

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра світової економіки**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Стратегічне партнерство між Україною та ЄС в енергетичній сфері»**  
*(на матеріалах ТОВ «ЕРУ Трейдинг», м. Київ)*

Студента 2 курсу, 1м групи,  
спеціальності 051 «Економіка»  
спеціалізації «Міжнародна  
економіка»

\_\_\_\_\_

підпис

Кляцця Микити  
Олександровича

Науковий керівник  
канд. екон. наук  
професор

\_\_\_\_\_

підпис

Кудирко Людмила  
Петрівна

Гарант освітньої програми  
канд. екон. наук  
професор

\_\_\_\_\_

підпис

Кудирко Людмила  
Петрівна

Київ 2020

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
<b>РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ СФЕРІ</b>	<b>6</b>
1.1. Критичний огляд вітчизняної та іноземної літератури щодо проблематики стратегічного партнерства	6
1.2. Місце та роль ТОВ «ЕРУ Трейдинг» у розвитку стратегічного партнерства між Україною та ЄС	12
Висновки до розділу 1	20
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ СФЕРІ</b>	<b>21</b>
2.1. Оцінка факторів впливу зовнішнього середовища на стратегічне партнерство між Україною та ЄС в енергетичній сфері	21
2.2. Аналіз практики реалізації та ефективності міжнародних проектів у енергетичній сфері ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ»	27
Висновки до розділу 2	34
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИКИ</b>	<b>36</b>
3.1. Заходи з підвищення ефективності міжнародних проектів у сфері енергетики ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ»	36
3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів	42
Висновки до розділу 3	49
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	<b>51</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>56</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	

## АНОТАЦІЯ

**Кляпець Микита Олександрович**

**Стратегічне партнерство між Україною та ЄС в енергетичній сфері**

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізації «Міжнародна економіка», Київський національний торговельно-економічний університет, 2020.

Випускна кваліфікаційна робота містить критичний огляд вітчизняної та іноземної літератури щодо проблематики стратегічного партнерства та визначає місце та роль бізнес-структур, зокрема ТОВ «ЕРУ Трейдинг», у розвитку стратегічного партнерства між Україною та ЄС в енергетичній сфері.

В перебігу дослідження оцінено фактори впливу зовнішнього середовища на стратегічне партнерство між Україною та ЄС в енергетичній сфері та здійснено аналіз практики реалізації та ефективності міжнародних проектів у енергетичній сфері ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ».

Проведений аналіз дозволив обґрунтувати заходи з підвищення ефективності міжнародних проектів у сфері енергетики ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» та здійснити прогноз запропонованих рекомендацій.

Ключові слова: стратегічне партнерство, енергетика, ефективність

## ANNOTATION

**Kliapets Mykyta**

**Strategic partnership between Ukraine and the EU in the energy sector**

Graduation qualification work for a master's degree in specialty 051 «Economics», specialization «International Economics», Kyiv National University of Trade and Economics, 2020.

The graduation qualification work contains a critical review of domestic and foreign literature on the issue of strategic partnership and determines the place and role of business structures, in particular ERU Trading LLC, in the development of strategic partnership between Ukraine and the EU in the energy sector.

The study assesses the factors influencing the external environment of the strategic partnership between Ukraine and the EU in the energy sector and analyzes the practice of implementation and effectiveness of international projects in the energy sector LLC "ERU TRADING".

The analysis allowed to substantiate measures to increase the efficiency of international projects in the field of energy LLC "ERU TRADING" and to forecast the proposed recommendations.

Key words: strategic partnership, energy, efficiency

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Енергетика у сучасних умовах відіграє надзвичайно важливу роль у розвитку світового господарства, створюючи підґрунтя для функціонування бізнесу та забезпечення прийнятних соціальних стандартів. З огляду на це, логічним є співробітництво між державами світу з метою підвищення ефективності розвитку цієї галузі та спільного вирішення проблем, що створюють ризики як для окремих регіонів, для і для суспільства в цілому.

Україна активно долучається до процесів стратегічного партнерства в енергетичній сфері, при чому його учасником виступає як держава у лиці відповідних органів, так і окремі бізнес-структури, що мають політичну волю та потенціал для реалізації заходів у сфері підвищення енергоефективності. Зазначене вказує на актуальність обраної теми дослідження та обумовлює вибір теми випускної кваліфікаційної роботи.

**Ступінь розробки наукової проблеми.** Теоретико-методичні засади розвитку стратегічного партнерства були об'єктом наукового вивчення багатьох вчених, зокрема Г.О. Селезньової, Г. Я. Студінської, В. А. Студінського, А. О. Ходжаян, Л. П. Кудирко та інших. Водночас у зазначених наукових працях недостатньо досліджено механізм залучення бізнесу до реалізації цілей та завдань стратегічного партнерства, що обумовило вибір теми роботи.

**Метою роботи** є розкриття теоретичних засад і практичних підходів щодо реалізації стратегічного партнерства між Україною та ЄС в енергетичній сфері та обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» у контексті досягнення цілей стратегічного партнерства в окресленій сфері. На досягнення цієї мети були виконані **наступні завдання**:

- критичний огляд вітчизняної та іноземної літератури щодо проблематики стратегічного партнерства;
- визначення місця та ролі ТОВ «ЕРУ Трейдінг» у розвитку стратегічного партнерства між Україною та ЄС;

- оцінка факторів впливу зовнішнього середовища на стратегічне партнерство між Україною та ЄС в енергетичній сфері;
- аналіз практики реалізації та ефективності міжнародних проєктів у енергетичній сфері ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ»;
- обґрунтування заходів з підвищення ефективності міжнародних проєктів у сфері енергетики ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ»;
- прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів.

**Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи** є процес реалізації завдань стратегічного партнерства на макро- та мікрорівнях в енергетичній сфері.

**Предмет роботи** – теоретичні засади і практичний інструментарій реалізації стратегічного партнерства між Україною та ЄС в енергетичній сфері.

**Інформаційною базою роботи** стали первинні дані підприємства, статистична інформація Державної служби статистики України, аналітичні статті, присвячені проблемам підвищення енергоефективності вітчизняної економіки.

**Методи дослідження.** При написанні роботи використовувалися загальнонаукові методи, зокрема, аналіз, синтез, порівняння. Під час роботи над другим розділом використовувався також інструментарій фінансового аналізу.

**Апробація роботи.** Робота пройшла апробацію шляхом підготовки до друку та публікації статті *Клянець М. В. Стратегічне партнерство між Україною та ЄС у енергетичній сфері// Світова економіка: зб. наук. ст. студ. денної та заочн. форм навчання. відп. ред. Г.В. Дугінець – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. Ч.І. – 166 с.*

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, що містять фінансову звітність ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ».

## РОЗДІЛ 1

### ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ СФЕРІ

#### 1.1. Критичний огляд вітчизняної та іноземної літератури щодо проблематики стратегічного партнерства

У сучасному світі, що характеризується світогосподарськими масштабами та високими темпами розвитку інновацій на тлі виникнення глобальних шоків, які гальмують економічний розвиток більшості країн, особливого значення набуває міжнародне стратегічне партнерство як форма взаємодії країн світу з метою досягнення спільних цілей та переваг у довгостроковій перспективі. Учасниками міжнародного стратегічного партнерства виступають як держави у лиці уповноважених органів та інституцій, так і міжнародні організації, національні та міжнародні компанії, які працюють в інфраструктурних галузях, заклади науки та освіти, тобто усі суб'єкти, діяльність яких може забезпечити «додану вартість» для досягнення визначених сторонами стратегічних цілей.

Стратегічне партнерство - достатньо досліджена тема у сучасній вітчизняній та зарубіжній літературі, що пов'язано з активним використанням цієї форми взаємодії і, відповідно, необхідністю пошуку наукового обґрунтування оптимальних підходів до організації цього процесу. Зважаючи на те, що економічній наці притаманне зміщення акцентів у аналізі проблем та явищ з огляду на сучасну ситуацію у світі, у першу чергу нами було розглянуто нові публікації, присвячені досліджуваній проблемі. Однією з останніх публікацій, присвячених згаданій проблематиці, є стаття «Особливості стратегічних партнерств у сучасних умовах господарювання» Селезньової Г.О. [1], у якій автор концентрує увагу на явищі стратегічного партнерства як форми взаємодії між суб'єктами господарських відносин мікрорівня. Автор у своїй роботі визначає сутність стратегічного партнерства та алгоритм його започаткування та розвитку, окреслює основні цілі, які виникають у учасників процесу стратегічного

партнерства, а також визначає передумови досягнення високої ефективності партнерських відносин між підприємствами.

