб послуги балансування та допоміжні послуги стали доступними і, таким чином, допомогли контролювати частоту та рівні навантаження, TSO спочатку повинні встановити та використовувати технологію балансування та систему точного прогнозування попиту.

За даними Світового банку, у разі України ці системи заощадять країні 13 мільярдів доларів США та 11,5 мільярдів доларів США відповідно з погляду майбутніх потреб в інвестиціях у нові джерела енергії та іншу інфраструктуру.

З березня 2020 року проект ЄС з енергетичної підтримки країн Східної Європи, EU4Energy, допомагає Укренерго впроваджувати системи для моніторингу та обміну даними управління навантаженнями, а також дезагреговані дані про генерацію. ENTSO-E також рекомендує всім TSO обмінюватися розрахунками мережевої безпеки в реальному часі, включаючи дані для управління напругою і реактивною потужністю. Щоб отримати прибуток від демпфуючого обладнання, а також від допоміжних та балансуючих ринків, TSO також потребують сильної комунікаційної інфраструктури.

За оцінками Світового банку, українські електростанції мають достатню потужність, щоб забезпечити функціонуючий та ліквідний балансуєчий ринок.

Якщо система з'єднання повертатиме такі коливання або навіть посилюватиме їх, це може викликати загальносистемні проблеми. Як пояснюється у техніко-економічному обґрунтуванні ENTSO-E, низькі можливості українського управління частотами потенційно можуть призвести до масових відключень електроенергії по всій Європі, якщо не будуть усунені до інтеграції.

Нині запасів України недостатньо. Однак, оскільки «Укренерго» сертифікувало кілька гідроелектростанцій для забезпечення балансуючих запасів, то незабаром буде достатньо запасів.

Більш досконала система прогнозування попиту також принесе Україні користь на обох фронтах. За даними Світового банку, така система заощадить Україні 11,5 млрд. доларів США на майбутніх інвестиційних потребах. Інше важливе питання - це збір та обмін даними про прогнози попиту та пропозиції електроенергії, а також про фактичне виробництво та споживання. Обмін даними із сусідніми країнами зміцнив би здатність України поглинати коливання мережі ЄС.

Наразі Україна має з'єднання з Молдовою потужністю 0,7 ГВт, тоді як Burstyn Energy Island має додаткові 0,7 ГВт одноконтурної потужності, а між

українською IPS та Польщею є одне невелике з'єднання (0,2 ГВт). Більші лінії зв'язують український ринок з Росією та Білоруссю, але через військову агресію Росії проти України вони зараз не використовуються.

Дослідження Світового банку від 2019 року показало[39], що проект з інтеграції та синхронізації має великі переваги для українських можливостей балансування навантаження та якості електроенергії, і тому пропонується фінансувати його через Міжнародний банк реконструкції та розвитку.

Згідно зі звітом НЕК «Укренерго», схваленим НКРЕКП у 2020 р. [40], енергосистема потребує «впровадження не менш 2 ГВт високоманеврових потужностей, що здатні не менше чотирьох разів протягом доби забезпечити пуск та зупинення з діапазоном регулювання не менше 80 % від встановленої потужності».

Щоб порівняти перспективи інтеграції української електромережі з континентальною Європою, представимо два сценарії можливого майбутнього розвитку транскордонних передавальних потужностей (рис. 3.2).

1. Базовий сценарій: 2 ГВт пропускної спроможності між Україною та кожною із сусідніх країн.
2. Розширений сценарій: розширення мережі з 2 ГВт пропускної спроможності між усіма країнами.

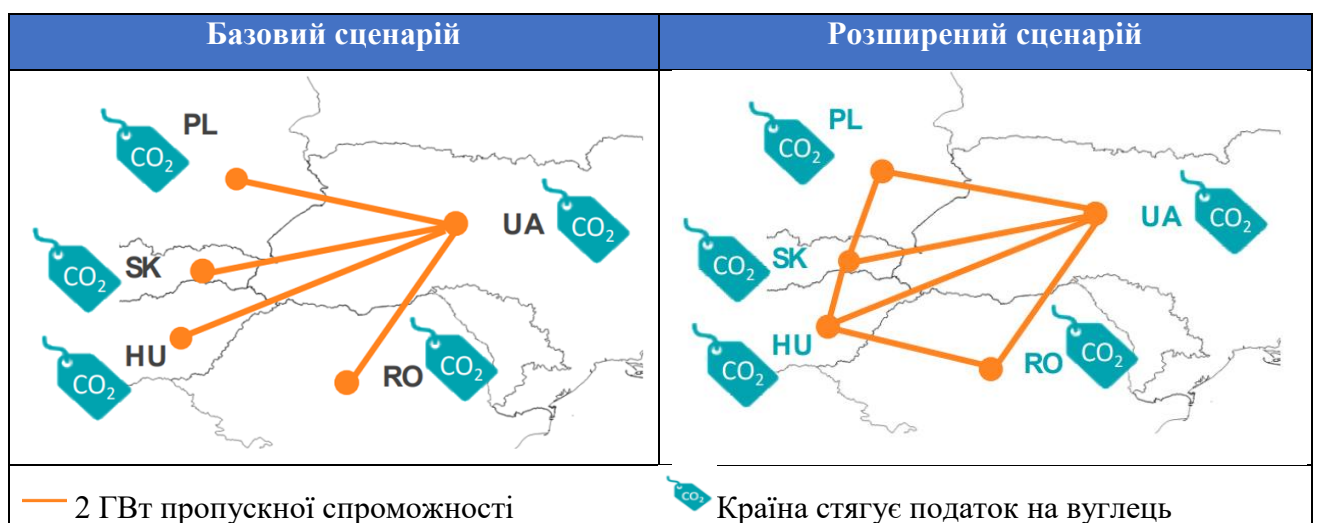


Рис. 3.2 – Сценарії розвитку транскордонних потужностей

Джерело: [41]

У міру того, як скороченні викидів досягає мінімального рівня, скорочуються і викиди парникових газів в Україні. Однак лише якщо Україна поєднує свою інтеграцію до європейських ринків електроенергії з ціною на вуглець.

Якщо Україна запровадить податок на викиди вуглецю у розмірі близько 35 євро за тону еквівалента CO₂, то і Україна, і сусідні з нею країни з більшою ймовірністю виконають свої міжнародні зобов'язання у боротьбі зі зміною клімату.

Інтеграція в енергосистему континентальної Європи буде корисною для балансів викидів усіх країн, оскільки більш висока гнучкість, зумовлена транскордонними балансуючими трансфертами, знижує потребу у вугільних та газових електростанціях з базовим навантаженням. За базовим сценарієм, загальні викиди від теплових електростанцій в Україні близько 12 млн т на рік. У Польщі цей показник у 4 рази вище.

Загальний рівень викидів буде найнижчим за Розширеним сценарієм. Транскордонні потоки електроенергії України за обома сценаріями наведені на рис. 3.3.

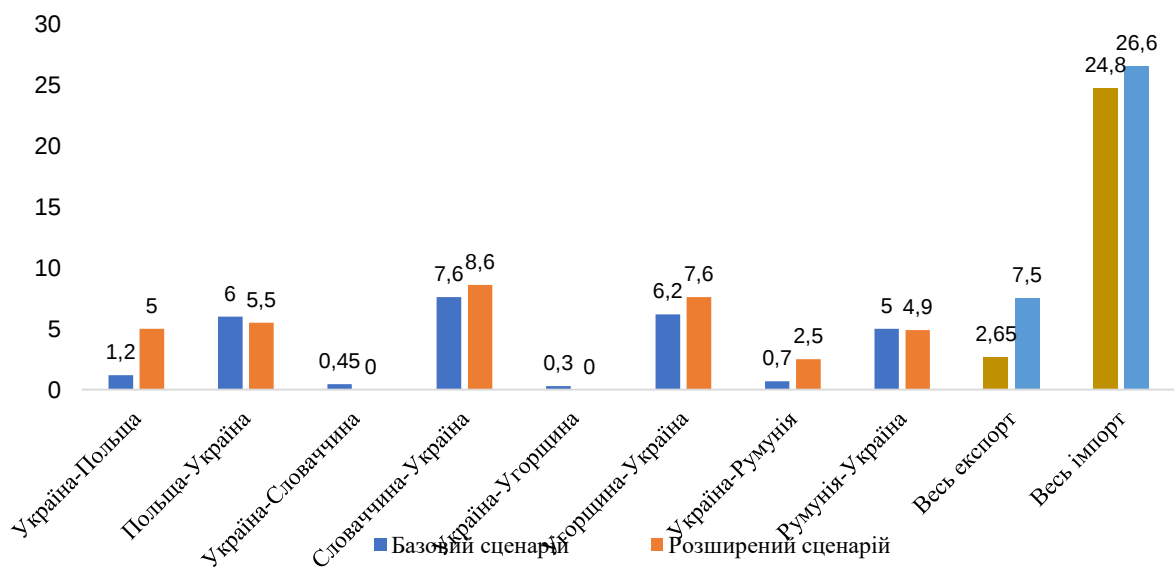


Рис. 3.3 – Транскордонні потоки електроенергії України за базовим та розширеним сценаріями навантаження, ТВт

Джерело: [41]

Крім посилення конкуренції, НЕК «Укренерго» прогнозує більш високу інвестиційну привабливість українського електроенергетичного сектору завдяки

меншим обмеженням. За базовим сценарієм прогнозується помірне, але амбітне збільшення ВДЕ приблизно з 6 ГВт (2020) до 15 ГВт (2030), а також можливе скорочення генерації вугільної енергії з 17 ГВт до 10 ГВт протягом того ж періоду часу. Загальні передбачувані генеруючі потужності можна побачити в Таблиці 8.1. Для прогнозу було виставлене припущення, що всі країни мають достатні резервні потужності, щоб збалансувати власні електричні мережі.

Таблиця 3.1 – Передбачувана генеруюча потужність України та прилеглих країн у 2030 році, ГВт

Потужність, ГВт	Україна	Угорщина	Польща	Румунія	Словаччина
Загальна генерація енергії	51	11	55	24	10
В тому числі ВДЕ	15	4	22	11	3

Джерело: [41]

Додаткові інвестиції принесуть користь насамперед відновлюваним джерелам енергії, що призведе до диверсифікації національного енергобалансу.

У 2020 році в Україні було представлено масштабне дослідження сценаріїв розвитку енергосистеми до 2050 р. від Wärtsilä [43]. Компанія здійснила моделювання за допомогою високоточного інструменту PLEXOS, визначивши оптимальний, тобто найдешевший з усіх можливих варіантів, склад потужностей для кожного з 30 наступних років. Через здешевлення технологій ВДЕ очікується початок стрімкого нарощування потужності вітрової та сонячної генерації у масштабах.

Для балансування енергосистеми буде необхідно побудувати 17,7 ГВт високоманевреної генерації (газопоршневих станцій) та 18,3 ГВт систем накопичення енергії. Така комбінація є найбільш виправданою з економічної і технічної точок зору, тобто вона забезпечить стійкість енергосистеми з найменшою вартістю для споживачів.

Інвестиції у високоманеврену генерацію мають тривалу перспективу. Основною технологією накопичення електричної енергії в масштабах енергетичної системи є ГАЕС. Гідроакumuлюючі електростанції становлять сьогодні 99% потужностей по накопиченню електричної енергії в Європі. Однак подальший розвиток крупних потужностей ГЕС та ГАЕС нерозривно пов'язане зі

змінюю екосистем регіонів, що істотно загальмує розвиток гідроенергетики в майбутньому.

Поточна ринкова ціна на електроенергію не є привабливою при нинішній системі регулювання для інвестицій в інноваційні системи балансування навантаження в Україні. Однак, якщо вивчити досвід країн, де вже відбулася реформа ринку електричної енергії, зокрема Польщі, можна виявити різницю між вартістю «базової» і «пікової» (коли очікується застосування наших технологій) електроенергії, яка досягає дворазового значення в періоди активного росту попиту на пікову потужність. Однак в більшу частину часу різниця не перевищує 20% від вартості пакета «базовий». Це дає підстави прогнозувати недостатність ринкових механізмів для створення привабливих бізнес-моделей, які забезпечать економічно виправдане впровадження інноваційних технологій регулювання.

На сьогоднішній день Об'єднана енергосистема України є одним з найбільших енергетичних об'єднань Європи, яке охоплює сім регіональних електроенергетичних систем (РЕЕС): Дніпровську, Західну, Кримську, Південну, Південно-Західну, Північну та Центральну, що взаємопов'язані системоутворюючими та магістральними лініями електропередачі (ЛЕП) 750 кВ і 330-500 кВ.

ПрАТ «Укргідроенерго» має багаторічний успішний досвід співпраці з стратегічними міжнародними фінансовими установами та організаціями, а також провідними світовими компаніями.

ПрАТ «Укргідроенерго» провадить діяльність на усіх сегментах ринку електричної енергії [35, 44, 45, 46]:

- ринку двосторонніх договорів (РДД). Торгівля проходить шляхом безпосередньої участі у торгах, які оприлюднюються на сайті організатора (ТБ "Українська енергетична біржа"), шляхом подачі заявок на продаж електричної енергії. Аукціон закінчується після реалізації виставлених лотів або після завершення часу торгів.
- ринку «на добу наперед» (РДН). Торгівля здійснюється учасниками ринку шляхом подачі погодинних заявок на торговій платформі XMTrade, де

відображені визначені обсяги та ціни купівлі/продажу електричної енергії щодо розрахункових періодів доби постачання. У ході торгів на РДН Оператор ринку на основі балансу сукупного попиту та пропозиції на електричну енергію визначає для кожного розрахункового періоду доби постачання торгової зони ціну купівлі-продажу електричної енергії на РДН за принципом граничного ціноутворення та обсяги купленої та проданої на торгах на РДН електричної енергії.

- внутрішньодобовому ринку (ВДР). Торгівля на ВДР здійснюється на торговій платформі XMTrade. Учасник ринку зазначає обсяги електричної енергії у заявці на торги на ВДР, що акцептуються за заявленою ціною, при цьому остаточна ціна буде визначатися як середньозважена за обсягом ціна відібраних та відповідно акцептованих заявок. За результатами торгів Оператор ринку надає повідомлення про договірні обсяги та вартість купівлі-продажу електричної енергії.
- балансуєчому ринку. Торгівля здійснюється на торговій платформі MMS, до якої підприємство надає погодинні заявки щодо наявних потужностей на завантаження та розвантаження електричної енергії відповідно до вимог ОЕС України та керуючись законом України «Про ринок електричної енергії».
- ринку допоміжних послуг. ПрАТ «Укргідроенерго» бере участь в аукціонах з продажу допоміжних послуг на торговій платформі MMS, де встановлена розрахована гранична ціна та деталі проведення торгів.

Перспективи розвитку Укргідроенерго на ринку Європи в першу чергу залежать від наявних та потенційних потужностей компанії. Великомасштабна та поточна програма реабілітації для підвищення генеруючих потужностей, надійності та безпеки більшості існуючих гідроелектростанцій має бути завершена у 2022 році. Реабілітація та модернізація можуть додати понад 4000 МВт гідроенергетичних потужностей до загальної потужності країни.

