DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-39

УДК **338.242(477)**

ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ

IMPACT OF STRATEGIC CHANGES ON THE EFFICIENCY OF ENERGY COMPANIES OF UKRAINE

Павлій Олександр Вячеславович
PhD кафедри,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-9438-8134

Pavliy Oleksandr
Poltava University of Economics and Trade

Стаття присвячена аналізу поточного стану енергетичного ринку України. Визначено стан та тенденції розвитку енергетичної системи України у довоєнний період. Встановлено законодавчі зміни та проведено аналіз аналітичних звітів щодо подальшого відновлення енергетичної галузі в України. Виявлення ключових енергетичних компаній на цьому ринку, які формують стратегію розвитку енергетичної системи України. Охарактеризовано основні напрями розвитку енергетичних компаній та їх сфери впливу. Узагальнено стратегічні напрями та цілі Національної енергетичної стратегії України до 2050 року. Проведено оцінку впливу стратегічних змін та визначено ключові фактори впровадження стратегічних змін. Розроблено рекомендації для підвищення ефективності управління стратегічними змінами на енергетичних компаніях України.

Ключові слова: енергетика, стратегічні зміни, енергетичні компанії, енергетична система України, Національна енергетична стратегія, управління стратегічними змінами енергетичних компаній.

The article is devoted to the analysis of the current state of the energy market of Ukraine. It was determined that the Ukrainian energy system until 2017 was divided into two separate blocks, which were aimed at the East and the West. The state and development trends of the energy system of Ukraine in the pre-war period are determined. It has been established that the war became a catalyst for the complete Continental European energy system with the energy systems of Ukraine. Legislative changes were established and analysis of analytical reports on the further recovery of the energy industry in Ukraine was carried out. Identification of key energy companies in this market (JSC "Energy Company of Ukraine" (ECU), NAEC "Energoatom", NEC "Ukrenergo", PJSC "Ukrhydroenergo", DTEK and LLC "Energoinvest Holding"), which form the strategy for the development of the energy system of Ukraine. The main directions of development of energy companies and their spheres of influence are characterized. Despite the constant destruction of the energy infrastructure of Ukraine, energy companies are conducting repair campaigns, restoring energy facilities in an unprecedentedly short time and actively preparing for the new heating season. The strategic directions and goals of the National Energy Strategy of Ukraine until 2050 are summarized, which envisages several scenarios of security and economic development that depend on the timing of the end of the war, the rate of GDP growth, the demographic situation, and the integration of Ukraine into the European Union. The purpose of carrying out strategic changes at the energy companies of Ukraine is defined as the transformation of the energy system of Ukraine into the energy hub of Europe, which will help the continent finally get rid of dependence on Russian fossil fuels thanks to the clean energy produced in Ukraine. Management of strategic changes at energy companies of Ukraine, during the war, is a difficult task and requires constant adaptation to new conditions of development and challenges. The impact of strategic changes was assessed and the key factors of their implementation were determined. Recommendations for increasing the efficiency of strategic change management at energy companies of Ukraine have been developed.

Keywords: energy, strategic changes, energy companies, energy system of Ukraine, National Energy Strategy, management of strategic changes of energy companies.

Постановка проблеми. Енергетичний ринок України, як й інші стратегічні галузі постійно перебувають під впливом військових дій та ризику зазнати прямих і непрямих витрат. Військове вторгнення росії на територію України та постійні напади на критичну

© Павлій О.В., 2024

інфраструктуру призвело до пошкодження енергетичної інфраструктури більш ніж на 50% й нестабільності в постачання енергії. Протягом 2022–2023 рр. по всій території України відбувались планові та позапланові відключення електроенергії, що призводило до перебоїв у роботі бізнесу, кричної інфраструктури та фізичних осіб. Щодня Уряд України, міжнародні партнери та енергетики працюють над ремонтними кампаніями та відновлення енергетичної системи. Саме тому, відновлення енергетичної потужності є ключовим завданням у Національній енергетичній стратегії. Енергетичні компанії, в свою чергу, потребують власних механізмів управління стратегічними змінами для адаптації до функціонування в умовах невизначеного зовнішнього середовища.