Так, автор пропонує використовувати термін «стратегічне партнерство» як узагальнюючий для будь-яких форм кооперації ресурсів і координації діяльності компаній з метою отримання взаємних вигод (ефекту синергії). На наш погляд, такий підхід автора є достатньо раціональним, оскільки він свідчить про досить широку кількість форматів взаємодії, які можна буде віднести до стратегічного партнерства. Водночас, зважаючи на нашу позицію щодо того, що учасниками стратегічного партнерства можуть бути не лише компанії, але й суб'єкти інших рівнів, термін «компанії» доцільно було б замінити на термін «партнерів».

Серед цілей стратегічного партнерства, запропонованих автором, більшість притаманна саме юридичним особам (прагнення зменшити час між появою інновації та її комерціалізацією; використанні збутової мережі партнера; спільне понесення витрат і ризиків у процесі господарської діяльності тощо). Втім, переносячи окреслені цілі на макрорівень, можна констатувати, що істотних відмінностей між причинами, через які учасники вступають у стратегічні партнерські відносини, на рівні підприємств та на рівні держав немає: основним мотивом виступає бажання використовувати наявні переваги та потенціал іншої сторони, прагнення мінімізувати ризики, спільно понести витрати, забезпечити передумови для спільної протидії конкурентам або іншим зовнішнім шокам).

Ще одним важливим результатом дослідження Селезньової Г.О. є визначення основних етапів розвитку стратегічного партнерства: оцінка ситуації та виявлення потреби у започаткуванні стратегічного партнерства, пошук потенційних партнерів з огляду на спільність цілей та попередній досвід співпраці у певній сфері, розвиток діалогу, формування проекту програми стратегічно партнерства, визначення формату управління та відповідних органів, ресурсе обґрунтування проекту, власне реалізації завдань партнерства, оцінка результатів, визначення доцільності подальшої співпраці, коригування програми, продовження або завершення партнерства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Алгоритм започаткування та реалізації стратегічного партнерства

Джерело: сформовано автором на основі [1]

На нашу думку, такий алгоритм є універсальним і може використовуватися суб'єктами усіх рівнів, оскільки він передбачає такі важливі елементи як аналіз проблеми та пошук саме тих партнерів, які допоможуть її вирішити (чи досягти певної цілі у майбутньому), формування плану та визначення інструментів, через які буде здійснюватися його реалізація, а також подальше корегування цього плану. Таким чином, перелік цілей партнерів завжди буде актуальним, що сприятиме досягнення достатньо високої ефективності співробітництва.

Проблему стратегічного партнерства знайшла своє відображення і в розробках Студінської Г.Я. та Студінського В.А.[2]. Увага авторів сконцентрована більшою мірою на практичних аспектах взаємодії України та її ключового на нинішньому етапі партнера – Європейського Союзу, втім також містить низку концептуальних положень для дослідження теоретичних засад стратегічного партнерства.

Зокрема, автори визначають, що критерієм віднесення взаємодії між суб'єктами МЄВ до стратегічного партнерства є «збігання цілей їх розвитку».

На нашу думку, таке твердження є коректним, оскільки стратегічне партнерство на відміну від інших форм співпраці зосереджене на досягненні не тактичних переваг, а реалізації довгострокових завдань, що є можливим лише за умови існування у сторін спільних цілей розвитку. При цьому зазначимо, що цілі суб'єктів можуть збігатися як загалом, так і лише у окремих сферах – це робить стратегічне партнерство гнучким інструментом взаємодії.

Ще однією тезою, на яку доцільно звернути увагу у цьому дослідженні, є твердження щодо того, що стратегічні партнери повинні «рахуватися з інтересами один одного». На нашу думку, попри очевидність цієї умови ефективної взаємодії між сторонами, акцент уваги на ній є необхідним. Особливістю стратегічного партнерства, на нашу думку, є те, що вступаючи у нього, сторони повинні усвідомлювати, що поряд з перевагами, які вони отримують також низку зобов'язань, пов'язаних з необхідністю враховувати у процесі своєї діяльності потреби та цілі іншої сторони.

Ходжаян А.О. «Стратегічне партнерство як форма міждержавного співробітництва»[3] акцентує увагу на тому, що характерними рисами стратегічного партнерства повинні бути паритетність відносин та взаємне визнання незалежності та національних інтересів. На нашу думку, думка про рівність учасників стратегічного партнерства є надзвичайно важливою для характеристики цієї форми взаємодії, оскільки за умови ініціювання відповідних домовленостей сторони, незалежно від їх потенціалу та розміру, обопільно важливі для досягнення кінцевих цілей, і таким чином мають бути рівноправними.

Окрім акценту на паритетності сторін у процесі міжнародного стратегічного партнерства, Ходжаян А.В. зазначає, що зазначений процес може носити двосторонній та багатосторонній характер, і масштаб питань, що охоплюються стратегічним партнерством також може бути різним. Зокрема, мова може іти як про досягнення загальнонаціональних цілей, так і розвиток регіонів чи реалізацію важливих для розвитку певної галузі завдань.

Важливим результатом дослідження сутності стратегічного партнерства є визначені принципи цього процесу: довготривалості таких відносин, спільності інтересів, рівноправності сторін, реальності цілей та завдань, що лежать в основі партнерства, формалізації та селективності стратегічного партнерства як явища. Особливу увагу хочеться сконцентрувати саме на останньому принципі, оскільки на нинішньому етапі з його реалізацією як України, так і в інших країнах існують певні проблеми. Стратегічне партнерство є виключною, найвищою формою співпраці, таким чином кількість стратегічних партнерів будь-якого суб'єкта може бути достатньо обмеженою. На практиці значна кількість домовленостей, які не відповідають більшості з розглянутих нами критеріїв стратегічного партнерства, для відносять до розряду останнього, певним чином обезцінюючи значущість такого формату відносин. Окрім цього, загрозою присвоєння статусу стратегічних партнерів усім контрагентам є втрата реальних орієнтирів та неможливість формування ієрархії цілей міжнародного співробітництва.

У розробках Кудирко Л.П. запропоновано низку критеріїв, які дозволяють класифікувати міжнародне співробітництво як стратегічне партнерство: наявність спільних стратегічних цілей у двох чи більше галузях, спільність бачення сутності стратегічного партнерства усіма учасниками, наявність передумов та «історіє» взаємодії з потенційними партнерами, наявність інструментів для координації співробітництва та укладення документів, які формалізують таку взаємодію.

Особливо важливим, на нашу думку, є критерій, пов'язаний з існуванням стійких зв'язків між учасниками партнерства, які передували переходу до цієї форми взаємодії. На нашу думку, думка автора про те, що стратегічне партнерство має стати певним етапом еволюції відносин між сторонами, є обґрунтованою, і аналіз відносин між сторонами на предмет їх стратегічності має здійснюватися саме з позиції цього критерію. У своїй статті автор акцентує увагу на тому, що протягом останніх років відбувається зміна формату міжнародного стратегічного партнерства, що пов'язано з посиленням конкуренції між учасниками таких відносин. Зазначене вказує на те, що протягом майбутніх років

можна очікувати на зміну парадигми стратегічного партнерства та формування нових принципів цього процесу. Автор, розглядаючи фактичну геополітичну ситуацію у світі, робить висновки стосовно можливих напрямків розвитку стратегічного партнерства між ключовими суб'єктами міжнародних економічних відносин, звертаючи увагу у першу чергу на можливості подальшої дезінтеграції як явища, протилежного стратегічному партнерству. Це дозволяє сформулювати гіпотезу про існування певного рівня стратегічного партнерства, на якому цей процес стає неефективним для одного або усіх учасників, що обумовлює пошук шляхів для самостійного досягнення стратегічно важливих цілей. На наш погляд, цей фактор необхідно враховувати у процесі визначення пріоритетів зовнішньої політики України, зважаючи на можливий його вплив на розстановку сил у одному з основних партнерів країни на нинішньому етапі – Європейському Союзі.