Дністровська ГАЕС має стати найбільшою в Європі. Станція буде складатися з семи гідроагрегатів загальною потужністю 2268 МВт. Агрегат №4 забезпечить додаткові 324 МВт цінних балансуєчих і маневруючих потужностей,

які необхідні українській енергосистемі в процесі інтеграції в європейські енергомережі ENTSO-E.

Запуск гідроагрегату дозволить ПрАТ «Укргідроенерго» виконувати соціальні обов'язки по надійному електропостачанню та забезпечення населення України електроенергією за певним урядом тарифу.

Збільшення та впровадження нових потужностей компанії, модернізація існуючого обладнання допоможуть «Укргідроенерго» відігравати вирішальну роль у стабілізації системи, коли електрична мережа України буде підключена до європейської енергосистеми.

Перспективи розвитку ПрАТ «Укргідроенерго» на ринку електроенергії Європи дуже значні, адже за допомогою наявних та добудованих агрегатів ГЕС та ГАЕС Україна зможе забезпечити якісне регулювання сальдо перетоків на міждержавному перетині з ENTSO-E.

Після синхронізації України з системою ENTSO-E ПрАТ «Укргідроенерго» стане активним учасником на ринку допоміжних послуг, надаючи послуги з регулювання частоти та активної потужності, а також на балансуєчому ринку, де вона буде забезпечувати достатні обсяги електричної енергії, необхідні для балансування системи.

Завдяки потужностям ГАЕС зменшуватимуться «провали» навантаження в нічні години, розвантажуватимуться АЕС і ТЕС; створюватиметься мобільний аварійний резерв генеруючої потужності, а також резерв регулювання для підключення генерації за «зеленим» тарифом.

Використання резерву ГАЕС дозволить регулювати навантаження та міжсистемні перетоки в ОЕС України.

При потенційному експорті енергії серед можливих європейських покупців української електроенергії виділяємо Угорщину, Словаччину, Румунію та Польщу, співпраця з якими потенційно може стати взаємовигідною.

Україна має потенціал стати прибутковим місцем для виробників водню завдяки своїм ресурсам, які дозволяють виробляти різні типи водню, та

географічному положенню, що відкриває доступ до європейських ринків. Тому перспективи Укргідроенерго в даному питанні очевидні.

Заяви ЄС та, зокрема, Німеччини про підтримку розвитку галузі в Україні як політикою, так і фінансуванням, підтверджують це. Перетворення на важливий водневий вузол може допомогти Україні зменшити ризики її енергетичної безпеки, а також виконати свій обов'язок щодо скорочення викидів парникових газів.

Нині відсутність правової бази не перешкоджає інвесторам реалізовувати пілотні проекти з виробництва водню. Варто очікувати зростання інтересу до водневих проектів в Україні. Інтерес може бути викликаний переважно перспективами експорту водню в ЄС, хоча це може змінитися в ході майбутніх політичних рішень, спрямованих на збільшення внутрішнього споживання.

Укргідроенерго планує побудувати 2,2 ГВт нових виробничих потужностей в короткостроковій перспективі. Це доведе загальну встановлену потужність її портфеля до 8 ГВт після завершення будівництва. Нові виробничі потужності матимуть вирішальне значення у забезпеченні балансу енергосистеми, особливо коли українська енергосистема синхронізується з системою європейських операторів електроенергії ENTSO-E у 2023 році. Також це матиме важливе значення для досягнення цілей виробництва зеленого водню.

ЄС виділив Україну в якості одного з можливих великих експортерів водню до європейського блоку, оскільки ця країна до 2030 року може забезпечити 10 ГВт потужностей з виробництва електролізного водню, що вистачить для покриття однієї восьмої частини потреб Європи на той час.

Окремі потужності, необхідні для виробництва водню, можна отримати за допомогою вітряних і сонячних електростанцій в прибережній морській зоні, а також і гідроенергетичних станцій.

Нові 2,2 ГВт енергогенеруючих потужностей можуть допомогти Україні замінити частину 16 ГВт потужностей вугільних ТЕС (що, як очікується, будуть поступово виводитися з експлуатації) і частково виконувати завдання з виробництва електролізного водню.

ПрАТ «Укргідроенерго» реалізує інвестиційні проекти, спрямовані на модернізацію існуючого обладнання та будівництво нових високоманеврових потужностей, що дасть можливість надавати послуги з регулювання частоти та потужності, а також балансування енергосистеми у майбутньому й для європейських користувачів. Компанія продовжує реконструкцію всіх своїх гідроелектростанцій, завдяки чому збільшується їх загальна встановлена потужність, підвищується надійність та термін експлуатації обладнання.

У серпні 2021 року на одному з найважливіших інфраструктурних об'єктів України - Дністровській ГАЕС - відбувся пуск гідроагрегату № 4 у генераторному режимі. Синхронізувавшись та включившись в мережу, гідроагрегат набрав номінальне навантаження 324 МВт, а потужність станції сягнула 1296 МВт в генераторному режимі та 1684 МВт в насосному.

Основні інвестиційні проекти «Укргідроенерго» визначені в Енергетичній стратегії України на період до 2035 року, урядових рішеннях та урядових програмах.

Будівництво Дністровської ГАЕС є невід'ємною складовою частиною Енергетичної стратегії держави до 2035 року. Згідно з проектом станція складатиметься із 7-ми гідроагрегатів загальною потужністю 2268 МВт в генераторному режимі та 2947 МВт у насосному, що виводить її на перше місце у Європі та шосте у світі.

Цей запуск сприятиме залученню інвестицій в компанію, особливо після інтеграції ОЕС з ENTSO-E. Товариство зацікавлене у співпраці з іноземними партнерами для реалізації перспективних проектів та залучення інвестицій.

Укргідроенерго продовжує залучати фінансування на реалізацію проектів у галузі гідроенергетики. 30 червня рада директорів Світового банку затвердила пакет фінансування у розмірі 212 млн доларів, в рамках якого 177 млн доларів надав Міжнародний банк реконструкції та розвитку, а Фонд чистих технологій виділив на пільгових умовах позику в розмірі 34 млн доларів і грант 1 млн доларів на впровадження проекту «Україна – Підвищення стійкості енергосистеми для

європейської інтеграції енергомережі» (Встановлення гібридних систем з виробництва електроенергії в ПрАТ «Укргідроенерго») [42].

Проект дасть змогу збільшити гнучкість української енергетичної системи, що допоможе у синхронізації із європейською енергетичною мережею та декарбонізації енергетичного сектору.

На інвестиційну привабливість компанії впливає (перелік не вичерпний):

- Попит на ринку;
- Умови пропозиції на ринку;
- Потенціал ГЕС в Україні;
- Інвестиційний клімат країни;
- Ризик та невизначеність;
- Регулювання галузі;
- Фінансовий стан компанії (ліквідність, фінансова стійкість, платоспроможність, ділова активність).

Стратегія розвитку ПрАТ «Укргідроенерго» [34] передбачає реконструкцію об'єктів на всіх станціях, що сприятиме додатковому економічному ефекту у вигляді підвищення рівня ефективності функціонування електроенергетичного обладнання після введення в промислову експлуатацію; збільшення потужності діючих ГЕС шляхом відновлення та збільшення корисної дії гідроагрегатів; підвищення безпеки роботи ГЕС шляхом впровадження сучасних систем моніторингу, управління та захисту гідротехнічних споруд. Усі нижчеперераховані ефекти пояснюють інвестиційну привабливість підприємства.

Будівництво ГЕС та ГАЕС дозволить Товариству до 2035 року розширити частку маневрених потужностей ГЕС і ГАЕС у загальному балансі галузі до 16 %, збільшити кількість робочих місць у регіонах будівництва до 3 000 осіб під час проведення робіт протягом 5-6 років та близько 400 робочих місць — на період роботи ГЕС/ГАЕС. Додатковий ефект буде отримано від зменшення техногенного навантаження на довкілля та покращення умов проживання, зниження шкідливого впливу викидів на здоров'я населення за рахунок зменшеного використання органічного палива та викидів забруднюючих речовин в навколишнє середовище,

зокрема парникових газів, а також від підтримки розвитку виробників вітчизняного обладнання

Іншим варіантом реорганізації може бути розглянуте створення дочірнього підприємства-виробника електроенергії з сонячних панелей та використання систем накопичування.

ПрАТ «Укргідроенерго» – провідний виробник електроенергії в Україні з відновлювальних джерел, який забезпечує покриття пікових навантажень, регулювання частоти та потужності мережі, мобільний аварійний резерв у об'єднаній енергетичній системі України.

Товариство безперервно працює над вдосконаленням та розвитком потужностей, впроваджуючи інноваційні розробки. Серед пріоритетних проєктів є реалізація Проєкту «Україна – Підвищення стійкості енергосистеми для європейської інтеграції енергомережі (Встановлення гібридних систем з виробництва електроенергії в ПрАТ «Укргідроенерго»)» за фінансуванням Міжнародного банку реконструкції та розвитку та Фонду чистих технологій в межах плану майбутнього приєднання української енергетичної системи до загальноєвропейської енергосистеми ENTSO-E.

Проєкт передбачає встановлення акумуляторних батарей та фотоелектричних панелей на п'яти генеруючих об'єктах Компанії і спрямований на покращення показників діяльності та розширення низки допоміжних послуг, які компанія надає українському ринку електроенергії. Таким чином, проєкт надаватиме підтримку в інтеграції зростаючої кількості відновлюваної енергії, яка підключається до української енергетичної мережі та сприятиме приєднанню української енергетичної системи до європейської мережі системних операторів передачі електроенергії ENTSO-E.

У той же час, в рамках проєкту буде подовжено термін служби гідроагрегатів ПрАТ «Укргідроенерго» та скорочено експлуатаційні витрати шляхом зменшення навантаження на обладнання в процесі запуску та надання допоміжних послуг. Гібридні системи накопичення електроенергії збільшать надійність надання допоміжних послуг шляхом забезпечення альтернативного

джерела енергії в умовах низького рівня води та у випадках обмеженого її використання.

Для встановлення акумуляторних батарей та сонячних панелей визначено п'ять гідроелектростанцій Компанії [47]:

- Київська ГЕС (46 МВт накопичення та установка PV сонячної електростанції потужністю 10,6 МВт);
- Канівська ГЕС (66 МВт накопичення та установка PV потужністю 13,5 МВт);
- Кременчуцька ГЕС (60 МВт накопичення та установка PV потужністю 6,5 МВт);
- Середньодніпровська ГЕС (25 МВт накопичення та установка PV потужністю 5,3 МВт);
- Дністровська ГЕС (15 МВт накопичення та установка PV потужністю 28 МВт).

Таким чином, загальна потужність встановленої системи накопичення становить 212 МВт, а загальна потужність сонячних панелей – 63,9 МВт.

Кожен об'єкт включає різний склад систем накопичення/сонячних систем, що визначається розміром та кількістю блоків ГЕС, споживанням на власні потреби станцій, трансформаторами підстанцій та підключенням до мережі тощо.

Операції ПрАТ «Укргідроенерго» мають вирішальне значення для забезпечення балансування електроенергії в українській енергосистемі, але навіть за наявності значних гідроакумуючих та гідроресурсів, які історично використовувалися для забезпечення балансу між навантаженням і постачанням у відносно короткі терміни, щоб компенсувати більшу залежність мережі від негнучкою ядерної та теплової генерації, вимоги до гнучкості мережі швидко ростуть, особливо вимоги швидкого реагування. Підготовка до інтеграції української енергосистеми з європейською енергосистемою (ENTSO-E) також вимагає значного збільшення гнучкості системи як для роботи ізольованої мережі, так і для повної синхронізації з європейською енергосистемою. З появою великої кількості поновлюваних джерел енергії потреба в швидкому реагуванні стає ще

більш гострою. Щоб допомогти вирішити проблеми, зазначені вище, в рамках проекту «Підвищення стійкості енергосистеми для інтеграції з Європейською енергетичною системою» будуть додані накопичувачі енергії промислового масштабу на чотирьох запропонованих гідроелектростанціях (ГЕС) і гідроакумулюючих електростанціях (ГАЕС) ПрАТ «Укргідроенерго». На кожному з обраних майданчиків акумуляторні батареї будуть інтегровані з блоками ГЕС/ГАЕС, утворюючи гібридні блоки, робота яких буде керуватися передовою системою енергоменеджменту (СЕМ). На кожному об'єкті будуть додані певні сонячні фотоелектричні (ФЕ) потужності з виробництва електроенергії для підвищення гнучкості. В результаті, проект розширить спектр допоміжних послуг - резерв підтримки частоти (РПЧ), резерв відновлення частоти (РВЧ), регулювання реактивної потужності/напруги, автономний пуск, тощо, - які ПрАТ «Укргідроенерго» надає для ринку оптового продажу електроенергії в Україні і поліпшить їх якість (включаючи більш швидке реагування та швидкість нарощування потужності). Це також допоможе збільшити термін служби турбін ГЕС/ГАЕС і зменшити витрати на ремонт і технічне обслуговування за рахунок зниження навантаження на енергетичне обладнання в процесі запуску і в умовах дуже нестабільної роботи.

Проект буде підтримувати інтеграцію національної енергетичної системи з Європейською мережею операторів систем передачі електроенергії (ENTSO-E), що вимагає значного збільшення гнучкості системи, як під час її ізолюваної роботи, так і до повної синхронізації, коли Україна відключиться від російської мережі, а також для операцій після синхронізації, коли Україна, нарешті, підключиться до європейської мережі і стане її частиною. Значна екологічна перевага проекту полягає в збільшенні маневреності генерації ГЕС за рахунок сумісності з акумуляторними батареями для задоволення потреб в гнучкості системи в результаті появи частки ринку відновлюваних джерел енергії, і тим самим пом'якшення негативного ефекту «зелено-вугільного парадоксу», ситуації, коли збільшення вироблення електроенергії з відновлюваних джерел має врівноважуватися електроенергією від застарілих і зношених ТЕС на вугіллі з

високими мінімальними навантаженнями, що призводить до більш високих викидів в атмосферу, що впливає негативно на зміни клімату та здоров'я людини. Кожна з гідроелектростанцій, обраних для установлення акумуляторних батарей і сонячних панелей, включає в себе різний склад системи акумуляування і різні сонячні панелі, які визначаються розміром і кількістю гідроагрегатів і рівнем споживання допоміжного обладнання станції.

Всі ділянки знаходяться в межах земельних ділянок відведених у користування ПрАТ «Укргідроенерго» уздовж гребель/водосховищ і не зачіпають ліси, традиційні місцеві пішохідні доріжки, зони відпочинку, прибережні під'їзди, тротуари, дороги, лінії електропередач або іншу інфраструктуру. У проекті будуть використовуватися повністю зрілі і добре розроблені технології, широко доступні за конкурентоспроможними цінами на світових ринках. До проекту можуть бути залучені ключові постачальники в системі накопичення енергії, що призведе до оптимізації як інженерного проектування, так і капітальних витрат (КАПВИТ). Ключові компоненти проекту включають:

- контейнерні акумуляторні батареї (літій-іонного або цинково-повітряного типу);
- сонячні фотоелектричні панелі (кристалічна технологія від виробника першого рівня)

Підключення акумуляторних батарей і фотоелектричних генераторів буде здійснюватися на існуючих підстанціях ГЕС/ГАЕС на рівні напруги генератора або на рівні високої напруги з використанням підвищувальних трансформаторів. Будівництво нових повітряних ліній електропередачі не потрібно.