Отже, актуальність статті викликана необхідністю напрацювань в сфері визначення оснвоних викликів й перспектив розвитку енергетичних компаній України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджували стратегічні зміни на енергетичних компаніях у своїх наукових публікаціях наступні вчені: Т. Коцко, А. Лісовий, Т. Полозова, Н. Тимошенко, В. Фідря, О. Дьомін, О. Джусов та ін. Зазначені автори зосередили свої дослілження на визначення механізму адаптації до стратегічних змін на енергетичних компаніях України та окреслення майбутньої стратегії відновлення енергетичної галузі вцілому. Проте, війна провокує нові викли та необхідність адаптації до нових стратегічних змін. Тому, вважаємо, за доцільне продовжити дослідження у обраній тематиці.

Метою статті є дослідження та аналіз впливу стратегічних змін на енерктивність енергетичних компаній України, визначення ключових факторів, що сприяють успішному впровадженю змін, та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління стратегічними змінами в умовах сучасного енергетичного ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичною основною дослідження є положення теорії управління змінами, праці науковців, чинне законодавство в енергетичній сфері, міжнародні та вітчизнянні звіти, стратегії та аналітичні дослідження.

У довоєнний період енергетична система Україна була двохвекторною і містила в собі два окремих блоки: Обєднана енергетична система (ОЕС), яка експортувала свою електроенергію в росію, білорусь та Молдову та Бурштинський енергоострів, який георгафічно охоплював Закарпатську, частину Івано-Франківської та Львівську області, й був синхронізований на експорт до Угорщини, Словаччини та Румунії. З впровадженням в Україні з 1 липня 2019 року нової моделі ринку електроенергії став можливий її імпорт у торгову зону «острова», а також в основну частину ОЕС України (з білорусі, росії та Молдови) [1].

28 червня 2017 року Україна, в ході Генеральної асамблеї ENTSO-E, підписує «Угоду

Рис. 1. Енергосистема України (довоєнний період)

Джерело: складено автором

щодо умов майбутнього зєднання енергетичної системи України» з енергосистемою континентальної Європи. В межах даної угоди були визначені технічні вимоги, які має забезпечити Україна для синхронізації. За декілька днів до початку війни відбувається позапланова термінова пробна синхронізація Континентально-європейської енергосистеми з енергосистемами *України. Зі запланованих 3 автономних днів, українська енергетична система пропрацювала 21 день, чим довела свою стійкість та надійність. І* 16 березня 2022 року відбулася одна з ключових подій української енергетики: національна енергосистема об'єдналася з європейською мережею операторів системи передачі електроенергії ENTSO-E (European Network of Transmission System Operators for Electricity) [2].

З червня 2022 року оператори ГТС континентальної Європи регулярно збільшували потужність, доступну для торгівлі електроенергією з Україною, враховуючи стабільність енергосистеми та з міркування безпеки. Так, з 1 березня 2024 року оператори систем передачі (TSO) континентальної Європи погодилися збільшити ліміт торгівлі електроенергією з України до континентальної Європи до 550 мегават (МВт) на основі симуляції безпеки та стабільності системи, що відображає збільшення на 150 МВт порівняно з попереднім обмеження [3].

Всі вище зазначені стратегічні зміни повязанні з бажанням України та Європи позбутись залежності від росії у будь яких ресурсах. Так, Уряд України активно працює над збільшенням видобутку газу, що є важливим проектом у межах національної безпеки країни. В межах цього було підписано угоди про розподіл продукції, що дозволить збільшити видобуток газу на сотні мільонів кубометрів та залучити понад 10 млрд грн. інвестицій у паливно-енергетичну галузь [4]. Активно працюють навіть родовища, що знаходяться в Донецькій області в безпосередній близкості до окупованих територій та лінії фронту.