Серед зарубіжних джерел на увагу заслуговує дослідження «The role of strategic alliances in complementing firm capabilities», авторами якого є Джон Райз (John Rice), Танг-Шан Ліо (Tung-Shan Liao), Найгел Мартін (Nigel Martin) та Пітір Гальвін (Peter Galvin) [5]. Основною причиною розвитку стратегічного партнерства автори визначають бажання мінімізувати видатки, які несуть сторони поодиночі. Окрім цього, стратегічне партнерство розглядається також з позиції каналу для трансферу знань у тих сферах, що охоплюються його програмою – це призводить до підвищення загального рівня усіх учасників і до акумулювання позитивного ефекту для економіки в цілому.

Попри те, що назване дослідження присвячене здебільшого дослідженню стратегічного партнерства на мікрорівні, усе зазначене є вірним і для інших форм стратегічного партнерства, учасниками якого є держави та міжнародні інституції.

Висновки, зроблені стосовно стратегічного партнерства на мікрорівні у статті Р. Ахема «The Role of Strategic Alliances in the International Organization of Industry» [6] також можна перенести на макрорівень. Так, автор у своїй роботі

обґрунтовує, що основною причиною приєднання до стратегічних альянсів є націленість на підвищення ефективності діяльності в умовах обмежених ресурсів, а також високого рівня невизначеності.

На нашу думку, теза про те що стратегічне співробітництво зменшує для усіх його учасників рівень невизначеності, є надзвичайно важливою, оскільки більшість суб'єктів міжнародних економічних відносин наразі дійсно функціонують в умовах високої непередбачуваності, а стратегічне партнерство дає можливість усім його учасникам з високою долею вірогідності прогнозувати дії принаймні свої партнерів.

Таким чином, можна зробити висновок, що наразі в науковій літературі є достатньо робіт, присвячених проблематиці стратегічного партнерства, де визначається сутність цього явища, його основні засади та принципи, алгоритм започаткування та реалізації, характерні риси.

Водночас разом з еволюцією поняття стратегічне партнерство змінюються також погляди науковців на цю категорію, що обумовлює поступово доповнення та оновлення ключових його характеристик. Водночас, на наш погляд, тема стратегічного партнерства залишатиметься актуальною і надалі, зокрема з огляду на виникнення нових глобальних проблем, вирішені які можуть бути лише спільними зусиллями.

## **1.2. Місце та роль ТОВ «ЕРУ Трейдінг» у розвитку стратегічного партнерства між Україною та ЄС**

З моменту підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС[7] Європейський Союз є основним стратегічним партнером України. Спільні цілі і завдання сторін зафіксовано у документі, який після ратифікації сторонами має для них силу вищу за внутрішнє законодавство. Таким чином, положення, покладені в основу Угоди, є орієнтирами для розвитку вітчизняної економіки та окремих її сфер (рис. 1.2).

## Напрямки стратегічного партнерства між Україною та ЄС

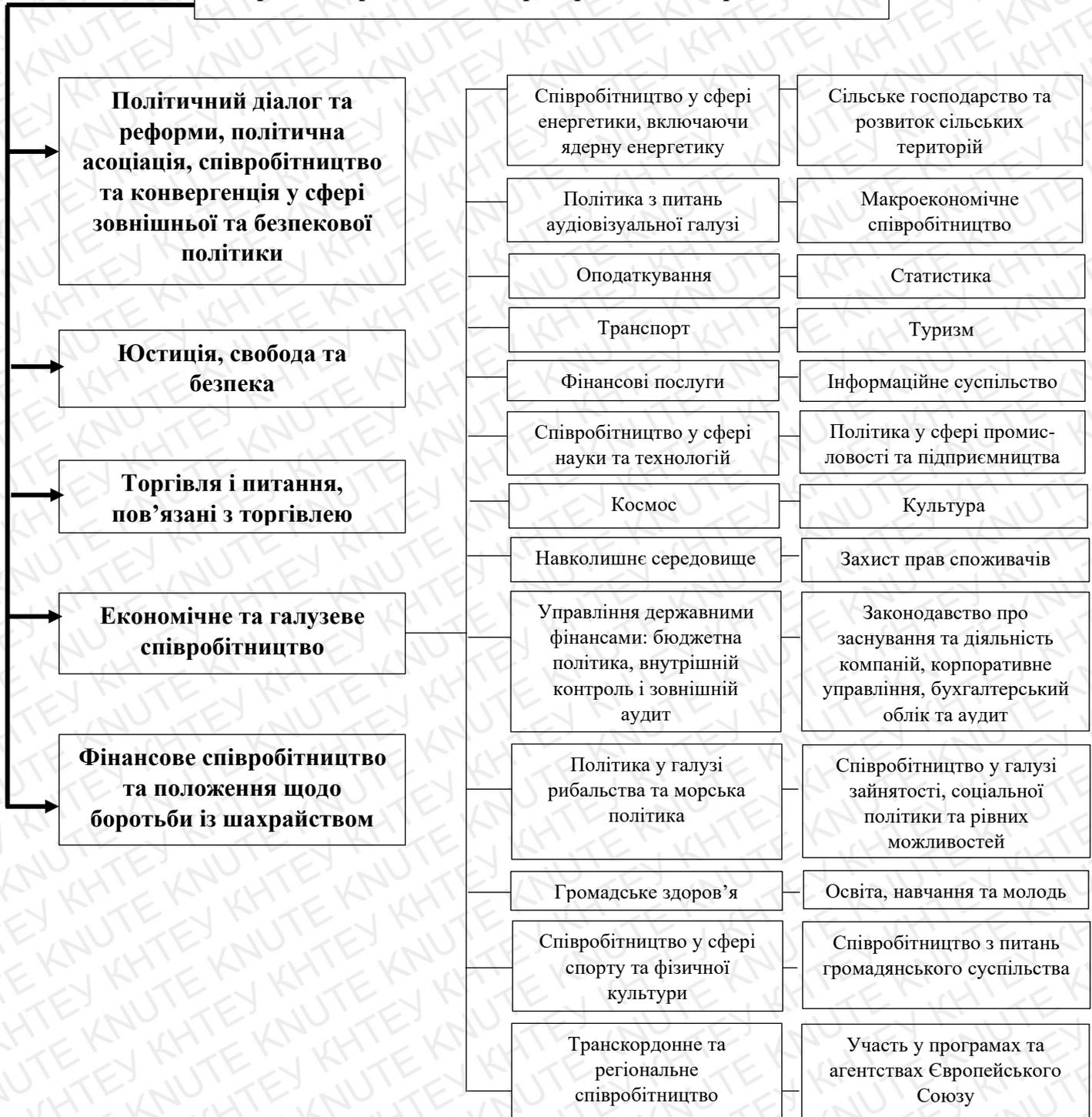


Рис. 1.2. Напрямки стратегічного партнерства між Україною та ЄС

Джерело: складено автором на основі [7]

Однією з ключових для України сфер є наразі енергетика, розвиток якої надзвичайно важливий як для виконання державою її функцій у соціальній сфері, так і для створення підвалин для розвитку бізнесу. Важливу роль у цьому

процесі відіграє як держава у лиці відповідних органів та державних компаній, так і юридичні особи, що реалізують в Україні інноваційні проекти, націлені на розвиток енергетики та приведення її у відповідність до міжнародних стандартів.

Однією з компаній, що сприяють розвитку стратегічного партнерства між Україною та ЄС в енергетичній сфері є ТОВ «ЕРУ Трейдінг», що являє собою групу компаній, заснованих із залученням іноземного капіталу, метою яких є здійснення в Україні інноваційних проектів в енергетичній галузі.

ТОВ «ЕРУ Трейдінг» розпочала діяльність в Україні у 2014 році, що ознаменувався переходом від застарілих правил до нового ринку природного газу в Україні. У цей час досліджуване підприємство стало одним з перших, хто імплементував низку новацій та сучасних процедур, які були нагально потрібні для розвитку галузі. Почавши з контракту на 10 тисяч кубометрів газу, за 5 років ТОВ «ЕРУ Трейдінг» став одним з найбільших в Європі з найбільших приватних імпортерів природного газу в Україну з країн Європи (Угорщини, Словаччини та Польщі).

Підприємство наразі співпрацює з лідерами світового ринку, а до споживачів компанії належать найбільші підприємства металургійної, будівельної, машинобудівної, харчової промисловості. Роль ТОВ «ЕРУ Трейдінг» на ринку України на сьогодні полягає у сприянні зниженню рівня енергетичної залежності країни.