3.2. Фінансово-економічні показники альтернативних варіантів реорганізації

Одним із альтернативних варіантів реорганізації ПрАТ «Укргідроенерго» обрано виділення зі складу компанії підприємства із здійснення продажу

електроенергії. Умовно можемо назвати його «Укргідроенерго-ТРЕЙДІНГ». Виділення здійснюватиметься на основі рішення загальних зборів товариства (пп. 33 п. 73 Статуту [34]), відповідно до якого до виключної компетенції загальних зборів належить прийняття рішення про виділ та припинення товариства, обрання комісії з припинення, затвердження порядку та строків ліквідації, порядку розподілу між акціонерами майна, що залишається після задоволення вимог кредиторів, і затвердження ліквідаційного (розподільчого балансу) .

При виділенні з підприємства одного або кількох нових підприємств до кожного з них переходять за роздільним актом (балансом) у відповідних частинах майнові права та обов'язки реорганізованого підприємства.

Під час реорганізації шляхом виділення частина активів і пасивів підприємства, що реорганізується, передається правонаступникові або кільком правонаступникам, які створюються внаслідок реорганізації. Підприємство, що реорганізується, продовжує свою фінансово-господарську діяльність. Воно не виключається з державного реєстру і не втрачає статусу юридичної особи, а лише вносить зміни до установчих документів згідно з чинним законодавством.

Опис документів, що подаються для проведення державної реєстрації в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань «Державна реєстрація створення юридичної особи»:

1. Статут.
2. Заява про державну реєстрацію створення юридичної особи.
3. Рішення засновників про створення юридичної особи.
4. Опис структури власності.
5. Документ, що засвідчує повноваження особи.
6. Нотаріально засвідчена копія документа, що посвідчує особу, яка є кінцевим бенефіціарним власником юридичної особи (нашому випадку, оскільки єдиним акціонером Товариства є держава – кінцевий бенефіціарний власник відсутній).

Загалом, витрати на створення юридичної особи за звичайним порядком складаються з витрат на підготовку установчих документів юридичної особи та державної реєстрації юридичної особи. Витрати на створення юридичної особи наведені для обох варіантів будуть однаковими, наведені у табл.3.2

Таблиця 3.2 – Орієнтовні витрати на створення нової юридичної особи, грн

Найменування витрат	Сума, грн
Витрати на підготовку установчих документів юридичної особи	1 500
Витрати на державну реєстрацію юридичної особи	3 000
ВСЬОГО	4 500

За економічним змістом протягом періоду у 12 місяців основні витрати на оплату праці, які складатимуть 24 412 752 грн для відповідної кількості залучених працівників. Відрахування на соціальні потреби складуть 5 370 805 грн.

Для варіанту із створенням підприємства із забезпечення продажу електричної енергії «Укргідроенерго-ТРЕЙДІНГ», орієтовна вартість основних засобів, що будуть передані на баланс нового підприємства складатиме 3 048 850 грн., витрати на їх амортизацію складуть 652 034 грн. Основні показники витрат наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Орієнтовні витрати нової юридичної особи «Укргідроенерго-ТРЕЙДІНГ» у перший повний рік, грн

Стаття витрат	Сума, грн
Матеріальні витрати	15 073 120
Витрати на оплату праці	24 412 752
Відрахування на соціальні потреби	5 370 805
Амортизація основних фондів	1 652 034
Інші витрати	688 551
ВСЬОГО	47 197 262

При цьому зауважимо, що ці витрати будуть виключені з витрат ПрАТ «Укргідроенерго».

Орієнтовні витрати перших п'яти років реалізації проекту становитимуть: у першому році – 47197262 тис. грн, у другому році – 47049466 тис. грн, у третьому році – 47123364 тис. грн, у четвертому році – 47086415 тис. грн, у п'ятому році – 47104889 тис. грн.

Орієнтовний чистий дохід від реалізації продукції розраховуємо за методом ковзної середньої. Орієнтовний чистий дохід перших п'яти років реалізації проекту становитиме: у першому році – 12806999 тис. грн, у другому році – 14606687 тис. грн, у третьому році – 13706843 тис. грн, у четвертому році – 14156765 тис. грн, у п'ятому році – 13931804 тис. грн.

Результати розрахунків наведені у таблиці 3.4.

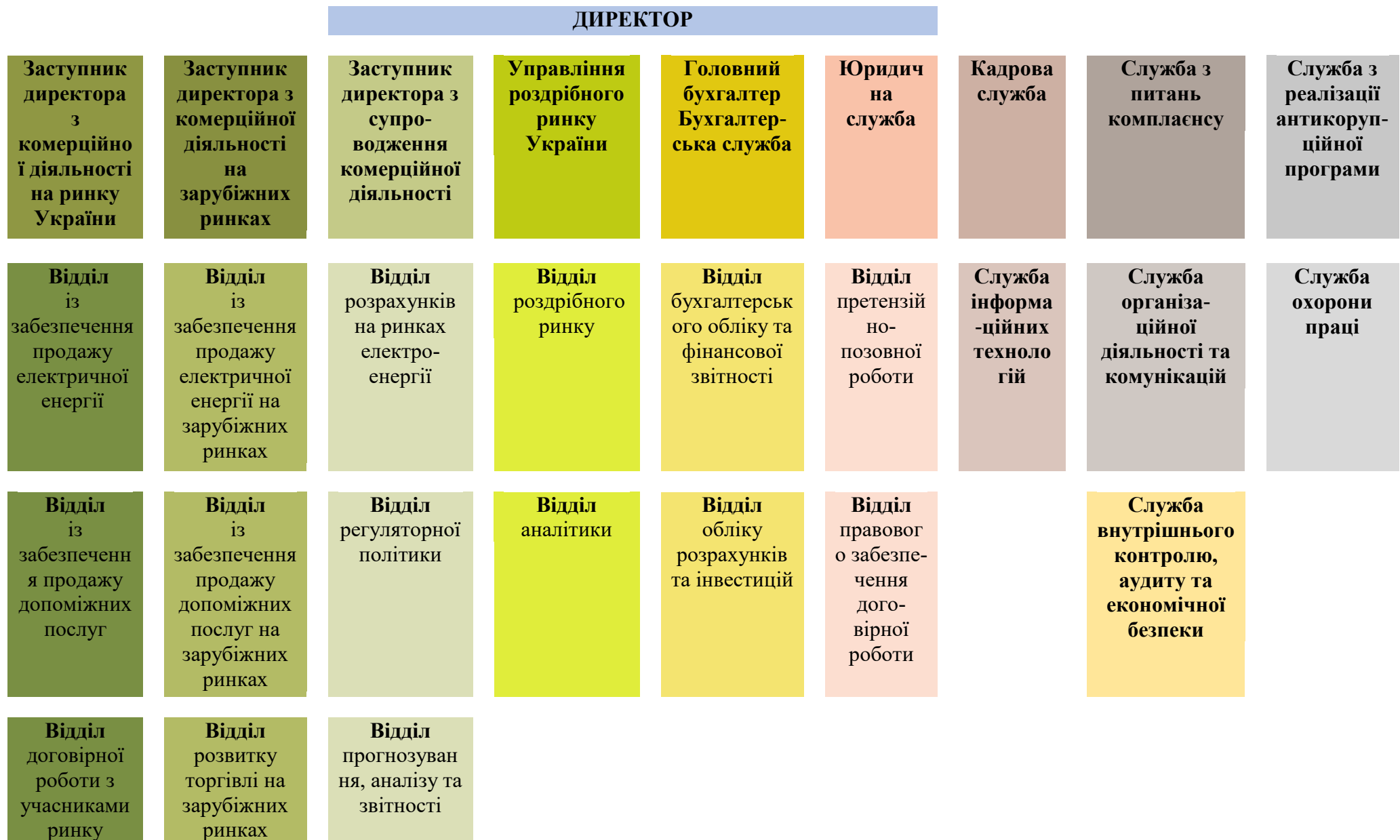
**Таблиця 3.4 – Орієнтовні показники впровадження проекту
«Укргідроенерго-ТРЕЙДІНГ», грн**

Показник, тис. грн	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Чистий дохід	12 806 999	14 606 687	13 706 843	14 156 765	13 931 804
Загальні витрати	47 197 262	47 049 466	47 123 364	47 086 415	47 104 889

Враховуючи надходження від продажу електричної енергії, такі витрати не будуть критичними для підприємства.

Основними елементами організаційної структури новоствореного підприємства будуть департаменти, служби та відділи, що підпорядковуються в межах функціонального навантаження заступникам директора за напрямом або безпосередньо директорів. Структура лінійно-функціональна та зорієнтована на ефективне й швидке прийняття рішень та їх реалізацію. Орієнтовну організаційну структуру наведено на рисунку 3.4.

Рисунок 3.4 – Орієнтовна організаційна структура підприємства «Укргідроенерго-ТРЕЙДІНГ»



Джерело: розроблено автором

Для варіанту створення дочірнього підприємства-виробника електроенергії з сонячних панелей та використання систем накопичування [42, 47], яке умовно можна назвати «Укргідроенерго-СЕСторейдж» попередні розрахунки, з урахуванням ціни реалізації електроенергії на відповідних сегментах ринку, прогнозних обсягів реалізації та попиту, наведені у таблиці 3.5.

Основними показниками результативності проекту є [47]:

- 1) створення 197 МВт нових ефективних, швидкодіючих і високоманеврених регулюючих потужностей в ОЕС України;
- 2) створення 63,9 МВт сонячних електростанцій, як резервного джерела енергопостачання власних потреб енергогенеруючого обладнання і для зарядження САЕ;
- 3) створення 15 МВт САЕ, як джерела для зарядження електротранспорту;
- 4) отримання додаткових надходжень ПрАТ «Укргідроенерго»:
 - від надання послуг РПЧ і аРВЧ на ринку електричної енергії (орієнтовно 42 млн. дол. США на рік),
 - від купівлі-продажу балансуєної електроенергії на балансуєному ринку (3,2 млн. дол. США на рік),
 - від купівлі – продажу додаткової електроенергії на ринку (3,2 млн. дол. США на рік),
 - від зменшення витрат на споживання електричної енергії на власні потреби ГЕС і ГАЕС (0,5 млн. дол. США на рік),
 - від зменшення витрат на обслуговування обладнання ГЕС і ГАЕС внаслідок оптимізації режимів використання обладнання (0,5 млн. дол. США на рік).

Очікувані середньорічні обсяги реалізації допоміжних послуг та електричної енергії на ринку електричної енергії, тис. кВтгод наведені у таблиці 3.5 [47].

Таблиця 3.5 – Очікувані середньорічні обсяги реалізації допоміжних послуг та електричної енергії на ринку електричної енергії

Очікувані середньорічні обсяги реалізації, МВтгод	
Очікуваний обсяг реалізації резервів підтримання частоти	1 553 148
Очікуваний обсяг резервів відновлення частоти	474 573
Очікуваний обсяг продажу балансууючої електроенергії	56 661
Очікуваний обсяг продажу електроенергії за двосторонніми договорами і на РДН	60 129

Прогнозовані доходи, які отримає підприємство за умови реалізації даного проекту, наведені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Орієнтовні доходи «Укргідроенерго-СЕСторейдж» протягом перших п'яти років, тис. грн

Стаття доходів	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Дохід від надання допоміжних послуг на ринку допоміжних послуг	1306656	1567987	1437322	1502654	1469988
Дохід від купівлі – продажу балансууючої електричної енергії на балансууючому ринку	100152	120182,4	110167,2	115174,8	112671
Дохід від продажу додаткової електроенергії	99528	119433,6	109480,8	114457,2	111969
ВСЬОГО	1506336	1807603	1656970	1732286	1694628

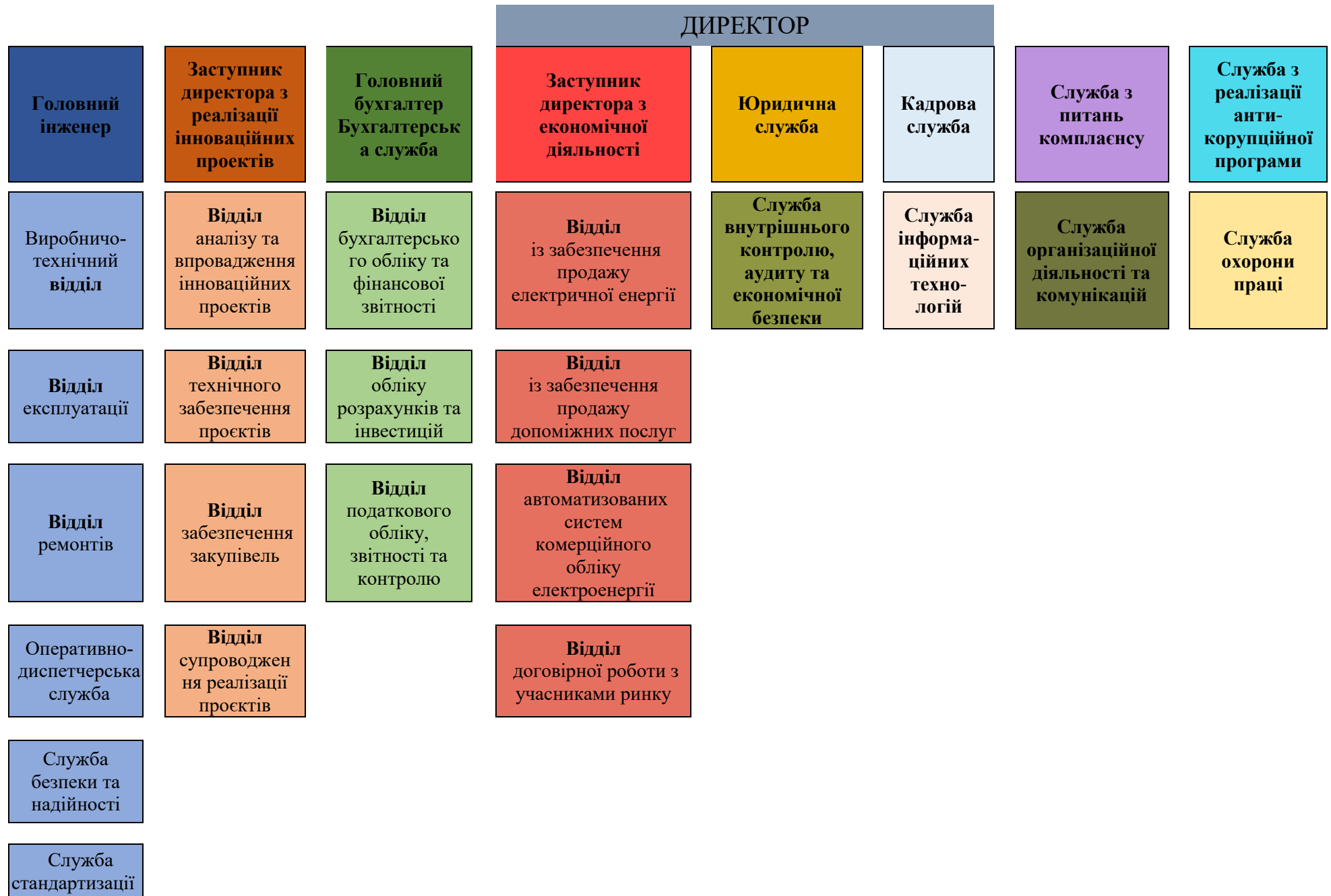
Результати розрахунків наведені у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Орієнтовні показники впровадження проекту «Укргідроенерго-СЕСторейдж»

Показник, тис. грн	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Чистий дохід	1 506 336	1 807 603	1 656 970	1 732 286	1 694 628
Капітальні витрати	2 854 821	2 086 901	2 095 010	2 100 415	2 108 523

Основними елементами організаційної структури підприємства будуть департаменти, служби та відділи, що підпорядковуються в межах функціонального навантаження заступникам директора за напрямом або безпосередньо директору. Структура лінійно-функціональна та зорієнтована за напрямками діяльності. Орієнтовну організаційну структуру наведено на рисунку 3.5.

