

## ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОСТОРОВО - КЛАСТЕРНИЙ БІЗНЕС

УДК 638.017:32

### ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ХОЛДИНГІВ УКРАЇНИ

Гончаров Ю.В., д.е.н.

*Київський національний університет технологій та дизайну*

У статті ідентифіковано основні проблеми організаційного розвитку енергетичних холдингів України. Автором визначено наявність протиріч між чинниками впливу на розвиток енергетичних холдингів. Основними проблемами організаційного розвитку енергетичних холдингів є диверсифікація енергетичних ресурсів, зниження ефективності генерації за видами енергоресурсів, зменшення рівня інвестицій в енергетичну інфраструктуру, необхідність оптимізації портфелю генерації енергетичних холдингів, зростання вимог споживачів до якості послуг та обслуговування, підвищення екологічних вимог до енергогенерації та формування умов для соціально-економічного розвитку територій на яких здійснюється господарська діяльність енергогенеруючими підприємствами та організація дозвілля працівникам енергетичних підприємств. Встановлена залежність між ефективністю організаційного розвитку та імплементацією директив за договором Енергетичного співтовариства. Автором запропоновано використання стратегічного підходу до формування прогнозів розвитку енергетичних холдингів України. Формування системи стратегічного управління організаційним розвитком повинно відповідати вимогам гнучкості й адаптивності планів, оперативності прийняття управлінських рішень та наявності зворотного зв'язку при впровадженні певних стратегічних альтернатив. Ідентифікація викликів держаної політики щодо регулювання взаємодії та розвитку енергетичних холдингів уможливила формування стратегічних напрямів їх подолання. Структурно-інституційна трансформація взаємовідносин між суб'єктами енергоринку та інформаційно-технологічне оновлення є ключовими напрямками організаційного розвитку енергетичних холдингів. Реалізація програм за визначеними пріоритетами уможливить прискорений вихід з економічної та енергетичної кризи суб'єктів енергоринку, сприятиме збереженню існуючих конкурентних позицій українських енергохолдингів на європейському енергетичному ринку.

**Ключові слова:** енергетичні холдинги, стратегія організаційного розвитку, диверсифікація енергетичних ресурсів, енергетична інфраструктура

UDC 638.017:32

**ISSUES AND PROSPECTS FOR THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF ENERGY HOLDING COMPANIES IN UKRAINE****Goncharov Y., Dr.of Econ.Sc.***Kiev national university of technology and design*

The paper has identified the main issues of the organizational development of energy holding companies in Ukraine. The author has found the availability of contradictions between the factors influencing the development of energy holding companies. The main issues of the organizational development of energy holding companies are diversification of energy resources, reduction of the generation efficiency according to the type of energy resources, reduction of investments into the energy infrastructure, the necessity to optimize the portfolio of energy holding companies generation, the growth of consumer demands for quality service and maintenance, the increase of the environmental requirements as to energy generation and creation of the conditions for social and economic development of the territories where the economic activities are conducted by energy generating companies and organization of leisure activities of the employees at the energy generating companies. The dependence between the effectiveness of organizational development and implementation of the directives under the Energy Community Agreement has been established by the author. The author has offered the use of a strategic approach to the creation of development forecasts for the energy holding companies in Ukraine. The formation of a system for strategic management of the organizational development must comply with the requirements of flexibility and adaptability of the plans, the efficiency of management decisions and the feedback availability when implementing certain strategic alternatives. The identification of challenges of the state policy as for the regulation of collaboration and development of energy holding companies has made it possible to create strategic directions for their solution. The structural and institutional transformation of the relationships between the energy market subjects and information technology upgrades, in our point of view, are the key areas for the organizational development of energy holding companies. The implementation of the programs according to the identified priorities will accelerate the exit of the energy market businesses from the economic and energy crisis and will help preserve the existing competitive position of the Ukrainian energy holding companies on the European energy market.

**Keywords:** energy holding companies, organizational development strategy, diversification of energy resources, the energy infrastructure.