Внаслідок довгорічних військових дій росії щодо обєктів критичної інфраструктури, в тому числі й енергетичної, Україна постійно втрачає свої енергетичні потужності та змушена постійно імпортувати електроенергію з європейських країн та проводити мастабні ремонтні кампанії. Донині триває окупація Запорізької ЗАЕС, яка давала енергетичній системі приблизно 6 ГВт потужностей, безпрецедентною втратою є також Каховська ГЕС, яка не підлягає відновленню.

Незважаючи на постійне руйнування енергетичної інфраструктури України енергетики

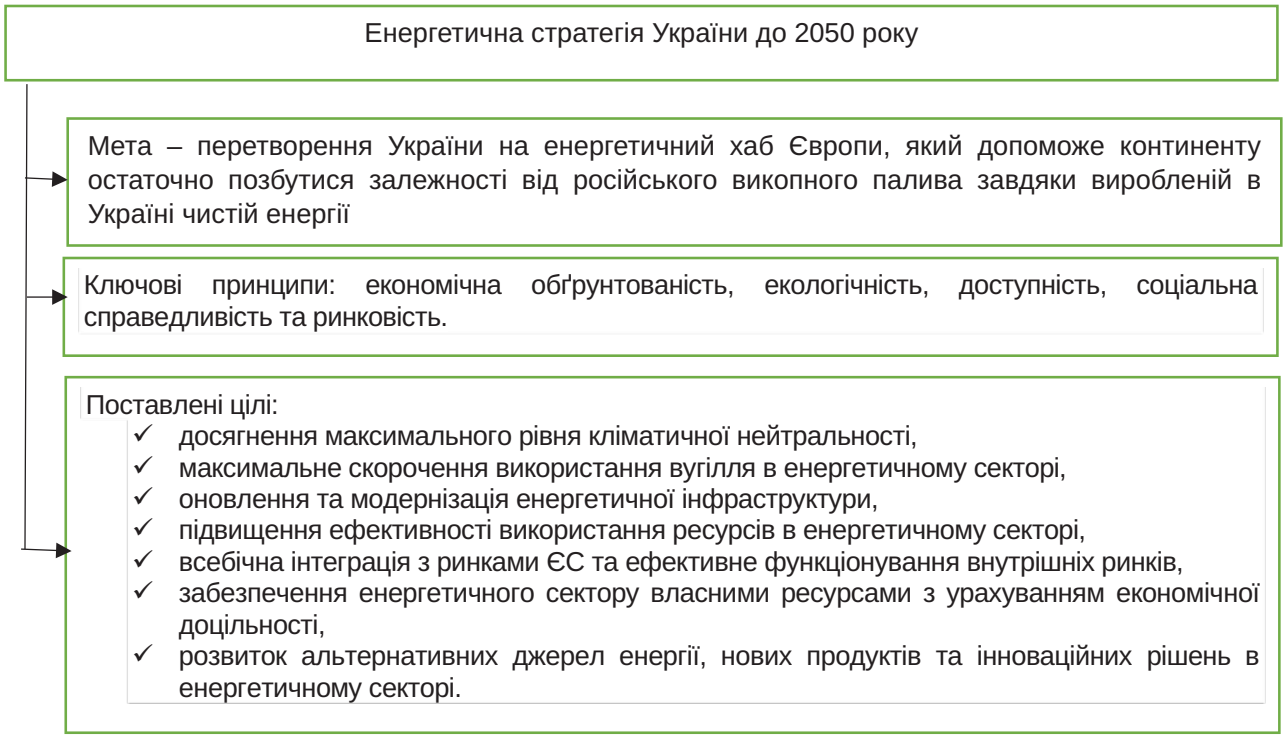

Рис. 2. Енергетична стратегія України до 2050 року

Джерело: складено автором на основі [5; 6]

проводять ремонтні кампанії, відновлюючи енергообєкти в безпрецедентно короткі терміни й активно готуються до нового опалювального сезону. Уряд також докладає чимало зусиль для відновлення енергетичної потужності країни. Так, 21 червня 2023 року під час Конференції з відновлення України, що проводилась у Лондоні Міністр енергетики України Г. Галущенко представив Енергетичну стратегію України до 2050 року [5].