Рисунок 3.5 – Орієнтовна організаційна структура підприємства «Укргідроенерго-СЕСторейдж»



Джерело: розроблено автором

3.3. Оцінка ризиків і їх мінімізація

Ризики, які можуть загрожувати підприємству у процесі реорганізації чи при здійсненні фінансової діяльності – це потенційні втрати або загрози фінансово-господарської діяльності організації. Вони тісно пов'язані з процесом реорганізації як таким. Найчастіше розрізняють ризики, що спричинені втратами внаслідок виявлених проблем у структурних ланках, і ризики, що спричинені зовнішніми факторами, пов'язаними зі специфікою функціонування ринку електроенергії.

Основними елементами управління в ситуаціях ризику є:

- розробка конкретних рекомендацій, орієнтованих на усунення або мінімізацію можливих негативних наслідків ризику;
- створення спеціальних планів, що дозволяють оптимальним чином діяти в критичній ситуації;
- підготовка і прийняття нормативних актів, які допомагають втілити в життя обрану альтернативу;
- облік психологічного і морального сприйняття ризикованих рішень і програм, тощо.

Ризик-менеджмент ПрАТ «Укргідроенерго» в секторі енергетики у якості головних інструментів використовує модулі структурних стандартів якості послуг, виробництва електроенергії та показники безпеки функціонування підприємства.

Ризики поділяються на внутрішні та зовнішні. Крім того, ризики класифікуються за групами та складовими [48 - 52].

1. Економічні, соціально-правові ризики:

- Законодавчі зміни за формами і методами організації ринку енергетики України;
- Зміни системи фінансування та функціонування ринку енергетики;
- Розвиток методів управління ринком енергетики і нових економічних відносин;

- Націоналізація або приватизація суб'єктів ринку енергетики;
- Інноваційні процеси щодо удосконалення нормативно-правової бази ринку енергетики;
- Впровадження та розвиток технологій «зеленої енергетики»;
- Збільшення вартості капіталу, зниження інвестицій при зменшенні розміру підприємств;
- Збільшення регуляторного ризику через посилення регуляторного нагляду за інвестиційними рішеннями;
- Передача «стратегічних» активів іноземним власникам завдяки продажу активів, якщо це дозволяє державна політика;
- Витрати на переговори щодо енергетичних контрактів з іноземними сторонами, що можуть передбачати зниження національного соціального добробуту та значні трансфери багатств;
- Інші.

2. Управлінські ризики:

- Відсутність системи базової підготовки спеціалістів у галузі управління та економіки сектору енергетики та енергетичного права.
- Збільшення вимог до регуляторного нагляду за операціями між окремими етапами виробництва енергії;
- Низький рівень професійної компетентності керівників в області управління, економіки і енергетичного законодавства;
- Наявність проблем у професійній підготовці певної частини працівників всіх рівнів енергетичної системи;
- Вибір стратегії реформування галузі без належного наукового обґрунтування;
- Слабкі позиції з боку діяльності з охорони праці і техніки безпеки на енергетичних підприємствах;

- Інші.
3. Ризики цивільно-правової відповідальності:
- Екологічні,
 - Профілактичні,
 - Гендерні,
 - Інші.
4. Фінансові ризики:
- Ризики ліквідності,
 - Кредитні ризики,
 - Валютні ризики,
 - Ризики зміни відсоткових ставок
 - Інші.
5. Інші ризики:
- Техніко-експлуатаційні та техногенні ризики;
 - Недостатній ступінь структурного поділу між експлуатацією мережі та виробництвом або постачанням.

Розрахунок та аналіз ризиків реалізації альтернативних проектів реорганізації ПрАТ «Укргідроенерго» наведений на рис. В 1 додатку В.

За середньою ефективністю M_i , додатною семіваріацією $SV+$, семіквадратичним відхиленням $SSV+$ та за більшістю показників класичної та уточненої теорії оцінки ризиків, кращі показники має проект підприємства-виробника електроенергії з сонячних панелей та використання систем накопичування. А за ступенем ризику Di , стандартним відхиленням Si , коефіцієнтом варіації CV_i , а також за показниками від'ємної семіваріації $SV-$, семіквадратичним від'ємним відхиленням $SSV-$ і коефіцієнтом ризику – проект створення підприємства із забезпечення продажу електричної енергії. Який також має кращі показники розмаху варіації за класичною і уточненою теорією оцінки ризиків.

Незважаючи на нижчий прибуток у перші п'ять років функціонування проекту «Укргідроенерго-СЕСторейдж», ризик його реалізації значно нижчий і вказує на можливості отримання вищого прибутку за рахунок регулювання та удосконалення законодавчої бази.

При реалізації проекту «Укргідроенерго-Трейдінг», незважаючи на вищий ступінь, ризик теж визначається як допустимий, що свідчить про можливість для компанії паралельної реалізації обох проектів, зважаючи на диверсифікацію діяльності та в умовах трансформації ринку України до стандартів європейського ринку.

За результатами розрахунків можемо зробити висновки, що обидва варіанти втілення проектів є перспективними. Ризики знаходяться в межах допустимих значень і можуть принести великі прибутки.

З метою зниження негативного впливу потенційних ризик-факторів і реалізації сприятливих можливостей, у ПрАТ «Укргідроенерго» функціонує система управління ризиками (СУР). Ефективний ризик-менеджмент є гарантією продуктивного корпоративного управління та дотримання курсу сталого розвитку. Товариство враховує фактори ризику під час розробки і затвердження управлінських рішень. Адже гідроелектростанції виконують важливу роль у забезпеченні необхідної якості електричного постачання, беруть участь у регулюванні напруги, застосовуються для покриття непередбачених змін електричної навантаження, виконують функцію тимчасового аварійного та експлуатаційного запасу потужності.

СУР дозволяє інтегрувати накопичений галуззю досвід управління ризиками до загальнокорпоративної системи. У такий спосіб гарантовано комплексне управління ризиками. Ризик-менеджмент пов'язаний з потребою реконструювати діючі та будувати нові генеруючі об'єкти, тому ПрАТ «Укргідроенерго» ставить за мету:

- підвищення надійності, безпеки і економічності обладнання за рахунок повного оновлення основного і допоміжного обладнання, яке виробило свій ресурс;

- підвищення техніко-економічних характеристик ГЕС та ГАЕС для функціонування в умовах конкурентного ринку електроенергії, скорочення ремонтних витрат;

- підвищення операційної ефективності шляхом реалізації програм по зниженню виробничих витрат і економії;

- проведення зваженої фінансової політики;

- проведення постійного аналізу кон'юнктури ринку електричної енергії;

- створення конкурентного середовища у сфері закупівель, робіт і послуг.

- Послідовне і комплексне управління ризиками дає необхідні результати:

- досягнення стратегічних і операційних цілей, встановлених з урахуванням ризиків і ступеня ризику, на який готове йти Товариство для досягнення своїх цілей;

- забезпечення прийняття Товариством ризиків, адекватних масштабам його діяльності;

- відповідність із законодавчими та регуляторними вимогами і вимогам корпоративного управління;

- своєчасне реагування на зміни у зовнішньому середовищі;

- поліпшення якості процесу прийняття рішень і підвищення прозорості діяльності;

- підвищення контролю над збитками і витратами;

- поліпшення показників ефективності діяльності

При здійсненні реорганізації будуть втілюватись основні заходи з управління ризиками на горизонтальному та вертикальному рівнях менеджменту. В рамках нових організаційних структур компанія проводитиме роботу зі здійснення внутрішнього контролю та управління ризиками в межах інтеграції до інших

процесів діяльності, оскільки у реорганізованих структурах не передбачено окремі структурні підрозділи з управління ризиками. Елементами системи управління ризиками слугуватимуть посадові інструкції, нормативні акти, норми корпоративної культури, методики та процедури.

Метою нових підприємств у питаннях управління капіталом буде також захист їх здатності до впровадження своєї діяльності на безперервній основі для того, щоб забезпечувати прибутки акціонеру та вигоди іншим зацікавленим сторонам, а також забезпечувати виконання вимог українського законодавства та регулятивних вимог НКРЕКП, загальнодержавного регулятивного органу в галузі електроенергетики.

Підприємства повинні виконувати певні вимоги стосовно капіталу, які висуватимуться до них зовнішніми організаціями. Згідно з діючим законодавством України чисті активи підприємства не повинні бути менше за суму його зареєстрованого акціонерного капіталу.

Ризик ліквідності - ризик того, що підприємство не зможе погасити свої зобов'язання в разі їх виникнення. На діяльність новостворених компаній впливатиме як сезонний характер, так і рівень розрахунків за електричну енергію.

Обсяг виробітку електричної енергії залежить від обсягів водних ресурсів, що впливає на рівень доходу та грошові надходження за реалізовану електричну енергію, а при реалізації проекту з установленням сонячних батарей – обсяг виробітку буде залежати від сонячної активності регіонів країни.

Кредитний ризик - ризик того, що клієнт може не виконати повністю або частково свої зобов'язання перед компанією вчасно, що призведе до фінансових збитків підприємств.

Електроенергія, вироблена Товариством, до введення нового ринку електричної енергії, була реалізована виключно ДП "Енергоринок", яке було національною компанією із забезпечення діяльності оптового ринку електричної енергії. В зв'язку з введенням в дію з липня 2019 року нового ринку електричної енергії Товариство здійснювало діяльність на декількох сегментах ринку, які певним

чином відрізнялися по характеру взаємовідносин. В зв'язку з цим, у Товариства існує концентрація кредитного ризику. Доцільно виділити торгову дебіторську заборгованість по наступним контрагентам:

- ДП «Енергоринок»;
- ДП «Гарантований покупець»;
- АТ «Оператор ринку»;
- ПрАТ НЕК «Укренерго».

Очікувані кредитні збитки - це оцінка приведеної вартості майбутніх недоотриманих грошових коштів, зважена з урахуванням ймовірності (тобто середньозважена величина кредитних збитків із використанням відповідних ризиків настання дефолту в певний період часу в якості вагових коефіцієнтів). Оцінка очікуваних кредитних збитків є об'єктивною та визначається шляхом встановлення діапазону можливих наслідків. Очікувані кредитні збитки оцінюються на основі таких компонентів: ймовірність дефолту, сума заборгованості на момент дефолту, збиток у разі дефолту.

Валютний ризик - ризик того, що фінансові результати підприємства зазнають негативного впливу у результаті змін курсів обміну валют, які мають відношення до операцій компанії. Підприємства здійснюватимуть торгові операції, номіновані в іноземних валютах. При реалізації проекту встановлення сонячних систем і систем накопичення енергії, фінансування контрактів, які укладаються в рамках реалізації такого проекту, здійснюється за кошти міжнародних фінансових організацій. Це в значній мірі визначає залежність від валютного ризику, так як компанія здійснює сплату відсотків та погашення позик в іноземних валютах (євро та доларах США).

Ризик зміни відсоткових ставок являє собою ризик того, що плаваючі відсоткові ставки негативно вплинуть на фінансові результати підприємства. Більшість фінансових активів та зобов'язань створених компаній мають фіксовані ставки, отже, цей ризик має обмежений характер.

Залучення кредитних ресурсів від міжнародних фінансових організацій (Міжнародного банку реконструкції та розвитку, Фонду чистих технологій) для реалізації Проекту «Україна-Підвищення стійкості енергосистеми для європейської інтеграції енергомережі» здійснюється за значно нижчими відсотковими ставками, ніж на вітчизняному ринку.

30 вересня 2021 року Національне рейтингове агентство «Рюрік» підтвердило ПрАТ «Укргідроенерго» довгостроковий кредитний рейтинг позичальника на рівні **uaAA** інвестиційної категорії з прогнозом **«стабільний»**. Отже при реорганізації та створенні нових підприємств це може надати позитивного іміджу для впровадження їх подальшої діяльності.

Потенційні ризики, які можуть вплинути на виробництво електроенергії у майбутньому, характеризуються як зовнішніми, так і внутрішніми факторами впливу на забезпечення адекватності генерації у перспективі, а саме:

1. Зовнішні ризики:

- Зростання інвестиційних ризиків при реалізації проектів з розвитку традиційної енергетики в умовах нової моделі ринку електроенергії України та складність прогнозування наслідків її впровадження.
- Недосконалість та неповнота законодавчої та нормативної бази в частині гарантування повернення інвестицій в будівництво та реконструкцію потужностей.
- Необхідність удосконалення Методики формування цін на допоміжні послуги.
- Високий ступінь залежності від державного регулювання ринку електроенергетики в цілому та тарифів на електроенергію зокрема.
- Вплив техногенних ризиків, зокрема гідрологічного. Нерівномірність приточності та водності річок Дніпро та Дністер призводить до щорічного коливання виробництва електроенергії компанією

2. Внутрішні ризики:

- Довготривалий процес створення нових виробничих потужностей.
- Недостатність власних фінансових ресурсів. Зростання частки позикового капіталу як наслідок збільшення довгострокових та поточних зобов'язань компанії.
- Чутливість до впливу загальнополітичних та регіональних джерел ризику, притаманних Україні. Зниження показників ліквідності компанії через зростання дебіторської заборгованості за розрахунками за відпущену електроенергію.
- Практика розрахунків на оптовому ринку електроенергії за відпущену компанією електроенергію.
- Вичерпання ресурсу розвитку та розширення потужностей гідроенергетики України. Обмеженість гідрологічної системи України для розширення діяльності компанії.