У 2017 році ТОВ «ЕРУ Трейдінг» спільно з партнерами першими організували поставку LNG на територію України, а вже в 2019 році законтрактували перші кубометри американського LNG, що прибув до польського LNG-терміналу в листопаді 2019-го року для регазифікації та подальшого його транспортування до українських газових сховищ. Можливість додаткового варіанту ціноутворення (окрім ціни з Угорщини, Словаччини та Німеччини через Польщу) доводить і доцільність зазначених операцій, що в свою чергу, що є додатковим фактором збільшення конкуренції на українському ринку [8].

До особливостей роботи ТОВ «ЕРУ Трейдінг» на ринку України належить те, що підприємство є власником полісу страхування від політичних ризиків державного агентства США (U.S. International Development Finance Corporation, DFC, що була створена шляхом переформатування Overseas Private Investment Corporation (OPIC). Цей договір надає підприємству можливість отримати додатковий захист при здійсненні транспортування, зберігання та продажу газу в Україні.

З початком 2019 року ТОВ «ЕРУ Трейдінг» активізували діяльність на ринку постачання електроенергії кінцевим споживачам, а з запуском нового ринку, влітку 2019-го року, першими здійснили імпорт електроенергії з Європи в Україну. Окрім цього наприкінці 2019 року досліджуване підприємство підписало угоду про спільну діяльність з розвідки та експлуатації вуглеводнів на території Західної України з польською нафтогазовою компанією - PGNiG. Підприємством було придбано діючу ліцензію на розвідку і видобуток природного газу, що започаткувало роботу в новому важливому й перспективному напрямку та переходом від сегменту «мідстрім» до «апстрім» [8].

На нинішньому етапі до основних напрямків роботи ТОВ «ЕРУ Трейдінг» належать: трейдинг енергоресурсів; будівництво та управління енергетичними активами; енергетична ефективність. Наразі можна констатувати, що за короткий період часу ТОВ «ЕРУ Трейдінг» стала лідером на ринку природного газу та провідним приватним енерготрейдером в Україні.

Окремою перевагою ТОВ «ЕРУ Трейдінг» є те, що підприємство працює за європейськими підходами, керуючись власною антикорупційною програмою та забезпечуючи справедливі правила для всіх учасників ринку.

Наразі, відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, метою стратегічного партнерства в енергетичній сфері є покращення процесів аналізу розвитку енергетичної галузі та впровадження сценарного підходу до прогнозування цього процесу, запровадження практики «програмного» розвитку

цієї сфери, тобто формування стратегій та програм задля цілеспрямованої реалізації заходів, які сприятимуть досягненню тих чи інших результатів.

Ще однією стратегічною метою України та ЄС є формування передумов для ризикоорієнтованого підходу до управління галуззю, що сприятиме безперебійному функціонуванню ключових об'єктів. Важливою ціллю сторін є також вдосконалення інфраструктурної бази для забезпечення високої ефективності як власне паливно-енергетичного комплексу, так і транзиту енергоресурсів.

Однією з проблем України є низька конкурентоспроможність енергетичної сфери, з огляду на що одним з ключових завдань є реалізація реформних змін, націлених на посилення конкурентності галузі. Зокрема, важливим завданням у цьому напрямку є підвищення прозорості ринків та впровадження принципу недискримінації.

Важливим завданням України та ЄС є також забезпечення екологічно безпечних процесів, пов'язаних з видобутком, очищенням, виробництвом енергоресурсів. На нинішньому етапі енергетична сфера є однією з найбільш шкідливих для екосистеми планети, таким чином спільні зусилля сторін націлені на мінімізацію негативного впливу розвитку енергетичного сектору на довкілля. Водночас підвищення екологічності процесів не має на меті гальмування розвитку галузі жодної зі сторін.

Зважаючи на те, що розвиток енергетичної сфер України неможливий без залучення зовнішніх джерел фінансування, однією зі стратегічних цілей відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС є підвищення інвестиційної привабливості цієї сфери. Наразі технологічне оновлення галузі та досягнення енергетичної незалежності можливі лише з умови вкладення у переоснащення підприємств значних ресурсів, що істотно ускладнює процес розвитку вітчизняної енергетики та робить зазначену ціль виключно важливою для України.

Серед цілей, визначених документом про стратегічне партнерство, є також одна, пов'язана із підвищенням ролі європейських фінансових інституцій (Європейського інвестиційного банку, Європейського банку реконструкції і

розвитку) у розвитку енергетичного сектору України. Зазначена мета може реалізуватися на державному рівні, оскільки позичальником/реципієнтом допомоги у цьому випадку виступатиме саме Україна у лиці відповідних державних органів, проте учасниками проектів, які фінансуватимуться міжнародними фінансовими організаціями, можуть виступати також юридичні особи.

Реалізація зазначених цілей неможлива без зміни нормативно-правової бази та підходів держави до управління енергетичним комплексом, таким чином, ще однією метою стратегічного партнерства між Україною та ЄС є саме зміна регуляторної політики у зазначеному напрямку. Окрім цього, важливого значення набуває наразі усвідомлення того, що будь-які зміни у енергетичному комплексі повинні реалізуватися не заради змін чи звітування про виконання положень Угоди про асоціацію, а заради досягнення фактичних результатів та підвищення економічної ефективності діяльності окремих підприємств і галузі у цілому. При цьому розвиток не повинен концентруватися лише на існуючих сферах, але враховувати також можливість активного використання альтернативних видів енергії.

Як стратегічний партнер Європейського Союзу Україна має також сприяти розвитку енергетики у цілому, залучаючись до процесів обміну інформацією та найкращими практиками задля підвищення ефективності енергетичного комплексу світу. Попри те, що наразі ця мета видається досить амбітною, за умови успішного здійснення реформ Україна матиме чим ділитися зі світової спільнотою, що свідчить про можливість досягнення і цієї мети співробітництва між сторонами у перспективі. Також для досягнення оптимальних результатів у якості стратегічних орієнтирів партнерства сторонами було зафіксовано співробітництво в рамках європейських та міжнародних органів стандартизації в енергетичній сфері, що дозволить галузям України та ЄС функціонувати відповідно до єдиних визнаних в усьому світі правил та норм[8].

Загалом, проаналізувавши цілі стратегічного партнерства між Україною та ЄС в енергетичній сфері, можна констатувати, що діяльність ТОВ «ЕРУ Трейдинг» значною мірою націлена на їх досягнення (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Роль ТОВ «ЕРУ Трейдінг» у реалізації цілей стратегічного партнерства між Україною та ЄС в енергетичній сфері

Джерело: розроблено автором на основі [8, 9]

Таким чином, можна констатувати, що на нинішньому етапі ТОВ «ЕРУ Трейдінг» є одним з суб'єктів, діяльність якого у значній мірі сприяє досягненню задекларованих цілей стратегічного партнерства між Україною та ЄС в енергетичній сфері. Реалізуючи спільно з іноземними інвесторами проекти, націлені на підвищення екологічності та економічної ефективності енергетичної галузі, досліджуване підприємство робить внесок у розвиток енергетичного комплексу України та його поступового наближення до міжнародних стандартів.

Окрім цього, реалізація проектів досліджуваного підприємства націлена на зменшення енергетичної залежності України, що є одним з основних цілей її політики в енергетичній сфері.

Діяльність ТОВ «ЕРУ Трейдинг» побудована з урахуванням найкращих світових практик, що дозволяє впровадити в Україні перевірені підходи, які дозволяють зробити функціонування енергетичного сектору не лише прибутковим, але і соціально ефективним. З огляду на це, можна говорити про високу значущість діяльності ТОВ «ЕРУ Трейдинг» для вдосконалення енергетичного сектору України і, зокрема, реалізації цілей стратегічного партнерства між Україною та ЄС в енергетичній сфері.

## Висновки до розділу 1

Стратегічне партнерства на етапі посилення глобальних викликів та розширення кола проблем, вирішення яких потребує спільних зусиль світової спільноти, набуває особливого значення. З цим пов'язана значна увага до цього формату взаємодії між суб'єктами міжнародних економічних відносин у науковій літературі. Вітчизняні та зарубіжні автори досліджують сутність поняття стратегічного партнерства, критерії та принципи його здійснення, підходи до започаткування та реалізації, спроможні забезпечити найвищу його ефективність.