**Актуальність проблеми.** Результатом консолідації капіталів в паливно-енергетичному комплексі 2001-2007 рр. є формування

енергетичних холдингів. Загалом, енергетичні холдинги являють собою технологічну систему повного ланцюга доданої вартості: від видобутку енергоресурсів до продажу електроенергії чи енерготоварів кінцевому споживачу. Технологічна пов'язаність з іншими галузями промисловості, а в більшості випадків частина ланцюга доданої вартості є містоутворюючим чинником актуалізують дослідження перспектив розвитку структур інтегрованого типу в енергетиці України.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Концептуальні положення формування стратегій енергетичних холдингів були розроблені А. Амошею [1; 2], І. Ансоффом, Р. Подолецем, О. Дячуком [3; 4], М. Портером, Р. Лінчем, Г. Мінцбергом, О. Стояном [5] та іншими. Однак, аналіз наукових праць, дав можливість ідентифікувати відсутність системного бачення проблем організаційного розвитку енергетичних холдингів в контексті інтеграції в Європейський енергетичний простір. Енергетичні холдинги є системоутворюючим елементом національної економіки, продукти виробництва яких визначають рейтинги конкурентоспроможності економіки в глобалізованому світі. Показники енергоємності ВВП України є найвищими серед колишніх країн радянського союзу, це дає змогу ідентифікувати дисбаланси в розвитку енергетичних холдингів. Виконання вимог Четвертого Енергетичного пакету залежить від організаційного потенціалу енергетичних холдингів, тобто питання спроможності адаптації та впровадження стандартів як управління процесами генерації, так і видобутком енергетичних ресурсів є невіршеними, це й становить актуальність дослідження.

**Метою роботи** є систематизація проблем організаційного розвитку енергетичних холдингів України та обґрунтування пріоритетних напрямів їх вирішення в умовах невизначеності зовнішнього середовища та системної кризи національної економіки.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Аналіз та структуризація чинників, що впливають на організаційний розвиток енергетичних холдингів України дав можливість ідентифікувати найбільш значимі проблеми. По-перше, необхідність диверсифікації енергетичних ресурсів та забезпечення надійності генерації електроенергії внаслідок геополітичної кризи на Сході України. Енергетичні холдинги з метою підвищення надійності генерації

електроенергії та забезпечення безперебійного енергопостачання до кінцевого споживача здійснюють оптимізацію портфелю енергетичних ресурсів. Так, НАК «Нафтогаз України» підписав договір про реверс природного газу з Gaz-System SA, ПАТ «Укртрансгаз» з FGSZ, ДП НАЕК «Енергоатом» змінив постачальника базових реакторних технологій на американські Westinghouse та Holtec International, ПАТ «Центренерго», ТОВ «ДТЕК», VS Energy International Ukraine підписали контракти на покупку вугілля антрацитової групи з Arida Global Limited та Steel Mont Trading Ltd. Закупівля первинних енергетичних ресурсів за кордом знижує рівень економічної та енергетичної безпеки українських енергохолдингів, а також характеризується розривом виробничих ланцюгів «вугілля-електроенергія», зростанням витрат на транспортування природного газу з європейської газотранспортної системи, підвищенням собівартості генерації на атомних станціях через підвищення ціни на реакторні технології. Енергетичні холдинги, внаслідок невиконання стратегічних планів, перейшли на середньострокове та бюджетне планування. Збитки, отримані внаслідок геополітичної кризи, вплинули на інвестиційну привабливість та поточну платоспроможність суб'єктів енергетичного ринку, що в результаті призвело до підвищення цін на енергопродукцію та послуги для кінцевого споживача.

По-друге, зниження ефективності генерації за різними видами енергоресурсів. Причинами є тарифна політика, знос енергогенераторів, низький коефіцієнт корисної дії електростанцій та прорахунки при складанні паливно-енергетичного балансу. Передача ж ремонтного господарства на аутсорсинг для техногенно небезпечних виробництв, призводить до структурних змін якісного складу персоналу, що у стратегічній перспективі матиме місце нестача кадрів відповідної професійної кваліфікації.