Відповідно до класифікації, наведеної Гітельман Л. Д. і Ратніков Б. Є. наводять таку класифікацію учасників ринку електроенергії [54]:

- виробники електроенергії – генеруючі компанії, енергетичні компанії з вертикально-інтегрованою структурою;
- незалежні виробники електроенергії;
- постачальники електроенергії – вертикально-інтегровані компанії, які здійснюють транспорт (передачу) енергії,
- компанії-дистриб'ютори, які здійснюють розподіл енергії,
- організації, що займаються збутом електроенергії;
- незалежні комерсанти – брокери (посередники), дилери (перепродувачі);
- споживачі електроенергії;
- органи влади,
- інвестори, також і зовнішні.

Слід враховувати фактори, що можуть визначати рівень привабливості нових підприємств, позаяк і для інвесторів, а саме [53]:

1. Позитивні фактори:

- Високий рівень підтримки з боку власника-держави;
- Значна частка власного капіталу в структурі пасивів;
- Суттєве зростання вартості основних засобів протягом останніх років при одночасному збереженні невисокого рівня їх зносу;
- Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями;
- Стратегічно важлива галузь для економіки України та потенційно інвестиційно приваблива в довгостроковій перспективі;
- Масштабне використання потенціалу нових перспективних джерел відновлюваної енергії;
- Високий рівень фінансової прозорості та інформаційної відкритості.

2. Негативні фактори:

- Високий ступінь залежності від державного регулювання ринку електроенергетики в цілому та тарифів на електроенергію
- Підвищена чутливість до впливу загальнополітичних, регіональних та макроекономічних джерел ризику.

Одним із значних факторів ризику є різноспрямованість інтересів різних осередків суб'єктів енергетичного ринку у частині прийняття та обґрунтування рішень щодо розвитку енергетичної галузі як такої.

Отже, загалом ризики реорганізації ПрАТ «Укргідроенерго» пов'язані як із зовнішніми факторами впливу на ринку енергетики, так і з функціонуванням самого підприємства, яке залежить від можливості ефективного моніторингу внутрішніх процесів та активного реагування на швидкі зміни у середовищі.

3.4. Соціальна відповідальність

У сучасних реаліях розвитку підприємств енергетичної галузі все більшої ваги набуває відповідальність підприємства перед оточенням за рішення, яке воно приймає.

Соціальна відповідальність (social responsibility) – відповідальність організації за вплив своїх рішень і дій на суспільство та навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, яка:

- сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства,
- враховує очікування зацікавлених сторін (стейкхолдерів);
- відповідає чинному законодавству та відповідає міжнародним нормам поведінки;
- інтегрована в діяльність всієї організації і використовується в її взаємовідносинах

Основними практиками корпоративної соціальної відповідальності є:

- практики взаємодії з суспільством,
- трудові практики,
- практики захисту прав людини,
- практики відповідальності за продукцію,
- практики публічної звітності.

Основні глобальні і європейські ініціативи, позаяк і енергетичні, до яких причетні такі практики, це:

1. Цілі сталого розвитку (ЦСР), які ще називають “Глобальними цілями” — це загальний заклик до дій, спрямованих на те, щоб покінчити з бідністю, захистити планету і забезпечити мир і процвітання для всі людей у світі. Були ухвалені на Саміті ООН зі сталого розвитку. Вони замінили Цілі розвитку тисячоліття, термін яких закінчився наприкінці 2015 року. ЦСР ухвалені на період від 2015 до 2030 року і нараховують 17 Глобальних цілей, яким відповідають 169 завдань. Такі цілі є розвитком успіху Цілей розвитку тисячоліття; крім того, серед інших пріоритетів,

вони також охоплюють нові сфери, такі як кліматичні зміни, економічна нерівність, інновації, стале споживання, мир і справедливість. Цілі є взаємопов'язаними — ключем до успіху в одній із них є вирішення питань, загалом пов'язаних із іншими.

2. Глобальний договір ООН (United Nations Global Compact) – кодекс поведінки, розроблений в ООН, що складається з десяти принципів у сфері прав людини, зайнятості, навколишнього середовища і боротьби з корупцією. Він містить 10 принципів:

Права людини:

Принцип 1. Ділові кола повинні підтримувати та поважати захист проголошених на міжнародному рівні прав людини

Принцип 2. Ділові кола не повинні бути причетні до порушень прав людини

Трудові відносини:

Принцип 3. Ділові кола повинні підтримувати свободу об'єднань та реальне визнання права на укладання колективних договорів

Принцип 4. Ділові кола повинні виступати за ліквідацію всіх форм примусової праці

Принцип 5. Ділові кола повинні виступати за повну ліквідацію дитячої праці

Принцип 6. Ділові кола повинні виступати за ліквідацію дискримінації у сфері праці та зайнятості

Довкілля

Принцип 7. Ділові кола повинні підтримувати підхід до екологічних питань, заснований на принципі обережності

Принцип 8. Ділові кола повинні

Принцип 9. Ділові кола повинні сприяти розвитку і розповсюдженню екологічно безпечних технологій

Протидія корупції

Принцип 10. Ділові кола повинні протидіяти всім формам корупції, включаючи злихварництво та хабарництво

3. Глобальна ініціатива зі звітності (ГІЗ укр., міжнародне скорочення - GRI) – добровільна міжнародна мережа, яка базується на співробітництві між компаніями, організаціями роботодавців, інвесторів, аудиторів, громадських організацій та інших зацікавлених сторін. Мета ГІЗ – забезпечення застосування компаніями нефінансової звітності на основі потрібного критерію – економічних, екологічних та соціальних показників. ГІЗ розробила принципи та індикатори для подібної звітності і на сьогодні є найбільшою міжнародною ініціативою такого характеру

4. Стандарт GRI (Global Reporting Initiative). Це документ із переліком конкретних показників для звітності з соціальної, екологічної та економічної діяльності підприємств. GRI- звітність допомагає виявити проблеми і ризики компанії, а також можливості для її розвитку.

5. ISO 26000 – міжнародне керівництво-стандарт із соціальної відповідальності щодо принципів і основних питань соціальної відповідальності, а також способів інтеграції соціально відповідальної поведінки в стратегії, практиці та процесах діяльності організації. Стандарт ISO 26000 є добровільним, він не містить жодних вимог і не розглядається як стандарт, який підлягає обов'язковій сертифікації.

6. Нова енергетична стратегія України до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкуренто-спроможність» (для сфери енергетики) є документом, який окреслює стратегічні орієнтири розвитку паливно-енергетичного комплексу України на період до 2035 року.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), від англ. corporate social responsibility (CSR), також соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) — відповідальне ставлення компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем [29].

Концепція соціальної відповідальності в контексті бізнесу означає, що фірма/компанія функціонує для досягнення своїх фінансових цілей і крім цього допомагає суспільству. Ідея полягає в тому, що підприємства повинні поєднувати прибуткові види діяльності з діяльністю, що приносить користь суспільству. Тобто, соціально-відповідальна компанія не повинна працювати виключно для максимізації прибутку, а має приймати рішення та виконувати дії, які є прийнятними з точки зору цілей і цінностей суспільства.

У свою чергу, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) — це концепція управління, в рамках якої компанії інтегрують соціальні та екологічні проблеми у свої бізнес-операції і взаємодіють зі своїми зацікавленими сторонами. КСВ вимагає від кожного бізнесу поводитися етично та покращувати якість життя суспільства. Кожен бізнес повинен добровільно прийняти рішення — зробити свій внесок в краще суспільство і більш чисте довкілля або не робити цього. КСВ це концепція, яка встановлює вдалий баланс між економічними, екологічними, етичними і соціальними проблемами бізнесу.

Фактично, ці терміни позначають одну і ту ж концепцію ведення бізнесу. Але соціальна відповідальність бізнесу характеризує загальне розуміння цього процесу, а КСВ — безпосередньо механізм / модель управління бізнесом з метою досягнення відповідних результатів.

За останні роки розвиток корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в Україні підтримується бізнесом. Дослідження 2018 року показали, що 80% українських компаній впроваджують КСВ або орієнтуються на її принципи. Та тільки 25% систематично виділяють бюджет на проєкти та КСВ-ініціативи, що значно відрізняється від досвіду міжнародних компаній [56].

Одним з напрямів подальшого наукового пошуку у сфері КСВ, здійснюваним науковою школою трудовиків Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, є опрацювання теоретичних і прикладних засад феномену консолідованої (спільної, комунітарної) соціальної відповідальності. Філософські та

теоретико-методологічні засади КСВ пов'язані з тим, що інтереси забезпечення стійкої соціальної динаміки вимагають, щоб соціально відповідальними були не окремі партнери, а всі учасники суспільної коаліції, які вправі очікувати від інших адекватної соціально відповідальної поведінки [57].

Консолідована (спільна) соціальна відповідальність заперечує домінування індивідуального і колективного егоїзму, натомість передбачаючи рівноцінну відповідальність усіх соціальних партнерів. Так, бізнесова структура, яка виконує свій обов'язок перед власним персоналом, державою, суспільством і постійно підвищує свій вклад у соціальний розвиток організації, держави, регіону, вправі очікувати адекватної соціальної поведінки від інших партнерів по суспільній коаліції, і зокрема – від держави.

Розглянемо соціальні практики, які запроваджує у своїй діяльності ПрАТ «Укргідроенерго» [34].

Працівники є однією із найважливіших цінностей та джерелом розвитку ПрАТ «Укргідроенерго». Основним напрямом в політиці розвитку Товариства є піклування про персонал, забезпечення належного рівня матеріального та соціального захисту працівників, створення для них належних та безпечних умов праці. ПрАТ «Укргідроенерго», дбаючи про забезпечення добробуту та захисту персоналу, спільно із профспілковою організацією впроваджує програми соціального захисту працівників.

ПрАТ «Укргідроенерго» намагається залучати та утримувати молодих і висококваліфікованих фахівців, підвищувати власну привабливість як роботодавця. Засадами успішної політики в даній сфері є надання соціальної підтримки працівникам та членам їх сімей, створення необхідних умов для професійного зростання персоналу.

Колективний договір

Колективні договори у ПрАТ «Укргідроенерго» укладають у рамках основоположних принципів трудового законодавства України. Колективний договір гарантує збереження гідного рівня оплати праці і обсягів соціальних гарантій, пільг та

компенсацій персоналу, забезпечує права трудового колективу та профспілкових комітетів на участь в управлінні Товариством. Основна мета Колективного договору ПрАТ «Укргідроенерго» – надання додаткових, порівняно із визначеними чинним законодавством та угодами, пільг і гарантій працівникам Товариства. В свою чергу це сприяє підвищенню рівня соціального і матеріального благополуччя, а також ефективнішому захисту працівників.

Компанія має відповідний соціальний блок: це й Програма добровільного медичного страхування, надання матеріальної допомоги у разі народження дитини, а також виплати на організацію відпочинку та оздоровлення, підтримка пенсіонерів та ветеранів. За допомогою страхового поліса працівники мали змогу зробити складні вартісні операції, вчасно виявити та запобігти розвиткові небезпечних хвороб.

У Товаристві діє програма «Моє робоче місце», яка передбачає підвищення комфорту працівників. Проводиться оновлення офісної техніки, ремонт приміщень та будівель. Діє програма «Навчання і розвиток працівників», в межах якої фахівців направляють на відповідні конференції, курси, семінари, тренінги та запрошують до участі у групах обміну досвідом.

Товариство бере активну участь у локальних культурно-масових заходах та самостійно їх організовує у філіях та в Апараті управління. У ПрАТ «Укргідроенерго» підтримують спортивні та екологічні ініціативи всередині компанії та готують спільні проєкти на територіях присутності. Організовувати заходи допомагає Рада профспілкових комітетів «Укргідроенерго». Щороку Товариство разом із Радою профкомів ПрАТ «Укргідроенерго» підводить підсумки роботи за рік та відображає результат у відповідних звітах.

Положення Колективного договору поширюються на всіх штатних працівників Товариства незалежно від того, чи є вони членами профспілки, та є обов'язковими для виконання як Сторонами, що його уклали, так і працівниками.

Соціальний захист та добробут, основні пільги та гарантії персоналу/

Добробут і соціальний захист працівників є безумовним пріоритетом ПрАТ «Укргідроенерго». Товариство, разом із профспілками, робить усе необхідне, щоб поліпшувати дані аспекти. Один із важливих напрямів соціального захисту персоналу та забезпечення його добробуту – це створення системи додаткових пільг та компенсацій, які формують базу для задоволення потреб працівників за межами підприємства у неробочий час:

- Програма добровільного медичного страхування із повною компенсацією вартості стандартного пакету послуг.
- Матеріальна допомога на оздоровлення до щорічної відпустки, виплачуються компенсації через непрацездатність, інвалідність тощо, згідно із чиним законодавством надається відпустка для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку.
- Часткова компенсація вартості відпочинку працівнику та його дітям.
- Матеріальна допомога на лікування, виплачується матеріальна допомога на оздоровлення, частково компенсується вартість санаторно-курортного лікування та відпочинку.
- Лікування та медичне обстеження працівників.
- Для відпочинку працівників Товариства діє база відпочинку «Гористе».

Радію профкомів реалізують програми оздоровлення працівників. Кожному працівнику раз на рік сплачували матеріальну допомогу на оздоровлення та частково компенсується вартість санаторно-курортного лікування та відпочинку. Оздоровлення персоналу здійснюється у співпраці із Страховою компанією «Уніка» та Інститутом серця МОЗ України.

У ПрАТ «Укргідроенерго» докладають зусиль для збільшення фінансування профспілки для виконання умов Колективного договору.

Навчання та освіта персоналу.

Важливим джерелом забезпечення потреби Товариства в кадрах відповідного рівня кваліфікації є професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників.

ПрАТ «Укргідроенерго» продовжує приділяти велику увагу підготовці та навчанню персоналу за допомогою такого інструментарію:

1. Індивідуальних програм розвитку.
2. Загальних програм навчання з урахуванням необхідності розвитку конкретних компетенцій.

З метою забезпечення потреби в кваліфікованих працівниках для заміщення ключових посад, зменшення термінів і витрат на закриття вакансій, системного і цілеспрямованого розвитку персоналу в Товаристві запроваджена Програма формування кадрового резерву та управління кар'єрою працівників ПрАТ «Укргідроенерго».

Важливим джерелом забезпечення потреби Товариства в кадрах відповідного рівня кваліфікації є професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників.

У компанії діє ціла низка програм, спрямованих на навчання співробітників та підвищення їх кваліфікації. Після курсів та семінарів перед працівниками відкриваються перспективи кар'єрного зростання, розширення повноважень і збільшення заробітної плати.

У 2021 Укргідроенерго та Всеукраїнська мережа доброчесності та комплаєнсу UNIC підписали Меморандум про партнерство та співпрацю, яке передбачає план заходів, в тому числі навчання та тренінги необхідні для підготовки Укргідроенерго до членства у Всеукраїнській мережі доброчесності та комплаєнсу.