Узагальнюючи результати досліджень, можна констатувати, що стратегічне партнерство являє собою формат співпраці між суб'єктами різних рівнів, що має на меті акумулювання зусиль для досягнення спільних цілей у декількох сферах. Особливостями стратегічного партнерства є його селективний характер, існування історичних передумов для еволюції партнерських відносин у новий формат, готовність брати до уваги інтереси інших учасників партнерства у процесі прийняття стратегічних рішень.

Стратегічним партнером України на сьогодні є Європейський Союз, співпраця з яким регламентується у першу чергу положеннями Угоди про асоціацію. Однією з важливих сфер як для України, так і для ЄС, є нині енергетика, у розвитку якої сторони визначили низку спільних цілей та завдань, зокрема: підвищення економічної ефективності галузі, покращення інвестиційного клімату, впровадження інноваційних енергозберігаючих технологій, забезпечення прозорості відповідних ринків.

Окрім держави у лиці уповноважених державних органів реалізації відповідних цілей сприяє також низка суб'єктів приватного сектору, одним з яких є ТОВ «ЕРУ Трейдинг» - групи компаній, що спеціалізується на реалізації інноваційних проектів в енергетичній галузі України. Співставлення цілей і практичних результатів підприємства з завданнями стратегічного партнерства Україна-ЄС свідчить про те, що його роль у реалізації окремих з них є досить значущою, таким чином вдосконалення енергетичної галузі України званою мірою залежить від ефективності діяльності досліджуваної компанії.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ СФЕРІ

### 2.1. Оцінка факторів впливу зовнішнього середовища на стратегічне партнерство між Україною та ЄС в енергетичній сфері

Стратегічне партнерство між Україною та ЄС в енергетичній сфері розвивається під впливом низки факторів, що мають різну природу і ступінь та вектор впливу на нього. Під впливом зміни зовнішніх факторів відбувається актуалізація цілей стратегічного партнерства, зміна його умов, прав та обов'язків кожної зі сторін.

Для виявлення того, які фактори впливають на стратегічне партнерство між Україною та ЄС в енергетичній сфері, нами було проведено PEST-аналіз, зокрема, визначено ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які найбільшою мірою обумовлюють напрямки його розвитку.

Зазначимо, що безперечно первинним фактором розвитку стратегічного розвитку між Україною та ЄС, є політичний. Європейський Союз є ключовим політичним партнером України не лише в енергетичній сфері, але у цілому на шляху її політико-економічної та соціальної трансформації, що зафіксовано в Угоді про асоціації. Водночас, енергетична сфера є тим елементом національного господарства України, без ефективного розвитку якого неможливим буде подальший якісний розвиток бізнесу, таким чином вирішення наявних проблем країни у зазначеній сфері є обов'язковою умовою досягнення цілей сторін у інших сферах.

Договірною базою стратегічного партнерства між Україною та ЄС є такі документи як: Договір до Енергетичної Хартії 1994 року, Меморандум про взаєморозуміння щодо співробітництва у галузі енергетики, Угода про асоціацію України та ЄС. Окрім цього, необхідно відзначити, що окрім міжнародних документів, учасниками яких є держави, важливу роль у створенні політичного

підґрунтя для досягнення цілей стратегічного партнерства між Україною та ЄС є договори про співробітництво, які укладаються між суб'єктами мікрорівня, що визначають умови та завдання їх кооперації.

Важливим фактором політичного характеру є політична воля до трансформації енергетичного комплексу України, остаточного вирішення проблем концентрації імпорту енергоресурсів та енергозалежності, перехід до використання альтернативних джерел енергії, які наразі широко використовуються в Європейському Союзі.

Трансформація енергетичної системи неможлива у короткі строки, оскільки вона пов'язана не лише зі значними фінансовими інвестиціями, але також необхідність докорінно змінювати інфраструктурні об'єкти, підвищувати кваліфікацію тих, хто працює у сфері енергетики. Проте існування чітко визначено та політично закріпленого вектору у сфері енергетики є вихідною умовою для досягнення перелічених цілей, що робить цей чинник важливим для забезпечення ефективності стратегічного партнерства в енергетичній сфері.

До політичних факторів, що впливають на розвиток стратегічного партнерства між Україною та ЄС в енергетичній сфері, належить створення сторонами відповідних двосторонніх органів, на базі яких вирішуються актуальні питання взаємодії сторін. Наразі взаємодія між представниками високого рівня України та Європейського Союзу реалізується через Раду та Комітет Асоціації. Питання, які вимагають діалогу на експертному рівні, розглядаються під час засідань Кластера 3 Підкомітету з питань економіки та іншого галузевого співробітництва Комітету асоціації між Україною та ЄС [].

Ще одним фактором політичного середовища, що впливає на розвиток співробітництва між Україною та ЄС, є гармонізація законодавства України з вимогами ЄС, що реалізується через імплементацію актів європейського права у національні регуляторні акти.

Ще одним надзвичайно важливим фактором, що впливає на розвиток партнерства між Україною та ЄС в енергетичній сфері є інтереси співтовариства щодо недопущення посилення впливу Росії у регіоні, одним з інструментом чого

є постачання енергоресурсів. Посилення співпраці з Україною, таким чином, забезпечує ЄС переваги у цій площині.

Розглядаючи економічні фактори, необхідно відзначити, що на наш погляд, вони є для ключовими якщо не для започаткування, то фактичної реалізації тих заходів, які необхідні для досягнення цілей стратегічного партнерства, оскільки саме можливість істотно підвищити ефективність функціонування економіки (якщо мова йде про інтереси держави) та конкретного підприємства, залучити фінансування чи зменшити собівартість виробництва (коли мова йде про підприємства та міжнародні корпорації).

Серед економічних чинників розвитку стратегічного партнерства між Україною та ЄС в енергетичній сфері можна віднести поточний стан енергетичного комплексу України та рівень енергомісткості виробництва в країні (рис. 2.1).

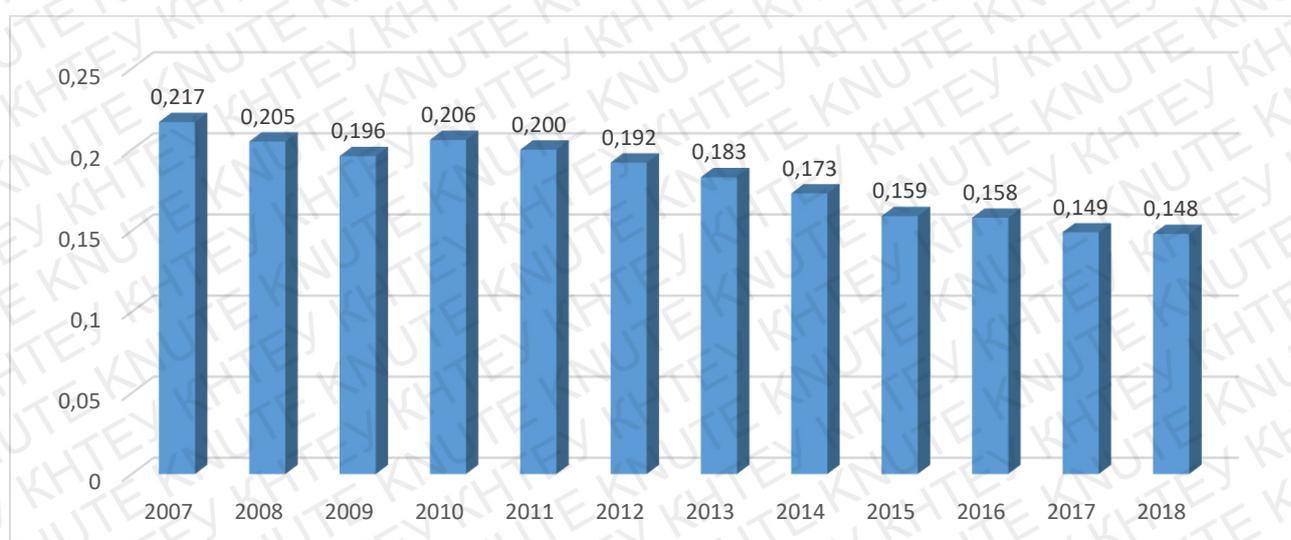


Рис. 2.1. Енергоємність кінцевого споживання у 2007 – 2018 рр., т н.е./ тис. міжнародних доларів

Джерело: складено автором за [10]

Поточна ситуація вимагає змін, які можуть бути реалізовані за підтримки надійного партнера, що досяг позитивних результатів та має ефективно працюючу енергетику. Для України таким партнером безперечно виступає саме Європейський Союз, цілі якого у сфері, що розглядаються, наразі зосереджені не

лише на забезпеченні високої ефективності сектору, але і на зменшенні його негативного впливу на навколишнє середовище.