По-третє, зниження рівня інвестицій в енергетичну інфраструктуру через високий рівень монополії на транспортування енергоресурсів. Також у даному сегменті має місце моральний та фізичний знос об'єктів енергетичної інфраструктури, що є наслідком відсутності технічної модернізації [6; 7]. Використання енерговитратних технологій разом з відсутністю диверсифікації енерготранспортної інфраструктури ідентифікують низький рівень управлінського персоналу, що

унеможливиює виконання вимог Третього та Четвертого Енергетичних пакетів, у частині повної інтеграції локальних енерготоварів та послуг в європейську енергетичну систему. Оновлення енергетичної інфраструктури є пріоритетним напрямком організаційного розвитку енергетичних холдингів України, оскільки перспективними напрямками в енергетичній галузі, яка знаходиться на етапі зрілості є саме стратегії інтеграції на суміжні енергетичні ринки або в комунальний сектор.

По-четверте, необхідність оптимізації портфелю генерації енергетичних холдингів. Низьковуглецева генерація є пріоритетним напрямком організаційного розвитку більшості енергетичних холдингів світу. Українські енергетичні холдинги, зокрема ТОВ «ДТЕК» має 0,13 % вітрової генерації України, ПАТ «Укргідроенерго» – 6 % гідрогенерації. Частка відновлюваної генерації у загальній структурі енергогенерації України станом на 01.01.2017 р. складає 2%, така структура паливно-енергетичного балансу країни, враховуючи директиви Європейської енергетичної політики 2030, є критичною, оскільки експорт вуглицеемної енергії в країни ЄС, відповідно з 2020 р., буде обмежено й знижено закупівельні ціни. Енергетичні холдинги, повинні змінити структуру портфелю генерації, в іншому випадку загрози втрати частки ринку, а отже, і прибутку є найбільш імовірною.

По-п'яте, зростання вимог споживачів до якості послуги та обслуговування. Відкритість енергетичних ринків, зростання кількості енергопостачальних підприємств змінили акценти щодо ролі кінцевого споживача. З метою підвищення конкурентоспроможності суб'єктів енергоринку формування репутаційної політики енергетичними холдингами повинно відповідати європейським стандартам управління.

По-шосте, підвищення екологічних вимог до енергогенерації. Енергогенерація в Україні характеризується високим рівнем викидів у навколишнє середовище, що пояснюється відсутністю інвестицій в технології генерації та заходи енергозбереження. Водночас, Україна 01.02.2011 р. ратифікувала договір Енергетичного співтовариства, ключовими директивами для обов'язкового виконання в умовах членства є [7, с. 10-11; 8; 9]:

– Директива № 2010/75/ЄС про промислові викиди (всеохоплююче запобігання і контроль забруднень);

- Директива № 2006/32/ЄС про ефективність кінцевого споживання енергії та енергетичні послуги;
- Директива № 2002/91/ЄС про енергетичне функціонування будівель;
- Директива № 92/75/ЄЕС про вказування за допомогою маркування та зазначення стандартної інформації про товар обсягів споживання енергії та інших ресурсів побутовими електроприладами;
- Директиви 2003/30/ЄС щодо сприяння використанню біопалива або іншого відновлюваного палива для транспорту;
- Директива 2001/77/ЄС про створення сприятливих умов продажу електроенергії, виробленої з відновлюваних джерел енергії, на внутрішньому ринку електричної енергії;
- Директиви 2010/30/ЄС щодо маркування енергетичної продукції;
- Директива 1999/31/ЄС щодо полігонів захоронення відходів.

Імплементация директив стане стратегічною перевагою при формуванні вільного транскордонного енергетичного ринку.