У 2021 році укладено угоди про підвищення кваліфікації персоналу із НУ «Львівська політехніка», НТУ «Харківський політехнічний інститут», Інститутом післядипломної освіти Національного університету водного господарства та природокористування, ДП «НКК» «АТБТ «Трест «Південатоменергобуд», Навчально-

методичним інжиніринговим центром гільдії інженерів технічного нагляду за будівництвом об'єктів архітектури, НМЦ «Професіонал», Навчально-курсним комбінатом, ДП «Атестаційний центр з неруйнівного контролю при Інституті електрозварювання ім. Є. О. Патона НАНУ», Інститутом ядерних досліджень НАНУ та Київською морською школою.

ПрАТ «Укргідроенерго» приділяє значну увагу розвитку та вдосконаленню персоналу, систематично організовуючи семінари, тренінги та майстер-класи для співробітників компанії.

Комерційний напрямок Товариства розробляє навчальний курс щодо роботи в новому ринку електроенергії, який почав діяти з липня 2019 року, для випускників ВНЗ, з метою їх залучення для роботи в компанії.

Організація роботи з молодими працівниками

Особлива увага в Товаристві приділяється роботі з молодими працівниками. Головне завдання – створити умови для професійного та кар'єрного росту молодих спеціалістів. За молодими працівниками закріплюються наставники – кваліфіковані працівники під контролем яких проходить навчання та стажування до здачі іспитів та допуску до самостійної роботи.

В компанії добре розвинене поняття «кар'єрних сходин», тобто здібний молодий спеціаліст за рік-два роботи може претендувати на більш високу посаду. Керівники Товариства та філій здійснюють усі можливі заходи щодо забезпечення молодих спеціалістів роботою за фахом. Усі прийняті до філій молоді працівники пройшли стажування й допущені до самостійної роботи, у більшості працевлаштовані на робітничі посади.

Рівні можливості працевлаштування, повага прав людини

Товариство послідовно дотримується принципів рівних можливостей для всіх гендерних та вікових груп. У ПрАТ «Укргідроенерго» з повагою ставляться до кожного працівника, забезпечують дотримання та захист його особистих прав та свобод. Праця

персоналу є добровільною та винагороджується належним чином. Товариство докладає максимальних зусиль для дотримання захисту прав людини.

З метою запобігання порушенню прав людини, у Товаристві неухильно реалізують Антикорупційну програму.

У Товаристві укладено Колективний договір, що гарантує дотримання норм чинного трудового законодавства при працевлаштуванні працівників, збереження гідного рівня оплати праці та обсягів соціальних гарантій, пільг та компенсацій працівникам ПрАТ «Укргідроенерго». Основна мета схваленого договору є надання додаткових, порівняно із визначеними чинним законодавством та угодами, пільг і гарантій працівникам Товариства. В свою чергу це забезпечує максимально можливий рівень соціального і матеріального благополуччя та захисту персоналу.

Кожен працівник має право на вільний розвиток власної особистості, якщо при цьому не порушує права і свободи інших людей, та має обов'язки перед суспільством, в якому забезпечується його вільний і всебічний розвиток.

Будь-кому з персоналу не може бути надано привілеї чи встановлено обмеження за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками.

Для жінок у ПрАТ «Укргідроенерго» створено рівні з чоловіками можливості у громадсько-політичній й культурній діяльності, у здобутті освіти та професійній підготовці, у праці та винагороді за неї. Також забезпечено умови, що дають жінкам змогу поєднувати працю з материнством, правовим захистом, матеріальною і моральною підтримкою материнства і дитинства, включно з наданням оплачуваних відпусток та інших пільг вагітним жінкам і матерям. Скарги до Товариства щодо порушення прав людини не надходили.

Нагороди працівників

Високі професійні успіхи персоналу у ПрАТ «Укргідроенерго» продовжують заохочувати не лише матеріально. Престижу професії енергетика додають нагороди,

які водночас посилюють мотивацію працівників. У 2021 році вручення відомчих нагород та відзнак Товариства відбувалося з нагоди Міжнародного жіночого дня, Дня незалежності України, професійного свята Дня енергетика.

Соціальні практики під час дії воєнного стану

ПрАТ «Укргідроенерго» піклується про безпеку своїх працівників, зокрема, на багатій філіях, які знаходять поза зоною активних бойових дій (на філії «Дирекція з будівництва Дністровської ГАЕС – особливо), створені умови для забезпечення життя та роботи робітників, які евакуювались або змушені були переїхати з т.з. «гарячих точок». Для такого персоналу та членів їх родин створені умови для проживання, харчування, доступ дітей до повноцінного навчання, а для працівників – максимально прийнятні умови для виконання ними своїх професійних обов'язків.

Компанія активно співпрацює з різноманітними волонтерськими організаціями; ціла низка працівників є активними членами таких організацій, а також місцевих формувань територіальної оборони майже по всій Україні. «Укргідроенерго» надає необхідну допомогу таким працівникам. Важливо зауважити, що така співпраця та допомога надається на постійній основі.

Варто відзначити, що корпоративна соціальна відповідальність — це механізм допомоги суспільству та одночасно розвитку бізнесу. Кращі світові компанії та провідні компанії України, зокрема і ПрАТ «Укргідроенерго», використовують дану концепцію для того, щоб балансувати між прямим заробітком і розв'язанням соціальних проблем.

ВИСНОВКИ

Аналіз та узагальнення теоретико-методичних набутків щодо управління реорганізацією підприємств та практичні результати, що були отримані при проведенні досліджень на прикладі ПрАТ «Укргідроенерго», дозволили дійти наступних висновків.

На підставі опрацювання наукових джерел із проблематики реорганізації підприємств зроблено висновок, що в сучасній економічній літературі існує досить широкий перелік визначень терміну «реорганізація». Термін використовується, частіше за все, в залежності від напрямку спеціалізації фахівців, які розглядають дане питання, тому підходи до визначення поняття «реорганізація» декілька відрізняються, але сутність поняття залишається незмінною. Найбільш поширеним тлумаченням терміну можемо визначити, що реорганізація є одним із видів корпоративних дій, у результаті якого відбувається створення одного (або кількох) і припинення діяльності одного (або кількох) юридичних осіб. Відповідно, основними її напрямками є укрупнення, подрібнення і перетворення підприємства.

Зарубіжний досвід реорганізації підприємств, у тому числі і підприємств енергетичного сектору економіки, можна поділити на три основні спрямування: реорганізація підприємств у країнах із розвинутою ринковою економікою, досвід європейських країн, перетворення у країнах з економікою, що розвивається. У розвинутих країнах хвилі реорганізації пов'язані із наповненням ринків венчурним капіталом, глобалізацією конкуренції, лібералізацією енергетичних ринків, а основними напрямками для проведення реорганізації стали спрощення і модернізація систем виробництва, орієнтація на отримання прибутку, злиття і поглинання у стратегічно перспективних галузях, глобалізація ринкових процесів, пришвидшення процесів впровадження інновацій; збільшення витрат на науково-дослідні та прикладні дослідження; зміна пріоритетів у процесі мотивації вищого керівництва.

Реорганізація компаній у країнах, що розвиваються, зумовлена переходом до нових економічних реалій та проходила або до приватизації підприємства, або у процесі приватизації. Випадки, коли реорганізація здійснювалась у післяприватизаційний період, контролювалися та підтримувалися державою.

При проведенні аналізу енергетичного ринку та енергетичної галузі країни зроблено висновки, що основною ресурсною складовою структури виробництва електроенергії України є атомна енергетика, яка складає близько 55 %, близько 30 % складають потужності ТЕС і ТЕЦ. За останні роки частка генерації електроенергії з альтернативних джерел зросла удвічі і у загальній структурі на сьогодні складає 8 %. При проведенні аналізу галузі за моделлю М. Портера, за картою стратегічних груп та SWOT-аналізу визначено, що основними перевагами енергетики країни є низька собівартість значної частки електроенергії, наявність запасів корисних копалин, вигідне географічне розташування країни, інтеграція до енергосистеми Європи, але, в той же час, вкрай необхідним є модернізація підприємств, зменшення частки імпортованих енергоресурсів, перегляд цінової політики, зниження частки регулювання енергетики органами державної влади та створення умов для зменшення монополій у галузі.

При здійсненні аналізу діяльності ПрАТ «Укргідроенерго» дійшли висновків, що фінансові показники компанії протягом останніх років показують позитивну динаміку, що свідчить про стабільний фінансовий стан і розвиток підприємства. Структура Товариства зумовлена роботою компанії за декількома напрямками: експлуатація ГЕС, реконструкція ГЕС та будівництво нових гідроелектростанцій, що вимагає взаємодії та елементів функціонального підпорядкування окремих підрозділів в складі Товариства. Організаційна структура Товариства зорієнтована на ефективне й швидке прийняття рішень та реалізацію загальної стратегії.

Одним із альтернативних варіантів реорганізації ПрАТ «Укргідроенерго» обрано виділення зі складу компанії підприємства із здійснення продажу електроенергії, зокрема, на європейських енергетичних ринках (умовна назва –

«Укргідроенерго-Трейдінг»). Іншим – створення дочірнього підприємства-виробника електроенергії з сонячних панелей та використання систем накопичування (умовна назва – «Укргідроенерго-СЕСторейдж»). Основними елементами організаційних структур новостворених підприємств будуть департаменти, служби та відділи, підпорядковані в межах функціонального навантаження заступникам директора за напрямом або безпосередньо директорів. Структура лінійно-функціональна та зорієнтована на ефективне й швидке прийняття рішень та їх реалізацію.

Орієнтовні показники впровадження проектів вказують, що «Укргідроенерго-СЕСторейдж» має набагато більший термін реалізації і його впровадження охоплює близько 25 років із терміном окупності у 5 років. Відповідно чистий дохід буде нижчим за «Укргідроенерго-Трейдінг». Потрібно враховувати, що проекти мають досить різні напрямки. Одне з підприємств реалізує електроенергію, а інше, окрім реалізації, є також генеруючою компанією.

За результатами розрахунків та оцінки ризиків, дійшли висновків, що, незважаючи на нижчий прибуток у 1-ші 5 років функціонування «Укргідроенерго-СЕСторейдж», ризик його реалізації значно нижчий і вказує на можливості отримання вищого прибутку за рахунок регулювання та удосконалення законодавчої бази. При реалізації проекту «Укргідроенерго-Трейдінг», що ризик, незважаючи на вищий ступінь, теж визначається як допустимий, що свідчить про можливість для компанії паралельної реалізації обох проектів, зважаючи на диверсифікацію діяльності та в умовах трансформації ринку України до стандартів європейського ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ван Хорн Дж. К. Управление финансами: Пер. с англ/Гл. ред серии Я. В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 2003 – 800 с.: ил. – (Серия по бухгалтерскому учету и аудиту)
2. Загородній Анатолій Григорович, Вознюк Геннадій Леонідович ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ СЛОВНИК. А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк, 2007 ISBN 978-966-346-393-3 © Видавництво «Знання», оригінал-макет, 2007.
3. В. П. Нагребельний. Юридична енциклопедія : [у 6 т.] / ред. кол.: Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) [та ін.]. — К. : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 1998. — Т. 1 : А — Г. — 672 с. — ISBN 966-7492-00-X.
4. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 №436-IV.
5. Спасибо-Фатеева И. Проблемы реорганизации акц. обществ. «Предпринимательство, хоз-во и право», 1999, № 5 В. П. Нагребельний. URL: <https://cyclop.com.ua/content/view/1295/58/1/7/#11809>.
6. Коровайко А. В. Реорганизация хоз. обществ: Теория, зак-во, практика. М., 2001 URL: <https://cyclop.com.ua/content/view/1295/58/1/7/#11809>.
7. Щербакова Н. В. Поняття реорганізації як способу припинення підприємств, його відмінність від ліквідації. «Вісник Хмельн. ін-ту регіон, управління та права», 2002, № 2 В. П. Нагребельний. URL: <https://cyclop.com.ua/content/view/1295/58/1/7/#11809>
8. Бондар Н. М. к.е.н., доцент, Спеціалізований портал про освіту в Україні Education.ua 15 лютого 2011 URL: <https://www.education.ua>
9. Фінансовий менеджмент: Підручник / Кер. кол. авт і наук. ред проф. А. М. Поддєрьогін. – К. КНЕУ, 2005. – 535 с. ISBN 966-574-671-5.
10. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 554 с. ISBN 966-574-441-0

11. Онищенко Віктор, «Реорганізація підприємства та її види», матеріали журналу «Головбух» від 18.11.2020 URL: <https://www.golovbukh.ua/article/7707-reorganzatsya-pdprimstva-ta-vidi>
12. Копилук Н. Ю. Механізм реорганізації банків у умовах фінансової нестабільності: дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.08 «Фінанси, грошовий обіг і кредит» / Н. Ю. Копилук. – Львів, 2013. – 221 с.
13. Kashka I. S. (2010) “Reorganization of commercial banks at the present stage” Instytutsijnyj repozytarij Derzhavnoho vyschoho navchal'noho zakladu “Kyivs'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet im.Vadyma Het'mana”, vol. 5, pp. 226–232.
14. Козаченко С. Реструктуризація промислових підприємств / С. Козаченко // Бизнесинформ. – 1997. – № 17. – С. 25.
15. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 620 с.
16. Фінансова санація: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін. – К. : ДННУ “Акад. фін. управління”, 2013. – 310 с.
17. Михайлишин Л.І. Транснаціоналізація світової економіки: інноваційний аспект: монографія / Л.І. Михайлишин. – Вінниця: ДонНУ, 2016. – 314 с. ISBN 978-966-2995-95-4
18. Праневич А.А. Слияния и поглощения (М&А) в мировой экономике: влияние кризиса и возможности для национальной экономики / А.А. Праневич // Белорусский экономический журнал. 2014. № 1. – С. 60–75..
19. Trend news agency, стаття «ВР представила план реорганизации, направленный на улучшение конкурентоспособности», 11.10.2007 URL: <https://www.trend.az/business/economy/1042634.html>
20. REUTERS, Royal Dutch no more - Shell officially changes name By Ron Bousso, 21.01.2022 URL: <https://www.reuters.com/world/uk/shell-officially-drops-royal-dutch-name-2022-01-21/>

21. Ліга.Бізнес Shell змінює структуру акціонерного капіталу та скорочує назву, Наталія Фрейк, 15.11.2021 URL: <https://biz.liga.net/ua/ekonomika/tek/novosti/shell-menyaet-strukturu-aktsionernogo-kapitala-i-sokraschaet-nazvanie>
22. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под ред. А. П. Градова. – СПб. : Спец. лит., 1996. – 510 с.
23. Європейський інформаційно-дослідницький центр. Приватизація державних підприємств. Правове регулювання управління державними підприємствами. (Досвід країн Західної та Східної Європи) Катерина Пенькова, аналітик ЄІДЦ URL: <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28973.pdf>
24. Lis P. Privatization Model in Poland: Commercial or Social? [Електронний ресурс] / P. Lis, J. Mazurkiewicz, S. Zwierzchlewski // International Journal of Business and Social Science. – 2013. – №14. – URL: http://ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_14_November_2013/6.pdf.
25. Освіта.ua. Зарубіжний та вітчизняний досвід реструктуризації. Реферат. URL: https://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19045
26. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ №3, 2011 Ю.Я. Касараба, С.Н. Баліна Правові заходи протидії незаконному поглинанню підприємств (рейдерству): міжнародний досвід.
27. Рейдерство (бізнес). Матеріал из Википедии – свободной энциклопедии 13 декабря 2010. URL: [http://ru.wikipedia.org/wiki/Рейдерство\(бизнес\)](http://ru.wikipedia.org/wiki/Рейдерство(бизнес)).
28. Енергетика України. Виклики та ініціативи, Київ-2020, Центр Разумкова URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_energy_initiatives.pdf.
29. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
30. План розвитку Об'єднаної енергетичної системи України на наступні десять років. (редакція від 24.12.2014) URL: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=244996562>
31. ENERGO VSESVIT. Динаміка і структура виробництва електроенергії в Україні. Електронний ресурс URL: <https://vse.energy/спес-projects/infographpek/1615-electricity>.