Енергетична стратегія передбачає кілька сценаріїв розвитку безпеки та економіки, які залежать від термінів закінчення війни, темпів зростання ВВП, демографічної ситуації та інтеграції України до Європейського Союзу. Україна має потенціал до 2050 року наростити потужності вітрової генерації – до 140 ГВт, сонячної – до 94 ГВт, накопичувачів енергії (energy storage) – до 38 ГВт, атомної генерації – до 30 ГВт, ТЕЦ та біоенергетичних потужностей – до 18 ГВт, гідрогенерації – до 9 ГВт. Загалом інвестиційні можливості для нових енергетичних потужностей складають $383 млрд. Зокрема вітрової генерації – $134 млрд, сонячної – $62 млрд, водневих технологій – $72 млрд, energy storage – $25 млрд, атомної генерації – $80 млрд і систем передачі – $5 млрд, гідроенергетики – $4,5 млрд [6].

Звісно, що успішна реалізація Національної енергетичної стратегії неможлива без наявності енергетичних компаній, які відіграють ключову роль у забезпеченні енергетичної безпеки та стабільності країни в цілому. Найбільшими енергетичними компаніями України, на сьогоднішній день є:

1. АТ «Енергетична компанія України» (ЕКУ) – це державна енерготрейдингова компанія, яка займається купівлею, продажем та постачанням енергоресурсів для комерційних клієнтів. АТ «ЕКУ» працює, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках з постачання електроенергії та природного газу. Слід відмітити, що компанія у 2022 році стала провідним експортером електроенергії до Румунії, Польщі та Словаччини.

Також, на базі АТ «ЕКУ» створено сучасну трейдингову платформу, яка в перспективі має дати можливість державі стати ефективним та конкурентоздатним суб'єктом на енергетичних ринках ЄС.

2. НАЕК «Енергоатом» – це національна атомногенеруюча компанія, яка є найбільшим виробником електроенергії в Україні, що забезпечує близько 50 % від загального виробництва електроенергії вцілому по країні. НАЕК «Енергоатом», на сьогоднішній день, експлуатує чотири атомні електростанції з 15 енергоблоками.

3. НЕК «Укренерго» – це національна енергетична компанія, яка відповідає за передачу електроенергії магістральним та міждержавними електромережами, а також за оперативно-технологічне управління ОЄС України.

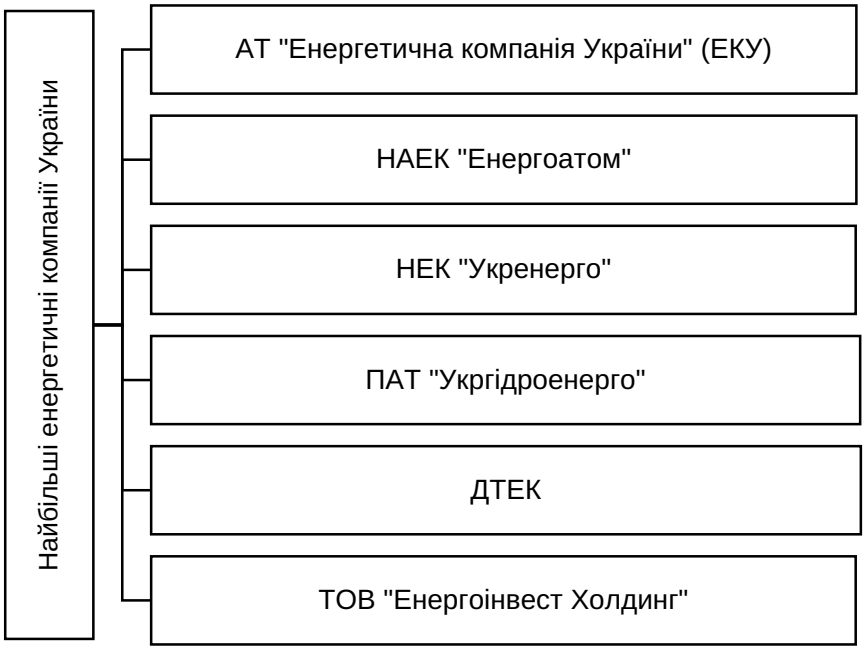

Рис. 3. Найбільші енергетичні компанії України

Джерело: складено автором

4. ПАТ «Укргідроенерго» – є найбільшою гідрогенеруючою компанією України, яка експлуатує 9 гідроелектростанцій та річках Дніпро та Дністер.