По-сьоме, має місце проблема формування умов для соціально-економічного розвитку територій на яких здійснюється господарська діяльність енергогенеруючими підприємствами та організація дозвілля працівникам енергетичних підприємств. Зростання ролі суспільства як основної зацікавленої сторони, вимагає застосування кращих міжнародних практик корпоративної соціальної відповідальності. Формування бюджету для соціальних інвестицій українськими енергохолдингами відбувається досить повільно. Лідером за соціальним інвестуванням є ТОВ «ДТЕК», основними напрямками інвестицій якого у 2014-2016 рр. були: охорона здоров'я, підвищення активності громад, соціально значуща інфраструктура, енергоефективність та розвиток бізнес-середовища.

Загалом, вирішення енергетичних, екологічних, соціальних, економічних та інвестиційних проблем на енергетичних холдингах України має здійснюватись на основі стратегічного підходу до формування прогнозів розвитку об'єктів енергетичної інфраструктури від державного рівня до галузевого (основою якого є енергетичні холдинги)[10; 11; 12; 13].

Стратегічний підхід до формування прогнозів розвитку енергетики України, перш за все, повинен ґрунтуватися на дієвій системі

стратегічного управління. Дана система складається з регуляторних механізмів, що визначають принципи реалізації процесів стратегічного управління на енергетичних підприємствах. Система стратегічного управління повинна відповідати запитам нестабільного зовнішнього середовища, як національного, так і міжнародного рівня. Вимоги до такої системи, повинні збалансувати інтегральний рівень взаємодії всіх учасників енергетичного ринку на основі застосування сучасних інструментів стратегічного аналізу (табл. 1).

*Таблиця 1 - Вимоги до системи стратегічного управління*

Система стратегічного управління	Проектування системи стратегічного управління	Підтримка системи стратегічного управління
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Гнучкість, адаптованість;</li> <li>- Прості та складні організаційні структури з невеликою кількістю ієрархічних ланцюгів високої автономності;</li> <li>- Диверсифікація;</li> <li>- Ступінь неформального управління.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ідентифікація функціональних вимог до інформаційних потоків;</li> <li>- Врахування бюджетного планування при формуванні окремих підсистем;</li> <li>- Формування системи нормативів організації та управління впровадженням системи стратегічного управління;</li> <li>- Формалізація вимог до інформаційних підсистем забезпечення методичного інструментарію стратегічного управління.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оперативне моделювання управлінських проблем за усіма можливими альтернативами розвитку;</li> <li>- Формування банків стратегічних знань за прийнятими управлінськими рішеннями;</li> <li>- Використання інформації від транзакційних інформаційних систем при прийнятті управлінських рішень;</li> <li>- Застосування банків трендів розвитку бізнес-одиниць енергетичного холдингу при ідентифікації пріоритетів організаційного розвитку холдингової компанії.</li> </ul>

*Джерело: складено автором на основі [14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21]*

Виклики державної політики щодо регулювання взаємодії та розвитку енергетичних холдингів є:

– відсутність галузевих стратегій щодо екологічних норм забруднення навколишнього середовища, що у свою чергу знижує інвестиційну привабливість даного сегменту для міжнародного інвестора. Інституційна невизначеність екологічної складової енергетичної генерації знаходиться в кореляційній залежності зі стимулюванням відновлюваної генерація як перспективного напрямку енергетики в Україні;

– неефективне управління розвитком об'єктів енергетичної інфраструктури, що призвело до морального та фізичного зносу 45% основних фондів;

– відміна податкових пільг для об'єктів відновлюваної енергетики як пріоритетних напрямів організаційного розвитку енергетичних холдингів України;

– неефективна система стимулювання організаційного розвитку енергетичних холдингів у напрямі чистої енергетики: збільшення вартості підключення до електромереж, зменшення «зеленого тарифу», відсутність доступу до інформації про технічні умови приєднання до облэнерго, інституційна зарегульованість процесу приєднання та ін.;

– відсутність засад державно-приватного партнерства, що характеризується непрозорістю використання бюджетних дотацій;