32. "Энергетика: история, настоящее и будущее", монография, Базеев Е.Т., Билека Б.Д., Васильев Е.П. и др. К. : ООО "Редакция "Энергетика: история, настоящее и будущее", 2011, 400 с ISBN: 978-617-635-004-0, URL: <http://energetika.in.ua/ru/about-books>
33. Азоев Г.Л., Баранчеев В.П., Гунин В.Н., Кибанов А.Я., Ковалева А.М. Управление организацией: учебник для студ. вузов, обучающихся по спец. "Менеджмент организации" / Государственный ун-т управления / А.Г. Поршнев (ред). - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 736с.
34. Укргідроенерго. Офіційний сайт. Електронний ресурс. URL: <https://uhe.gov.ua/>.
35. Закон України «Про ринок електричної енергії» від 13.04.2017 №2019 -VIII.
36. Постанова НКРЕКП від 14.03.2018 №307.
37. Міжнародний центр перспективних досліджень. Електронний ресурс. URL: <http://icps.com.ua/mtspd-oprylyudnyv-reytynh-finansovoho-zdorovya-derzhpidprymstv-ukrayiny/>.
38. Центр екологічних ініціатив «Екодія». Електронний ресурс, URL: <https://ecoaction.org.ua/pozytsia-entso-e.html>.
39. Інтеграція в рамках оасціації: динаміка виконання угоди між Україною та ЄС, Аналітичний звіт. Видання четверте, доповнене. За редакцією В. Мовчан та І. Коссе, Київ, 2021 URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/Integration_UA_EU/Report_Integration_final_ua.pdf.
40. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Офіційний портал Регулятора. Електронний ресурс URL: <https://www.nerc.gov.ua/>.
41. Проекту Low Carbon Ukraine. Електронний ресурс URL: <https://www.lowcarbonukraine.com/>.
42. Верховна Рада України Офіційний портал парламенту України. Законопроекти. Проект Закону про ратифікацію Договору гарантії (Проект "Україна-Підвищення стійкості енергосистеми для європейської інтеграції

енергомережі (Встановлення гібридних систем з виробництва електроенергії в ПрАТ "Укргідроенерго") між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку та Договору гарантії (Проект "Україна-Підвищення стійкості енергосистеми для європейської інтеграції енергомережі (Встановлення гібридних систем з виробництва електроенергії в ПрАТ "Укргідроенерго") між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку, що діє в якості виконавця від імені Фонду чистих технологій Електронний ресурс.
URL:<https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39593>.

43. Шлях до 100% відновлюваної енергосистеми в Україні. Wärtsilä Energy. Київ, лютий 2020 р. URL:https://uabio.org/wp-content/uploads/2020/05/Final_UA_Path_to_100_percent_renewables_Ukraine.pdf..

44. Постанова НКРЕКП від 14.03.2018 №307 «Про затвердження правил ринку».

45. Постанова НКРЕКП від 14.03.2018 №308 «Про затвердження Правил ринку «на добу наперед» та внутрішньодобового ринку».

46. Постанова НКРЕКП від 14.03.2018 №312 «Про затвердження Правил роздрібного ринку електричної енергії».

47. Оприлюднення проектів документів щодо екологічних та соціальних планів й зобов'язань компанії, взаємодії з зацікавленими сторонами та плану організації праці. Оголошення. Офіційний сайт ПрАТ «Укргідроенерго». Електронний ресурс. URL: https://uhe.gov.ua/media_tsentr/anonsy_ta_oholoshennya/proekt-vstanovlennya-gibridnikh-sistem-z-virobnictva.

48. Друкер П., Макьярелло Ф., Джозеф А. Менеджмент. Пер. с англ. М.: ООО «И. Д. Вильямс». 2010.

49. Мадера А.Г. Риски и шансы: неопределенность, прогнозирование и оценка. М. УРСС, 2014. 448 с..

50. Kaplan R.S. Managing risks: a new framework. Harvard Business Review. 2012. June. P. 90.

51. Froot K.A., Shaferstein D., Stein J.K. A Framework for risk management. Harvard Business Review. 1994. P. 25.

52. Грідін О.В., Дудник О.В., Руденко С.В. Сутність, місце та сучасне значення ризик-менеджмент у в управлінській парадигмі організації. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2018. Вип. 191. С. 188-201.
53. Національне рейтингове агентство «Рюрік». Електронний ресурс. URL: <http://www.rurik.com.ua/>.
54. Гительман Л.Д., Ратников Б.Е. Эффективная энергокомпания: Экономика. Менеджмент. Реформирование. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. 544с.: ил. ISBN 5-901028-40-6.
55. Корпоративна соціальна відповідальність. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії 20 травня 2022. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
56. Delo.ua Електронний ресурс URL: <https://delo.ua/opinions/biznes-i-ksv-jak-kompaniji-vprovadzhujut-praktik-372081/>.
57. Економіка України. – 2014. - №3 (628) Соціальні проблеми в практиці управління. А.М. Колот УДК 005.35 + 005.511(083.92) + 005.941 URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32615153.pdf>.
58. Ансофф И. Стратегическое управление: классическое издание. С-Пб.: Питер, 2009. 520 с.
59. Ксенофонтова Х. З. Корпоративный менеджмент. М.: КноРус. 2020. 314 с.
60. Пушкарь А.И. Моделирование управления развитием предприятий на основе согласования интересов экономических субъектов. Экономическая кибернетика. 2003. № 1-2. С. 22-33.
61. Роль і місце української енергетики у світових енергетичних процесах. Електронний ресурс. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_ENERGY_PRINT.pdf.
62. Філософський енциклопедичний словник. К.: Абріс, 2002. 742с.
63. Сторінка ПрАТ «Укргідроенерго» на інтернет-ресурсі SMIDA – URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/20588716>

64. Шайкан А.В., Сагайдак М.П., Іщенко М.І. ABC- та BSC-технології в забезпеченні стратегічного маркетингового управління промисловим підприємством. Ефективна економіка 2013. №8. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2156>
65. Саричев Д.О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2012. № 30.
66. Пурлик В.М. Операционная и стратегическая эффективность бизнеса: современная трактовка. Риск: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2016. № 4.
67. Портал Спільноти СББ. Соціальна відповідальність бізнесу. Українські реалії та перспективи. Інформаційно-аналітичний матеріал. – URL: <http://www.csr-ukraine.org/userfiles/file/SVB.doc>
68. Никифорчин М.Д. Розвиток наукових підходів до управління операційною ефективністю підприємства. Економіка сьогодення: актуальні питання та перспективи розвитку: матеріали наук.- практ. конф., 26 – 27 квіт. 2019 р. Миколаїв: Херсон, видавництво «Молодий вчений», 2019..
69. Лобов С.П. Сучасні концепції економічної ефективності діяльності та ефективності управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4011>.
70. Іщенко М.І. Методологічні основи оцінки фінансово-економічних результатів діяльності підприємств [Текст] : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / М.І. Іщенко. – Кривий Ріг, ДВНЗ «КНУ», 2015..
71. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2002. – 272 с.
72. Давиденко Н. М. Оцінювання ефективності корпоративного управління акціонерними товариствами / Н. М. Давиденко // Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічна. – 2011. – Вип. 35..
73. Воронкова А.Е. Діагностика стану підприємства : теорія і практика : монографія / А.Е. Воронкова. – Харків : Вид-во «ІНЖЕК», 2008. – 520 с.

ДОДАТКИ



Рис. А.1 – Географія розташування та основні технічні характеристики електростанцій ПрАТ «Укргідроенерго»

ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР

Головний інженер	Заступник генерального директора з адміністративно го управління, забезпечення та управління персоналом	Заступник генерального директора зі стратегії та інвестицій	Заступник генерального директора з економіки та фінансів	Заступник генерального директора з комерційної діяльності	Науково-технічна рада	Департамент юридичного забезпечення та майнових відносин	Департамент організації закупівель	Департамент інформаційних технологій	Департамент внутрішнього контролю, аудиту та економічної безпеки	Радники	Служба корпоративного секретаря
Департамент ремонтів	Департамент з управління персоналом і соціальними питаннями	Департамент стратегічного розвитку та планування реалізації проектів	Департамент економічної політики	Департамент з комерції							
Департамент експлуатації	Департамент матеріально-технічних ресурсів та адміністративно-господарського забезпечення	Департамент інвестиційної експертизи та підтримки	Департамент фінансів	Департамент супроводженн я комерційної діяльності							
		Департамент реалізації проекту "Реконструкція ІІ черга"	Головний бухгалтер Департамент бухгалтерського обліку та звітності	Управління роздрібного ринку							
		Департамент супроводження інвестиційної діяльності									
		Департамент з реалізації інноваційних проектів									

Рис. Б.1 – Організаційна структура ПрАТ «Укргідроенерго»

Джерело: розроблено автором

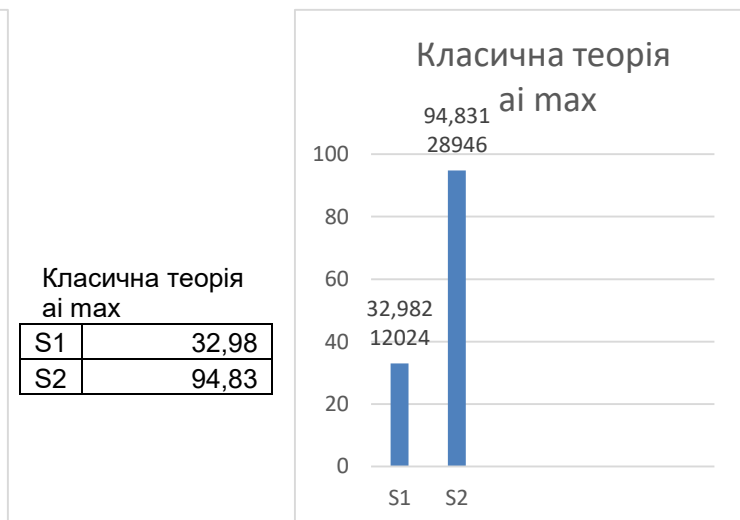
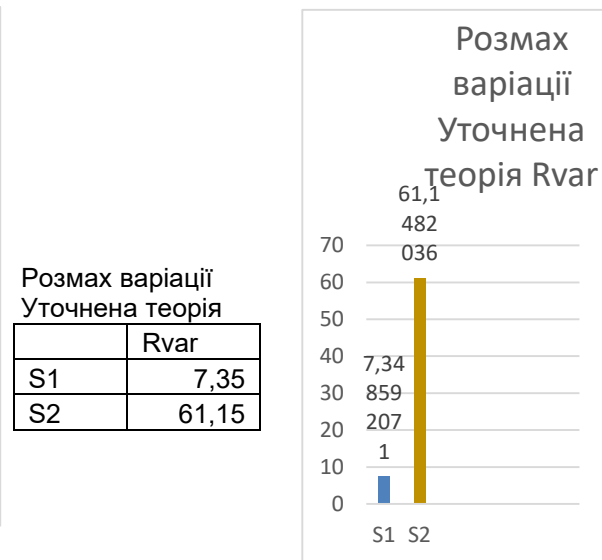
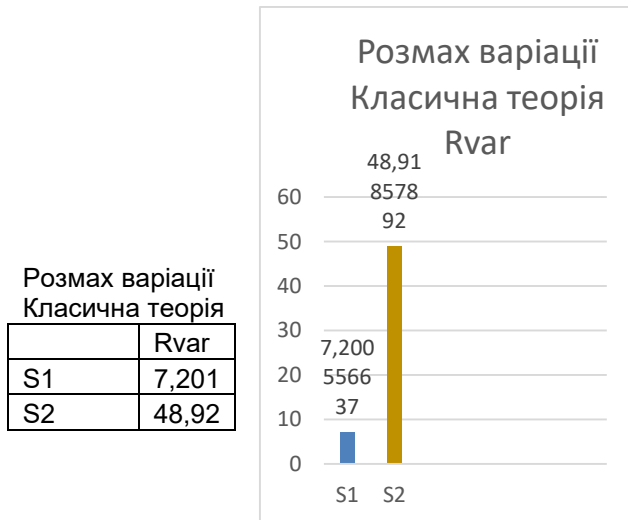
Рис. Б.1 – Організаційна структура ПрАТ «Укргідроенерго»

Джерело: розроблено автором

Стратегії розвитку	Рентабельність за ринкових умов(%)				
	1	2	3	4	5
S1	27,14	31,05	29,09	30,07	29,58
S2	52,76	75,16	74,87	74,68	74,39
Pj	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2

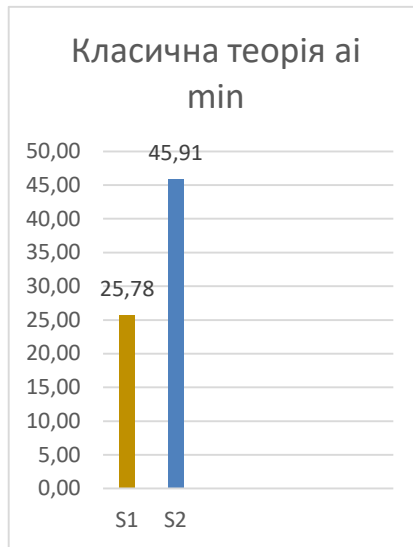
Середня ефективність	Ступінь ризику	Стандартне відхилення	Коефіцієнт варіації	Додатна семіваріація	Від'ємна семіваріація	Семіквадратичне додатнє відхилення	Семіквадратичне від'ємне відхилення	Коефіцієнт ризику	
<i>Mi</i>	<i>Di</i>	<i>Si (s i)</i>	<i>CVi</i>	<i>SV+</i>	<i>SV-</i>	<i>SSV+</i>	<i>SSV-</i>	<i>Kr</i>	<i>ta</i>
29,38	1,68	1,30	0,04	1,09	2,57	1,04	1,60	1,53	2,78
70,37	77,61	8,81	0,13	19,47	310,18	4,41	17,61	3,99	