Ще одним фактором економічного характеру, що сприяє розвитку стратегічного партнерства між Україною та ЄС в енергетичній сфері, є існування налагоджених взаємозв'язків у сфері зовнішньої торгівлі енергоресурсами (рис. 2.2).

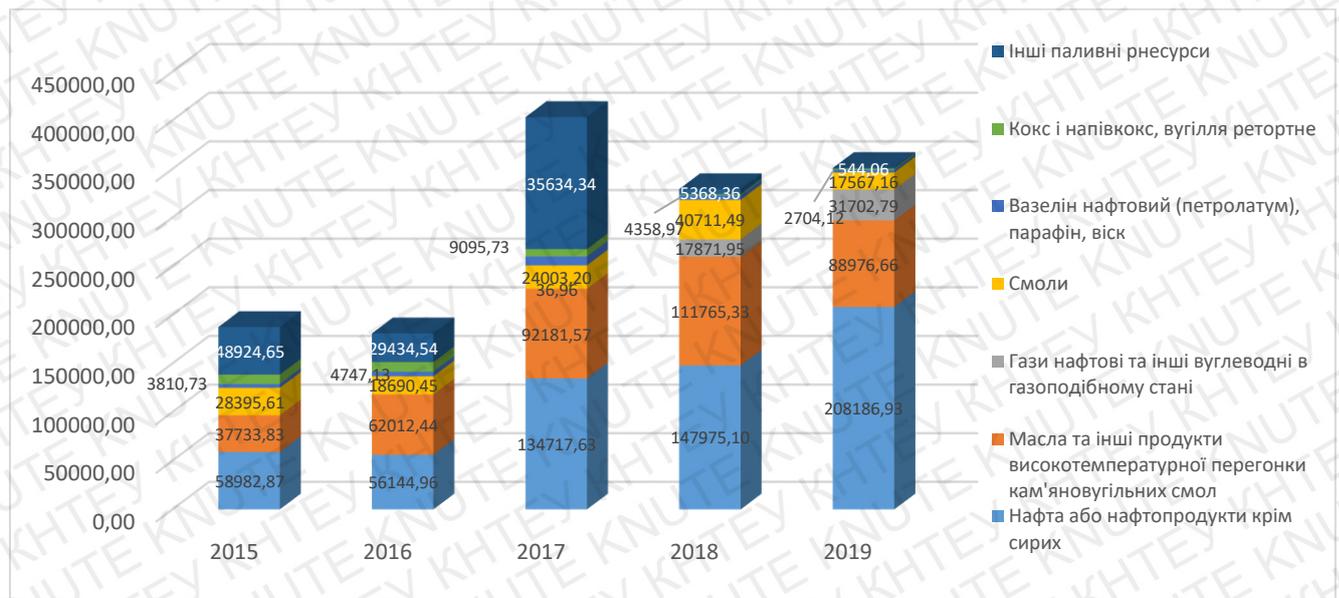


Рис. 2.2. Обсяги імпорту енергоресурсів з ЄС у 2015 – 2019 рр., тис. дол. США

Джерело: складено автором за [10]

Переорієнтація саме на споживання енергоресурсів, що надходять з ЄС, стала логічним кроком для України, зважаючи на динаміку існуючих торговельних потоків.

Енергетика належить до галузей, які є важливими для держави для належного виконання її функцій. Вона пов'язана не лише з розвитком бізнесу, але також з належним наданням комунальних послуг населенню. Європейський Союз, порівняно з Україною, використовує більш жорсткі інструменти контролю за оплатою енергоресурсів населенням, стимулюючи їх до ощадливого споживання. В Україні наразі подібний досвід не впроваджено, проте його вивчення і поступова адаптація можуть стати напрямком скорочення енерговитратності соціальної сфери.

Культура енергоспоживання, на наш погляд, попри її вплив на економічні показники, є важливим соціальним фактором, який визначає необхідність у залученні досвіду ЄС для України. Сформовані протягом багатьох років звички неощадливого використання дешевих енергоресурсів і відповідний опір змінам нині, на нашу думку, є тим фактором, що в значній мірі гальмує трансформацію енергетичного комплексу. Підвищення тарифів на енергоресурси для населення, яке є важливим у тому числі для підвищення якості надання послуг, з огляду на складну економічну ситуацію в країні та неспроможність частини населення оплачувати рахунки видається вкрай складним завданням. Водночас практика країн ЄС дозволить Україні сформувати алгоритм поступових дій, реалізація яких пом'якшить шок та негативне сприйняття населенням необхідних змін та підвищить соціальну ефективність процесу трансформації енергетичного сектору України.

Зважаючи на те, що сьогодні значна увага у світі, у країнах Європейського Союзу та навіть в Україні приділяється альтернативним джерелам енергії та озелененню енергетичної галузі, незаперечним є вплив на розвиток стратегічного партнерства між Україною та ЄС в енергетичній сфері технологічного фактору.

Необхідно підкреслити, що наразі для України важливим завданням є технологічне оновлення енергетичного комплексу, оскільки устаткування та технології, які використовуються на об'єктах енергетичної інфраструктури, а також підприємствами та домогосподарствами, які споживають енергоресурси, є застарілими, що призводить до більшого їх використання. При цьому важлива роль у реалізації такого технологічного оновлення відводить бізнесу, що вбачає у впровадженні інноваційних технологій не лише сприяння реалізації довгострокових цілей країни, але й економічну користь.

Наразі технологічний розвиток в енергетичній сфері є надзвичайно актуальним, і до цього процесу долучаються не лише великі компанії, але і невеликі стартапи. Це створює можливості для України активно залучати

перевірені іншими країнами технології, здійснюючи це за рахунок коштів інвесторів, які вважають українську енергетику прибутковою.

Таким чином, можна зробити висновок, що сьогодні на розвиток стратегічного партнерства між Україною та ЄС у значній мірі впливають політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які при цьому знаходяться у тісному взаємозв'язку один з одним (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

**Фактори політичного, економічного, технологічного та соціального характеру, що впливають на розвиток стратегічного співробітництва України та ЄС**

Політичні фактори	Економічні фактори	Технологічні фактори	Соціальні фактори
<ul style="list-style-type: none"> <li>Документально зафіксовані умови, цілі та завдання стратегічного партнерства;</li> <li>Політична воля до трансформації енергетичного сектору;</li> <li>Стратегічна значущість енергетичної сфери для забезпечення політичного та економічного розвитку сторін;</li> <li>Існування двосторонніх органів, через які здійснюється взаємодія;</li> <li>Гармонізація законодавства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поточний стан та низька ефективність енергетичного комплексу України;</li> <li>Високий рівень енергетичної залежності бізнесу;</li> <li>Існування зв'язків у сфері торгівлі енергетичними ресурсами;</li> <li>Висока частка держави у сфері енергетики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Динамічний розвиток технологій у сфері енергетики;</li> <li>Залучення стартапів та великих корпорацій у технологічне оновлення галузі;</li> <li>Існування необхідності покращення якості енергетичної інфраструктури</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Нерозвинута культура енергоощадності та енергозбереження;</li> <li>Неможливість підвищення тарифів на енергоресурси для населення</li> </ul>

Джерело: складено автором

Врахування цих факторів дозволяє досягнути максимальної ефективності взаємодії сторін, оскільки не протирічить факторам глобального та локального макросередовища, а також забезпечує урівноваження інтересів обох сторін.

Результати PEST-аналізу дозволяють зробити висновок не лише про вплив розглянутих факторів на стратегічне партнерство між Україною та ЄС, але про існування зворотного зв'язку, тобто про вплив заходів у рамках стратегічного партнерства на політичні, економічні, соціальні та технологічні процеси, які

відбуваються у країні. Це вказує на надзвичайно високу важливість цього процесу для країни за умови неформального підходу до нього.