5. ДТЕК – це найбільша енергетична приватна компанія в Україні, яка займається видобутком вугілля, виробництвом електроенергії, її передачею та постачанням. Останніми роками ДТЕК також активно розвиває проєкти, що пов'язанні з відновлюваною енергетикою.

6. ТОВ «Енергоінвест Холдинг» – це товариство, що займається виробництвом та постачанням електроенергії, а також успішно реалізовую проекти у сфері відновлюваної енергетики.

Вище зазначені енергетичні компанії відіграють ключову роль у забезпеченні безпеки та стабільності України.

Кожна з цих компаній функціонує останні роки в умовах невизначеності та підвищених ризиків, спровокованих війною в Україні. Тому управління стратегічними змінами на енергетичних компаніях України, під час війни, є складним завданням та вимагає постійної адаптації до нових умов розвитку та викликів. Виділимо ключові аспекти управління стратегічними змінами на енергетичних компаніях, а саме (рис. 4):

– адаптація до невизначеного зовнішнього середовища. Енергетичні компанії повинні бути готові до швидких змін та непередбачуваних обставин, які вимагають оперативних стратегічних управлінських рішень. Слід відміти, що енергетичні компанії надають електроенергію як фізичним, так і юридичним особам, і від їх функціонування залежить розвиток і стан абсолютно всіх суб'єктів національної економіки України, а тому й підвищується «ціна» неправильно ухвалених управлінських рішень. Адаптація до стратегічних змін в цьому аспекті передбачає розробку стратегій управління ризиками та кризовими надзвичайними ситуаціями;

– підтримка держави. Уряд України відіграє важливу роль у підтримці енергетичного сектору, зокрема через виконання зобов'язань, передбачених міжнародними угодами, та надання фінансової підтримки для відновлення та розвитку енергетичних компаній;

– співпраця з міжнародними донорами та партнерами. Залучення іноземних інвестицій та співпраця з міжнародними компаніями є життєво необхідною умовою розвитку енергетичного сектору та забезпеченню його стабільності;

– інвестиції в інфраструктуру. Післявоєнна відбудова України потребує значних інвестицій в енергетичну інфраструктуру. За оцінкою Київської школи бізнесу, станом на червень 2024 року, росія завдала збитків українській енергосистемі на понад $56 млрд. Найбільші збитки спричинили руйнування (об'єктів генерації електроенергії – $8,5 млрд; магістральних ліній передачі електроенергії – $2,1 млрд; нафтогазової інфраструктури – $3,3 млрд. Водночас реконструювання зруйнованих енергетичних об'єктів за принципом «відбудувати краще, ніж було» вартуватиме $50,5 млрд [7]. Та війна триває й потреба в інвестиціях може значно збільшитись, а компанії мають бути готовими до цих стратегічних змін, що включатимуть модернізацію існуючих об'єктів та будівництво нових, з акцентом на безпеку, стійкість та безпеку;

– диверсифікація джерел енергії, як ключовий аспект реалізації Національної стратегії розвитку енергетичної галузі. Відновлювані джерела енергії, такі як сонячна,