– низький рівень координації центральних органів виконавчої влади та галузевих органів управління щодо узгодження прогнозів розвитку енергетичної та суміжних із нею галузей промисловості у коротко- та середньостроковому періоді;

– дискримінаційний порядок формування прогнозного фізичного балансу електроенергії як для об'єднаної енергетичної системи України, так і для теплових електростанцій;

– відсутність чітких вимог доступу до пропускної спроможності міждержавних енергетичних мереж та проведення аукціонів з розподілення пропускної спроможності;

– непрозорий механізм приватизації енергетичних об'єктів, та відсутність дієвого контролю за виконанням інвестиційних програм енергетичними підприємствами.

**Висновки.** Ідентифікація проблем організаційного розвитку енергетичних холдингів є основою для формування пріоритетних напрямів їх подолання.

Структурно-інституційна трансформація взаємовідносин між суб'єктами енергоринку:

– формування інституційного середовища для проведення приватизації енергетичних об'єктів енергетичного сектора з метою формування конкурентного середовища та лібералізації енергоринку;



– модернізація якісної та вікової структури основних фондів генерація електроенергії, видобутку енергоресурсів та транспортування енергоносіїв;

– оптимізації взаємодії між всіма стейкхолдерами енергетичного ринку на основі концепції Smart Grid;

– формування інституційних передумов щодо покращення інвестиційного клімату в енергетичному секторі з метою збільшення витрат на науково-дослідну роботу щодо використання інтелектуальних технологій в енергетичній системі країни;

Інформаційно-технологічне оновлення основних фондів в контексті модернізації енергетичних об'єктів:

– використання газотурбінних технологій;

– впровадження систем електронного документообігу, білінгових систем обліку та звітності при здійсненні енергозбутової та ремонтної діяльності;

– побудова цифрових мультисервісних мереж та автоматизація облікових систем енергетичних холдингів;

– диверсифікація вугільного ресурсу на природний газ в тепло генерації на основі використання газотурбінних технологій, що зменшує втрати енергії при генерації;

– створення програм комплексного енергоаудиту ключових генеруючих потужностей енергетичних холдингів;

– оновлення нормативно-правової бази функціонування енергетичних об'єктів, питань ліцензування видобутку енергоресурсів, вимог до організації взаємодії на оптовому ринку електричної енергії та експорту до ЄС;

– адаптація європейських енергетичних стандартів, технічних регламентів щодо будівництва та експлуатації енергетичних об'єктів;

– створення програми розвитку та підвищення кваліфікації персоналу енергетичного сектору з метою обміну досвідом та підвищенні продуктивності праці;

– синхронізація корпоративних систем видобутку енергоресурсів, з генерацією та продажем з метою реалізації концепції управління за цілями.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Амоша О.І. Розвиток організаційної структури вугільної промисловості: світові тенденції та вітчизняна практика: наук. доповідь / О. І. Амоша, А. І. Кабанов, Л.Л. Стариченко, Д. Ю. Череватський та ін. / НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2010. – 32 с
2. Амоша О. І. Структурні трансформації економіки: світовий досвід, інститути, стратегії для України: монографія / О. І. Амоша, М. Г. Білопольский, В. В. Микитенко та ін. – Інститут економіки промисловості НАН України, ТНЕУ МОНмолодьспорту України. – Тернопіль: Економічна думка, ТНЕУ МОНмолодьспорту України, 2011. – 848 с.
3. Подолець Р.З. Стратегічне планування у паливно-енергетичному комплексі на базі моделі "TIMES-Україна" : наук. доп. / Р.З.Подолець, О.А. Дячук ; НАН України; Ін-т екон.та прогнозув. – К., 2011. – 150 с.
4. Подолець Р.З. Інтегрований підхід до моделювання розвитку енергетичної системи України / Р. З. Подолець, О. А. Дячук, М. Г. Чепелєв // Вісник Інституту економіки та прогнозування. - 2015. - 2015. - С. 50-59. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/viep\\_2015\\_2015\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/viep_2015_2015_9)
5. Стоян О. Ю. Формування комплексного механізму державного регулювання у сфері відновлюваної енергетики України та її розвитку / О.Ю. Стоян //Наукові праці. Державне управління. – 2014. – Т. 242. – №. 230.
6. Суходоля О.М. Захист енергетичної інфраструктури: аналіз української законодавчої бази. Аналітична записка. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1568/>
7. Бараннік В. О. Екологічна складова енергетичної безпеки: нові глобальні вимоги та завдання для України / В. О. Бараннік // Аналітична записка. Київ. – 2016. - № 37.
8. Енергетична стратегія України на період до 2030 р. Схвалено Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.07.2013 № 1071
9. Офіційний сайт Міністерства енергетики та вугільної промисловості України. Режим доступу <http://mpe.kmu.gov.ua>
10. Воропай Н.И. Интеллектуальные электроэнергетические системы: концепция, состояние, перспективы / Н.И. Воропай // Автоматизация и ИТ в энергетике. – 2011. – № 3(20). – С. 11–16.
11. Геец В. М. Проблемность структурных трансформаций экономики стран с развивающимися рынками / В. М. Геец // Економіка та прогнозування. – 2009. – № 1. – С. 54–69.