## **2.2. Аналіз практики реалізації та ефективності міжнародних проектів у енергетичній сфері ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ»**

Діяльність ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» на енергетичному ринку України побудована за проектним принципом: підприємство разом з міжнародними (рідше – вітчизняними) партнерами розробляє проект, реалізація якого дозволить досягти визначених економічних і, зазвичай, соціальних цілей, після чого реалізує заходи, націлені на його імплементацію.

Попри те, що за своєю природою проекти, реалізовані ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ», є різними, узагальнюючи практику їх започаткування та впровадження, можна виділити послідовність кроків, які притаманні цьому процесу:

- визначення стратегічних цілей, що мають бути досягнуті під час реалізації проекту;
- пошук партнерів для реалізації проекту (у випадку, якщо проект реалізується за ініціативи партнерів, алгоритм починається з наступного кроку);
- здійснення техніко-економічних обґрунтувань та розрахунків;
- формування бізнес-планів з деталізацією умов фінансування;
- страт реалізації проектів та локальний супровід діяльності з реалізації проекту та консультування.

За період роботи на ринку України ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» було реалізовано ряд проектів, першим серед яких став проект здійснення постачання газу зі Словаччини у партнерстві зі світовим лідером енергетичної сфери – корпорацією ENGIE. Метою реалізації проекту було розширення лінійки енергетичних продуктів для українських споживачів. Стратегічне партнерство з ENGIE дало ТОВ «Еру Трейдінг» запропонувати українським споживачам

європейські інструменти для закупівлі газу та хеджування пов'язаних комерційних ризиків.

Спільно з європейськими партнерами ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» бере участь у річних аукціонах з доступу до міждержавних ліній електропередачі для експорту електроенергії (ключовий напрям – Словаччина, Угорщина, Румунія). Наразі експорт електроенергії є одним зі стратегічних напрямів діяльності компанії, оскільки така діяльність дозволяє посилити комерційну присутність на зовнішніх ринках, а окрім цього – зміцнити рівень довіри до підприємства учасників енергосистеми європейських країн ENTSO-E. Обсяги експорту електроенергії ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» у 2017 – 2019 рр. представлено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Обсяги експорту газу ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» та частка експортного доходу у 2017 – 2019 рр.

Джерело: сформовано за даними підприємства

Ще одним проектом, що було реалізовано ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» є отримання права на ексклюзивну дистрибуцію технології GasGun у сфері безводного розриву пласта для нафтових і газових свердловин на ринках України, Румунії та Польщі [8]. Зазначена технологія являє собою пристрій на основі балістичної технології, що сприяє інтенсифікації видобутку з використанням твердого палива. Перевагою пристрою є удосконалена

конструкція з використанням поступового згорання пропелентів. Окрім цього, керівництво підприємства вважає, що геологічні умови в Україні придатні для застосування технології GasGun і розглядає варіант подальшої співпраці з українськими підприємствами.

Підґрунтям для успішної реалізації міжнародних проектів в Україні стало також укладення угоди про стратегічне партнерство з компанією «Argentem Creek Partners». Співпраця із зазначеним партнером дозволила інтегрувати досвід управлінців ТОВ «Еру Трейдинг» у сфері енергетики зі знаннями та навиками експертів компанії «Argentem Creek Partners» у сфері інвестування для подальшої реалізації проектів за профілем електроенергетика, поновлювана енергетика й нафтогазовидобування в Україні.

Одним з останніх проектів ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДИНГ», що заслуговує на увагу, є започаткування поставок природного газу з Польщі в Україну спільно з польською державною нафтогазовою компанією PGNiG. Така угода дозволить досліджуваному підприємству посилити позиції на ринку України та залишити за собою статус найбільшого приватного імпортера природного газу в Україні (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Обсяги імпорту природного газу з ЄС у 2017 – 2019 рр., млн. грн.

Джерело: сформовано за даними підприємства

Серед останніх досягнень ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» - укладення угоди з «УКРГАЗБАНК» щодо збільшення лімітів торговельного фінансування до 650 млн грн у рамках програм «зеленого» фінансування. Співпраця з «УКРГАЗБАНК» дозволить підприємству зменшити вартість газу, який

підприємство пропонує споживачам, та сприятиме диверсифікації джерел фінансування діяльності підприємства та надасть додаткові механізми для фінансування та подальшого розвитку компанії та її клієнтів.

Узагальнюючи представлену інформацію, можна стверджувати, що усі реалізовані досліджуваним підприємством проекти є успішними за критерієм соціальної ефективності, оскільки їх впровадження веде до покращення умов вітчизняного ринку та створення кращих умов придбання енергоресурсів для споживачів.

Економічну ефективність реалізації проектів досліджуваним підприємством було нами оцінено на основі даних його фінансової звітності, оскільки кожна з укладених підприємством угод має вплив на динаміку доходів та витрат ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ».

Зважаючи на те, що підприємство було перереєстроване у 2015 р., аналіз було нами здійснено за досліджуваний період. Було виявлено, що за період 2016 – 2019 рр., обсяг чистого доходу підприємства збільшився у 2,13 рази: з 5,47 млрд грн. до 11,66 млрд грн., хоча у 2019 р. відбулося зменшення обсягів доходів підприємства (табл. 2.2). Відзначимо, що зростання собівартості було повільнішим (вона зросла у 2,05 рази), що дозволило збільшити валовий прибуток у 5,35 рази – до 663,31 млн. грн. Інші операційні доходи підприємства зросли за досліджуваний період у 26,69 рази до 222,64 млн. грн, що на тлі менших темпів зростання операційних витрат обумовило отримання прибутку від операційної діяльності в обсязі 183,71 млн. грн.

Необхідно відзначити, що інші фінансові доходи підприємства за останні роки зменшилися з 2,215 млн. грн. до 9914 тис. грн., у той час як витрати збільшилися у 2,83 рази та склали 59,45 млн. грн. Це вказує на те, що переважна частина власне інвестиційних проектів підприємства нині знаходиться на стадії реалізації, тому вкладені у них переважають отримані доходи. Загалом, фінансовий результат підприємства мав тенденцію до зростання, і після сплати податків склав у 2019 р. 103,35 млн. грн (що у 7,5 рази більше за його обсяг, отриманий у 2017 р.).

Таблиця 2.2.

**Динаміка фінансових результатів ТОВ «Еру Трейдінг»  
у 2016 – 2019 рр., тис. грн.**

Показник	2016	2017	2018	2019	Абсолютна зміна			Темп зростання		
					2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		5472299,0	12648958,0	11656309,0	5472299,0	7176659,0	-992649,0	-	2,31	0,92
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)		5348410,0	12136824,0	10992998,0	5348410,0	6788414,0	-1143826,0	-	2,27	0,91
<b>Валовий прибуток</b>		<b>123889,0</b>	<b>512134,0</b>	<b>663311,0</b>	<b>123889,0</b>	<b>388245,0</b>	<b>151177,0</b>	-	<b>4,13</b>	<b>1,30</b>
Інші операційні доходи		8342,0	67427,0	222636,0	8342,0	59085,0	155209,0	-	8,08	3,30
Адміністративні витрати	82,0	18254,0	260681,0	390764,0	18172,0	242427,0	130083,0	222,61	14,28	1,50
Витрати на збут		20335,0	64900,0	221811,0	20335,0	44565,0	156911,0	-	3,19	3,42
Інші операційні витрати		57218,0	97744,0	89659,0	57218,0	40526,0	-8085,0	-	1,71	0,92
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності</b>	<b>-82,0</b>	<b>36424,0</b>	<b>156236,0</b>	<b>183713,0</b>	<b>36506,0</b>	<b>119812,0</b>	<b>27477,0</b>	<b>-444,2</b>	<b>4,29</b>	<b>1,18</b>
Інші фінансові доходи		2215,0	19767,0	914,0	2215,0	17552,0	-18853,0	-	8,92	0,05
Інші доходи		88748,0	1615,0	3700,0	88748,0	-87133,0	2085,0	-	0,02	2,29
Фінансові витрати		20986,0	46069,0	59447,0	20986,0	25083,0	13378,0	-	2,20	1,29
Інші витрати		89175,0	1745,0	1,0	89175,0	-87430,0	-1744,0	-	0,02	0,00
<b>Фінансовий результат до оподаткування</b>	<b>-82,0</b>	<b>17226,0</b>	<b>129804,0</b>	<b>128879,0</b>	<b>17308,0</b>	<b>112578,0</b>	<b>-925,0</b>	<b>-210,07</b>	<b>7,54</b>	<b>0,99</b>
Витрати (дохід) з податку на прибуток		3382,0	23420,0	25527,0	3382,0	20038,0	2107,0	-	6,92	1,09
<b>Чистий фінансовий результат</b>	<b>-82,0</b>	<b>13844,0</b>	<b>106384,0</b>	<b>103352,0</b>	<b>13926,0</b>	<b>92540,0</b>	<b>-3032,0</b>	<b>-168,83</b>	<b>7,68</b>	<b>0,97</b>

Джерело: розраховано на даних додатку А

За досліджений період відбулося погіршення усіх розрахованих нами показників рентабельності та ділової активності ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ», що вказує на те, що темпи зростання доходів підприємства та його прибутку були нижчими за темпи зростання вартості його майнових ресурсів (табл. 2.3.)