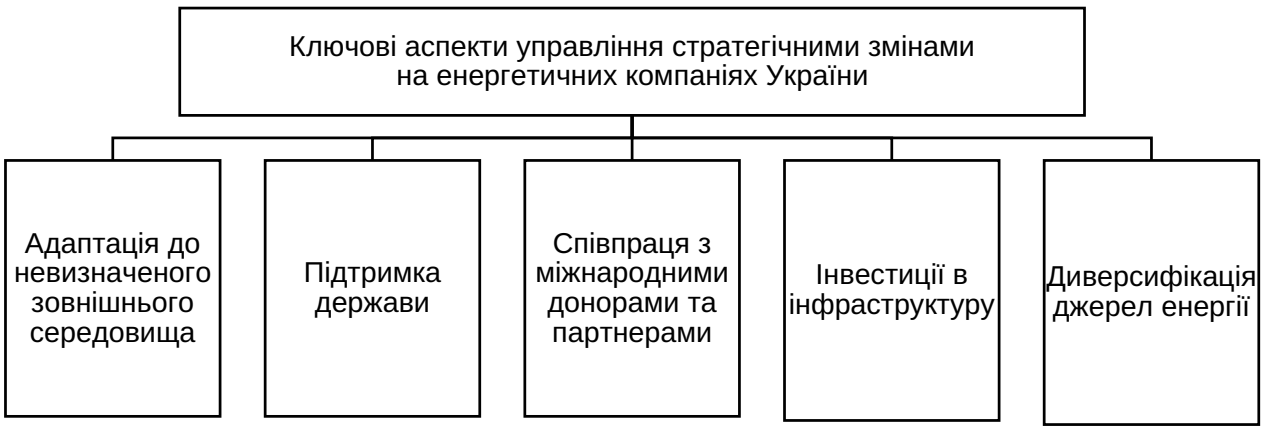

Рис. 4. Ключові аспекти управління стратегічними змінами на енергетичних компаніях України

біоенергетика, вітрова, мала гідроенергетика та воднева енергетика, стали важливими для забезпечення енергетичної безпеки та незалежності національної енергетичної системи.

Висновки. Незважаючи на військові дії та постійне руйнування критичної інфраструктури, в тому числі й енергетичної, кожна компанія напрацьовує власні механізми та інструменти адаптації до стратегічних змін. Значне руйнування енергетичної системи України стало поштовхом до активного впровадження інноваційних проектів альтернативних джерел енергії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Інформаційне управління. Офіційний вебпортал парламенту України. Верховна Рада України. (2022, 17 березня). Перша перемога на енергетичному фронті: енергосистема України стала частиною енергосистеми Європи. URL: https://www.rada.gov.ua/news/razom/220582.html (дата звернення: 11.06.2024)

2. Міністерство енергетики України. Інтеграція у європейську електромережу ENTSO-E. URL: https://mev.gov.ua/reforma/intehratsiya-u-yevropeysku-elektromerezhu-entso-e (дата звернення: 11.06.2024)

3. Entsoe. (2024, 28 лютого). Подальше збільшення торгової ємності з енергосистемою Україна / Молдова. URL: https://www.entsoe.eu/news/2024/02/28/further-increase-in-the-trade-capacity-with-the-ukraine-moldova-power-system/ (дата звернення: 11.06.2024)

4. Державний інформаційно-аналітичний центр моніторингу зовнішніх товарних ринків. (2023). У 2023 році енергетична система України буде інтегрована з Європейською. URL: https://dzi.gov.ua/press-centre/news/u-2023-rotsi-energetychna-systema-ukrayiny-bude-integrovana-z-yevropejskoyu/ (дата звернення: 11.06.2024)

5. Міністерство енергетики України. Енергетична стратегія України до 2050 року. URL: https://mev.gov.ua/reforma/enerhetychna-stratehiya (дата звернення: 11.06.2024)

6. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України (2022, 21 червня). Стратегія майбутнього: Україна – це енергетичний хаб, який допоможе Європі позбутися залежності від росії. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/stratehiia-maibutnoho-ukraina-tse-enerhetychnyi-khab-iakyi-dopomozhe-ievropi-pozbutysia-zalezhnosti-vid-rosii (дата звернення: 11.06.2024)

7. Піддубний І., Горюнов Д. Оцінка прямих збитків та непрямих витрат енергетичного сектору України внаслідок повномасштабного вторгнення росії (2024, травень). Київська школа економіки. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/06/KSE_Vpliv-vii--ni-na-energetiku_UA-1.pdf (дата звернення: 12.06.2024)

8. Перехід України на відновлювану енергетику до 2050 року / О. Дячук, М. Чепелєв, Р. Подолець, Г. Трипольська та ін. ; за заг. ред. Ю. Огаренко та О. Алієвої // Пред-во Фонду ім. Г. Бьолля в Україні. Київ : Вид-во ТОВ «АРТ КНИГА», 2017. 88 с.