12. Федулова Л. І. Україна в міжнародних рейтингових оцінках: чинник інноваційно-технологічного розвитку / Л. І. Федулова // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 5. – С. 39–53.
12. Кулік, М. Стратегічні перспективи розвитку енергетики України / М.Кулік, Б. Стогній // Світогляд. – 2009. – № 3. – С. 42–45.
13. Бакай О. С. Майбутнє атомної енергетики / О. С. Бакай, Б.Є. Патон, І. М. Неклюдов, В. Г Бар'яхтар // Вісник НАН України. – 2006. – № 4. – С. 3–13.
14. Федорова Т. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств //Young. – 2014. – Т. 11. – №. 8.
15. Жовтянський В.А. Стратегія енергозбереження в Україні: Аналітично-довідкові матеріали в 2-х томах: Загальні засади енергозбереження / В.А. Жовтянського, М.М. Кулика, Б.С. Стогнія. – К. : Академперіодика, 2006. – Т. 1. – 510 с.
16. Козирський, В.В. Визначення напрямів підвищення енергоефективності автономних вітроенергетичних систем /В.В. Козирський, М. І. Трегуб, А. В. Петренко // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2011. – Вип. 166. Ч. 3. – С. 22–32.
17. Лір В.Е. Економічний механізм реалізації політики енергоефективності в Україні: монографія / В.Е. Лір, У.Є. Письменна; НАН України; Ін-т екон. та прогноз. – К.: Київ, 2010. – 208 с.
18. Левшов А.В. Развитие научных исследований в области интеллектуальных энергосистем / А.В. Левшов // Наукові праці Донецького національного технічного університету. – 2011. – № 11(186). – С. 241–245.
19. Макаров А. А. Долгосрочный прогноз развития энергетики мира и России / А.А. Макаров, Т. А. Митрова, В. А. Кулагин // Экономический журнал ВШЭ. – 2012. – № 2. – С. 172–204.
20. Недін І.В. Диверсифікація енергоносіїв – умова забезпечення енергетичної безпеки / І.В.Недін, О.В. Шестеренко // Енергетика та ринок. –1998.- № 1. – С. 30–34.
21. Шидловський А.К. Паливно-енергетичний комплекс України на порозі третього тисячоліття: наукове видання / А.К. Шидловський, М.П. Ковалко, І.М. Вишневський, Ю.О. Віхарєв, В.О. Гінайло, С.П. Денисюк, М.П. Деркач, І.М. Карп, О.В. Кириленко, Ю.П. Корчевий; ред.: А.К. Шидловський, М.П. Ковалко; НАН України. П-во "Укр енергозбереження". – К. : Укр. енциклопед. знання, 2001. – 400 с.