Класична теорія			Уточнена теорія				Розмах варіації за класичною теорією	Розмах варіації за уточненою теорією	Тип ризику по класичній теорії		Тип ризику по уточненій теорії	
Δi	<i>ai max</i>	<i>ai min</i>	$\Delta i +$	$\Delta i -$	<i>ai max</i>	<i>ai min</i>	<i>Rvar</i>	<i>Rvar</i>	<i>Risk</i>	допустимий	<i>Risk</i>	Тип ризику
3,60	32,98	25,78	2,90	4,45	32,28	24,93	7,20	7,35	87,75	допустимий	84,86	допустимий
24,46	94,83	45,91	12,25	48,90	82,62	21,47	48,92	61,15	65,24	допустимий	30,51	допустимий



Класична теорія
ai min

S1	25,78
S2	45,91

Уточнена
теорія ai max

S1	32,28
S2	82,62

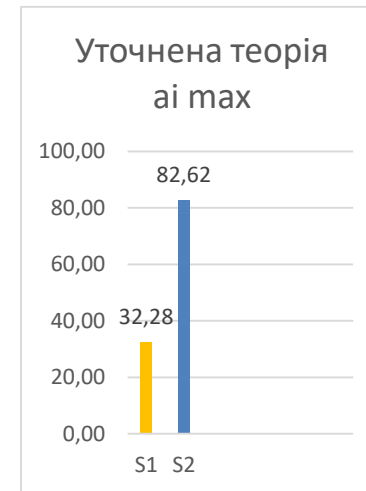


Рис. В.1 – Розрахунок та аналіз ризиків реалізації альтернативних проектів реорганізації ПрАТ «Укргідроенерго»



HRYPHORII SKOVORODA UNIVERSITY IN PEREIASLAV
FACULTY OF FINANCIAL, ECONOMIC AND VOCATIONAL EDUCATION



XV International Scientific and Practical Conference
«THE TERMS OF ECONOMIC GROWTH IN COUNTRIES
WITH A MARKET ECONOMY»

CERTIFICATE

Conference Participant

Hanna Pyshna



Rector

Dean of Faculty of Financial,
Economic And Vocational
Education



Vitaliy Kotsur

Svitlana Kucherenko

21-22.04.2022
Pereiaslav, Ukraine

Міністерство освіти і науки України
 Університет Григорія Сковороди в Переяславі
 Факультет фінансово-економічної і професійної освіти
 Академія військового мистецтва
 (Варшава, Польща)
 Академія освіти Університету ім. Вітаутаса Великого
 (Вільнюс, Литва)
 Даугавпільський університет
 (Даугавпілс, Латвія)
 Комратський державний університет
 (Комрат, Молдова)
 Університет імені Миколи Коперника
 (Торунь, Польща)
 Університет національного і світового господарства
 (Софія, Болгарія)
 ГО «Колегіум»



Програма

**XV МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
 «УМОВИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В КРАЇНАХ З РИНКОВОЮ ЕКОНОМІКОЮ»**

21-22 квітня 2022 р.



м. Переяслав

СУЧАСНІ ВИДИ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Коркач Інна Вячеславівна, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, Україна.

СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОГО ЛІДЕРСТВА ГЛОБАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

Кучеренко Світлана Юріївна, кандидат економічних наук, доцент, декан факультету фінансово-економічної і професійної освіти, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, Україна.

УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ МЕДИЧНОЇ КЛІНІКИ ТОВ «ЛАНЦЕТ ХХІ СТОРІЧЧЯ» У ВОЄННИХ УМОВАХ

Лисенко Андрій Миколайович, магістрант Інституту бізнес-освіти КНЕУ, Україна.

СОЦІАЛЬНА КОНСОЛІДАЦІЯ СУСПІЛЬСТВА ЯК ДЖЕРЕЛО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТА ГАЛУЗЕЙ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Мармуль Лариса Олександрівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, Україна.

ВИКОРИСТАННЯ КРЕАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Михайлов Андрій Миколайович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Сумський національний аграрний університет, Україна.

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Москалюк Наталія Петрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана», Україна.

Максімова Вікторія Віталіївна, магістрант Інституту бізнес-освіти КНЕУ, Україна.

СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

М'ягка Аліна Андріївна, студентка 1 курсу магістратури, заочної форми навчання, спеціальності «Економіка», Університет Григорія Сковороди в Переяславі, Україна.

ЗАРУБІЖНА ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ СТРАХОВОГО БІЗНЕСУ

Насолодіна Альона Ігорівна, магістрант Інституту бізнес-освіти КНЕУ, Україна.

ЗАРУБІЖНА ПРАКТИКА РЕОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ

Пишна Ганна Вікторівна, магістрант Інституту бізнес-освіти КНЕУ, Україна.

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Полторан Сергій Сергійович, студент 1 курсу магістратури, денної форми навчання, спеціальності «Економіка», Університет Григорія Сковороди в Переяславі, Україна.

СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АСПЕКТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Романенко Андрій Сергійович, студент 1 курсу магістратури, заочної форми навчання, спеціальності «Економіка», Університет Григорія Сковороди в Переяславі, Україна.

ЗАГРОЗИ КОНКУРЕНЦІЇ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ (2020-2021 рр.)

Студінська Галина Яківна, доктор економічних наук, головний науковий співробітник Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки МЕРТУ, м. Київ, Україна.

СПОСОБИ КОНСОЛІДАЦІЇ БЮДЖЕТІВ У ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНІХ СТРУКТУРАХ

Топило Вікторія Анатоліївна, аспірант 4-го року навчання, спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування», Державний університет "Житомирська політехніка", Україна.

ЗАРУБІЖНА ПРАКТИКА РЕОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ

Пишна Ганна
магістрант Інституту бізнес-освіти
КНЕУ, Україна

Протягом останніх років енергетичні ринку світу зазнають серйозних змін. Багато енергетичних компаній переформатують свою діяльність, відходячи від консервативних поглядів на здійснення своєї діяльності. На думку багатьох зарубіжних науковців, процеси реорганізації – це процеси злиття та поглинання. У світовій практиці під злиттям розуміють створення єдиної економічної структури шляхом об'єднання декількох діючих господарських суб'єктів. При цьому акціонери зберігають свої права на акції, але вже новоствореного підприємства. Поглинання – більш агресивна формою реорганізації і передбачає повне припинення існування однієї зі структур і приєднання її до існуючої. Після викупу контрольного пакету акцій акціонери поглиненої компанії втрачають свої корпоративні права. В іноземній літературі дані категорії описують визначенням M&A – mergers and acquisitions (з англ. злиття та поглинання), розбіжності між якими з часом стають все менше помітними [1, с. 35]. Зарубіжний досвід реорганізації підприємств, у тому числі і підприємств енергетичного сектору економіки, можна поділити на три основні спрямування: реорганізація підприємств у країнах із розвиненою ринковою економікою (досвід США, Японії), досвід європейських країн, перетворення у країнах з перехідною економікою (країни пострадянського простору, СНГ) [2].

Реорганізація у країнах із розвиненою економікою є постійним процесом, який відбувається за еволюційною моделлю, протягом довгого часового інтервалу і не спричиняє панічних настроїв персоналу підприємства. Основними її процесами є реінжиніринг, структурний розвиток, зміну керівництва. Реорганізація енергетичних підприємств цих країн обумовлена потребами розвитку бізнесу, його розширення, аніж невідповідністю вимогам ринку, недостатньою конкурентоспроможністю підприємств тощо.

У США основними чинниками пожвавлення реорганізаційних процесів найбільших енергетичних компаній у 80-ті роки минулого століття стали зміни на внутрішньому енергетичному ринку (перехід від видобувної до економної політики розвитку), зміни на ринку позикового капіталу, необхідність вчасно реагувати на зміни на світових енергетичних ринках, підтримання ефективної конкурентоспроможності, необхідність скорочення провалів між реальними та потенційними можливостями розвитку підприємства. Найбільші енергетичні підприємства США постали перед необхідністю проведення комплексної реорганізації своєї діяльності, основними передумовами якої стала необхідність [3]: зміни структури власності шляхом створення іншого підприємства внаслідок відокремлення, об'єднання підприємств, створення спільних підприємств, позбавлення прав власності; зміни корпоративного клімату; коливання в галузі оподаткування і валютної політики; зміни образу корпорації; зміни характеру корпорації, наприклад, перетворення з виробничого підприємства в холдингове – для юридичних і бізнес-цілей; у відповідь на антимонопольні та юридичні обмеження; управління конкурентною перевагою, забезпечуючи надання кращих товарів і послуг; досягнення гнучкості управління, шляхом вирішення суперечностей, що виникають у системі людських ресурсів, із проведенням політики стимулювання і надання можливостей кар'єрного зростання; удосконалення управління й забезпечення захисту передачі інтелектуальної власності, типу технології; забезпечення географічної диференціації і ринкової сегментації.

Звичайним явищем для американських компаній стали злиття і поглинання, що свідчить про посилення концентрації виробничого капіталу. Прагнення до злиття і поглинань зумовлено декількома факторами – зниженням витрат, підвищенням прибутку, розширенням ринкового сегмента та прагненням досягти панування на ринку, новими технологічними можливостями, створенням нового корпоративного синергетичного ефекту.

Основою злиття і поглинань виступає конкурентне середовище, а точніше – його зміни. Вони стають все більш суттєвими і стрімкими по мірі розвитку економіки. Глобалізація, диверсифікація, технологічний прогрес, лібералізація

ринків постійно впливають на оцінку активів компанії і прогнози її функціонування, зумовлюють активні пошуки компанією інвестиційних можливостей, зменшення витрат і розробку стратегій протидії конкурентам. Піки угод злиттів і поглинань припадають на періоди структурних змін, промислових криз і підйомів, інфляції, технологічних революцій, коли відбувається суттєва організаційна перебудова економіки і переоцінка активів [4, с. 172; 5]

Близько половини найбільших американських корпорацій здійснили реструктуризацію. Підприємства, що досягли найбільшого успіху, запровадили ґрунтовні зміни у виробництві, фінансах і менеджменті. За рахунок реструктуризації підприємства змінили основну поведінку й організаційну культуру управління, що визначають корпоративну стратегію; здійснили комплексні зміни, що привели компанії до розкриття її повного потенціалу. Реструктуризація стала незмінною частиною корпоративного життя компаній. Ті підприємства, що реструктурувалися, мали вирішити, що їм діяти далі, щоб уникнути повторення попередніх помилок. Ті, які не виконували жодних дій, мають бути пильними через свою підвищену вразливість. Для того щоб вижити, потрібно дотримуватися чіткої корпоративної стратегії, яка є основою для проведення реструктуризації [6]. Як окремий досвід, можна виділити реорганізацію підприємств Східної Німеччини. Методологічний підхід до реструктуризації підприємств у цій країні відзначався комплексністю та фундаментальністю. Відомо дуже багато прикладів успішної реорганізації підприємств. Однак цей досвід не завжди може бути використаний в Україні, оскільки німецька модель реструктуризації була найдорожчою із усіх відомих [6, с. 267].

У країнах з ринками, що розвиваються, кодекси, як правило, приділяють найбільшу увагу базовим принципами корпоративного управління (таким, наприклад, як справедливе ставлення до акціонерів, розкриття інформації про власників компанії, її фінансові показники, процедури річних зборів акціонерів). У різних країнах ці аспекти зазвичай уже закріплені законодавчо. Система, яка застосовується в англосаксонських країнах, приділяє максимум уваги акціонеру,

німецька є більш орієнтована на забезпечення збалансованості інтересів акціонерів та інших сторонніх зацікавлених осіб (кредиторів, службовців).

Доцільно розглянути процедури злиття та поглинання підприємств в Англії. Таких схем існує декілька: поглинання через придбання контрольного пакета, в том числі через скуповування акцій. Пакет може консолідуватися в холдингу, який утворюється, або в компанії-поглиначі; придбання активів компанії з наступною її ліквідацією; реорганізація компанії з обміном активів на акції компанії-поглинача або холдингу.

Для придбання публічних компаній, крім положення Акту про компанії, застосовується Кодекс злиттів та поглинань (City Code on Takeovers & Mergers). Однак, незважаючи на те, що цей документ не має обов'язкової сили, за його дотриманням стежить спеціальна саморегуюча організація – Комісія зі злиттів та поглинань, яка в разі порушень може створювати негативну репутацію винним та ініціювати осуд, штрафи та інші санкції з боку держрегулятора – Агентства з фінансових послуг.

Яскравим прикладом реорганізації задля покращення конкурентоспроможності та розгалуження бізнесу є британська нафтова компанія British Petroleum Plc. (BP). Наприкінці 2007 року компанія оприлюднила план реорганізації, спрямований на підвищення конкурентоспроможності компанії. Керівництво BP мало намір спростити корпоративну архітектуру компанії з метою посилення операційних показників, поліпшення поставок і зниження витрат, які на той час знаходилися, за матеріалами прес-релізу, опублікованого компанією «на більш високому рівні, ніж у основних конкурентів BP». Як відомо, British Petroleum Plc. є однією з найбільших у світі нафтогазових компаній. BP володіє енергетичними активами в Європі, США, Канаді, Південній Америці, Австралії та Азії. Однак наприкінці двотисячних років фінансові та операційні показники BP показали негативну тенденцію, яка призвела до масштабної реорганізації.

Сучасним прикладом проведення реорганізації, спрямованої на нові енергетичні тренди, а саме на скорочення викидів парникових газів, зменшення

видобутку газу і нафти, використання відновлювальних джерел енергії та зменшення податкового тиску є британо-нідерландська компанія Royal Dutch Shell.

Важливо відмітити стратегію глобального розміщення підприємств після проведення реорганізації, особливо транснаціональних, що дозволяє міжнародним енергетичним корпораціям реалізовувати такі фактори збільшення прибутковості, недоступні для національних підприємств, як передавання зарубіжним відділенням базових знань і навичок, не можливих для оперативного відтворення або наслідування конкурентами; економія на розташуванні компаній шляхом розміщення виробництва за географічним положенням, де конкретні операції зі створення цінностей можуть впроваджуватись ефективніше та формування на базі цього глобальних мереж; використання кривої досвіду, яка представляє собою постійне скорочення виробничих витрат протягом життєвого циклу товару завдяки надбанню досвіду з виробництва і реалізації електроенергії та економії за рахунок розширення розмірів діяльності.

Список використаної літератури:

1. Копилук Н. Ю. Механізм реорганізації банків у умовах фінансової нестабільності: дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.08 «Фінанси, грошовий обіг і кредит». Львів, 2013. 221 с.
2. Козаченко С. Реструктуризація промислових підприємств. Бизнес-информ. 1997. № 17. С. 25.
3. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Х.: Основа, 1999. 620 с.
4. Михайлишин Л.І. Транснаціоналізація світової економіки: інноваційний аспект: монографія. Вінниця: ДонНУ, 2016.
5. Праневич А.А. Слияния и поглощения (М&А) в мировой экономике: влияние кризиса и возможности для национальной экономики. Белорусский экономический журнал. 2014. № 1. С. 60–75.
6. Фінансова санація: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін. К. : ДННУ “Акад. фін. управління”, 2013.