REFERENCES:

1. Informatsiyne upravlinnya. Ofitsiynyy vebportal parlamentu Ukrayiny. [Official website of the Parliament of Ukraine] Verkhovna Rada Ukrayiny. (2022, 17 bereznya). Persha peremoha na enerhetychnomu fronti: enerhosystema Ukrayiny stala chastynoyu enerhosystemy Yevropy. Available at: https://www.rada.gov.ua/news/razom/220582.html (in Ukrainian)

2. Ministerstvo enerhetyky Ukrayiny. Intehratsiya u yevropeys'ku elektromerezhu ENTSO-E [Integration into the European ENTSO-E power grid]. Available at: https://mev.gov.ua/reforma/intehratsiya-u-yevropeysku-elektromerezhu-entso-e (in Ukrainian)

3. Entsoe. (2024, 28 lyutoho). Podal'she zbil'shennya torhovoyi yemnosti z enerhosystemoyu Ukrayina / Moldova [Further increase in trade capacity with the energy system Ukraine / Moldova]. Available at: https://www.entsoe.eu/news/2024/02/28/further-increase-in-the-trade-capacity-with-the-ukraine-moldova-power-system/ (in Ukrainian)

4. Derzhavnyy informatsiyno-analitychnyy tsentr monitorynhu zovnishnikh tovarnykh rynkiv. (2023). U 2023 rotsi enerhetychna systema Ukrayiny bude intehrovana z Yevropeys'koyu [In 2023, the energy system of Ukraine will be integrated with the European one]. Available at: https://dzi.gov.ua/press-centre/news/u-2023-rotsi-energetychna-systema-ukrayiny-bude-integrovana-z-yevropejskoyu/ (in Ukrainian)

5. Ministerstvo enerhetyky Ukrayiny. Enerhetychna stratehiya Ukrayiny do 2050 roku [Energy strategy of Ukraine until 2050]. Available at: https://mev.gov.ua/reforma/enerhetychna-stratehiya (in Ukrainian)

6. Uryadovyy portal. Yedynyy veb-portal orhaniv vykonavchoyi vlady Ukrayiny (2022, 21 chervnya). Stratehiya maybutn'oho: Ukrayina – tse enerhetychnyy khab, yakyy dopomozhe Yevropi pozbutysya zalezhnosti vid rosiyi [Future strategy: Ukraine is an energy hub that will help Europe get rid of dependence on russia]. Available at:

https://www.kmu.gov.ua/news/stratehiia-maibutnoho-ukraina-tse-enerhetychnyi-khab-iakyi-dopomozhe-ievropi-pozbutysia-zalezhnosti-vid-rosii (in Ukrainian)

7. Piddubnyy I., Horyunov D. Otsinka pryamykh zbytkiv ta nepryamykh vytrat enerhetychnoho sektoru Ukrayiny vnaslidok povnomasshtabnoho vtorhnennya rosiyi (2024, traven') [Assessment of direct losses and indirect costs of the energy sector of Ukraine as a result of a full-scale invasion of russia]. Kyyivs'ka shkola ekonomiky. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/06/KSE_Vpliv-vii--ni-na-energetiku_UA-1.pdf (in Ukrainian)

8. Perekhid Ukrayiny na vidnovlyuvanu enerhetyku do 2050 roku [Ukraine's transition to renewable energy by 2050]. O. Dyachuk, M. Chepelyev, R. Podolets', H. Trypol's'ka ta in. ; za zah. red. Yu. Oharenko ta O. Aliyevoyi // Pred-vo Fondu im. H. B'ollya v Ukrayini. Kyyiv : Vyd-vo TOV «ART KNYHA», 2017. 88 s. (in Ukrainian)