Таблиця 2.3

**Динаміка показників ділової активності та рентабельності ТОВ «Еру Трейдінг» у 2017 – 2019 рр.**

Показник	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Коефіцієнт оборотності активів	6,74	5,19	3,47	-1,55	-1,72	-3,27
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	62,44	13,39	9,71	-49,05	-3,69	-52,74
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	50,44	15,24	10,06	-35,21	-5,17	-40,38
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	12,31	15,35	9,22	3,04	-6,13	-3,08
Коефіцієнт оборотності основних засобів	9525,32	8480,70	2305,90	-1044,63	-6174,80	-7219,43
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	794,24	189,09	67,97	-605,14	-121,12	-726,26
Строк погашення дебіторської заборгованості	7,14	23,63	35,78	16,49	12,15	28,64
Строк погашення кредиторської заборгованості	5,77	26,88	37,09	21,12	10,21	31,33
Коефіцієнт рентабельності активів	0,02	0,04	0,03	0,03	-0,01	0,01
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	2,01	1,59	0,60	-0,42	-0,99	-1,41
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,00	0,01	0,01	0,01	0,00	0,01

Джерело: розраховано на даних додатку А

Така динаміка показників свідчить про те, що наразі досліджуване підприємство активно інвестує кошти у нарощування інфраструктури, таким чином відповідно динаміку не можна охарактеризувати як однозначно негативну. Окрім цього, рентабельність активів та діяльності за досліджуваний період зростає (хоча і лишається низькою), що в цілому дозволяє говорити про відсутність серйозних ризиків для підприємства.

Загалом, попри нетривалу роботу ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» на ринку, наразі не можна оцінити ефективність інвестиційних проектів, які були реалізовані підприємством, оскільки усі вони розраховані на більш тривалий період і,

відповідно, економічні їх результати можна буде побачити за декілька років. У той самий час позитивна динаміка фінансових результатів та наслідки реалізації проектів для економіки України у цілому вказують на високу результативність роботи підприємства та його важливу роль у розвитку стратегічного партнерства між Україною та ЄС в енергетичній сфері.

## Висновки до розділу 2

На розвиток стратегічного партнерства між Україною та ЄС в енергетичній сфері впливає низка факторів, що мають різну природу і ступінь та вектор впливу на нього. Для виявлення ключових чинників впливу на цей процес нами було проведено PEST-аналіз, зокрема, визначено ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які найбільшою мірою обумовлюють напрямки його розвитку.

Серед політичних факторів до основних нами було віднесено документально зафіксовані умови, цілі та завдання стратегічного партнерства, наявність політичної волі до трансформації енергетичного сектору, стратегічну значущість енергетичної сфери для забезпечення політичного та економічного розвитку сторін, існування двосторонніх органів, через які здійснюється взаємодія та гармонізацію законодавства. Серед економічних чинників основними є поточний стан та низька ефективність енергетичного комплексу України, високий рівень енергетичної залежності бізнесу, існування зв'язків у сфері торгівлі енергетичними ресурсами та висока частка держави у сфері енергетики. З числа технологічних факторів необхідно виділити динамічний розвиток технологій у сфері енергетики, залучення стартапів та великих корпорацій у технологічне оновлення галузі та існування необхідності покращення якості енергетичної інфраструктури. Соціальними факторами впливу на співробітництво України та ЄС є нерозвинута культура енергоощадності та енергозбереження та неможливість підвищення тарифів на енергоресурси для населення.

Результати PEST-аналізу дозволяють зробити висновок не лише про вплив розглянутих факторів на стратегічне партнерство між Україною та ЄС, але про існування зворотного зв'язку, тобто про вплив заходів у рамках стратегічного партнерства на політичні, економічні, соціальні та технологічні процеси, які відбуваються у країні. Це вказує на надзвичайно високу важливість цього процесу для країни за умови неформального підходу до нього.

Діяльність ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» на енергетичному ринку України побудована за проектним принципом: підприємство разом з міжнародними (рідше – вітчизняними) партнерами розробляє проект, реалізація якого дозволить досягти визначених економічних і, зазвичай, соціальних цілей, після чого реалізує заходи, націлені на його імплементацію.

Спільно з європейськими партнерами ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» бере участь у річних аукціонах з доступу до міждержавних ліній електропередачі для експорту електроенергії (ключовий напрям – Словаччина, Угорщина, Румунія). Наразі експорт електроенергії є одним зі стратегічних напрямів діяльності компанії, оскільки така діяльність дозволяє посилити комерційну присутність на зовнішніх ринках, а окрім цього – зміцнити рівень довіри до підприємства учасників енергосистеми європейських країн ENTSO-E. Ще одним проектом, що було реалізовано ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» є отримання права на ексклюзивну дистрибуцію технології GasGun у сфері безводного розриву пласта для нафтових і газових свердловин на ринках України, Румунії та Польщі

Загалом, усі реалізовані досліджуваним підприємством проекти є успішними за критерієм соціальної ефективності, оскільки їх впровадження веде до покращення умов вітчизняного ринку та створення кращих умов придбання енергоресурсів для споживачів. Економічну ефективність реалізації проектів досліджуваним підприємством було нами оцінено на основі даних його фінансової звітності, оскільки кожна з укладених підприємством угод має вплив на динаміку доходів та витрат ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ». За останні роки фінансовий результат підприємства мав тенденцію до зростання, і після сплати податків склав у 2019 р. 103,35 млн. грн. За досліджений період відбулося погіршення усіх розрахованих нами показників рентабельності та ділової активності ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ», що вказує на те, що темпи зростання доходів підприємства та його прибутку були нижчими за темпи зростання вартості його майнових ресурсів.

### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИКИ

### 3.1. Заходи з підвищення ефективності міжнародних проектів у сфері енергетики ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ»

Зважаючи на роль ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» у реалізації цілей енергетичного партнерства між Україною та ЄС, розглядаючи напрями підвищення ефективності його діяльності, доцільно брати до уваги у тому числі пріоритети європейсько-українських відносин.

На нинішньому етапі діяльність ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» у значній мірі сприяє інтеграції енергетичної системи України до ENTNO-E, що вказує на доцільність подальшого вжиття заходів у згаданому напрямку. Доцільним є укладання договорів про співробітництво також з іншими країнами, залученими до розподілу енергоресурсів через згадану систему, що дозволить підприємству з одного боку диверсифікувати джерела постачання, а з іншого – забезпечить виконання цілей стратегічного партнерства між Україною та ЄС у згаданій сфері.

Наступним напрямком реалізації проектів ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» є подальше здійснення операцій у сфері ексклюзивного дистриб'юторства. Наразі підприємство виступає ексклюзивним дистриб'ютором технології GasGun на ринку України, і надалі вважаємо за доцільне для компанії розширювати перелік технологій або устаткування, що можуть становити інтерес для інших підприємств енергетичної сфери України. Особливу увагу при цьому пропонуємо приділити тим технологіям, що сприяють підвищенню енергоефективності, оскільки саме цей напрям є важливим вектором стратегічного партнерства між Україною та ЄС і залученість до нього дасть

досліджуваному підприємству можливість підвищити ефективність своїх проєктів за рахунок затребуваності їх результатів.

Так, одним із напрямів реалізації проєктів ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» у сфері підвищення ефективності імпорту газу є дистрибуція ефективних систем електронного захисту систем контролю за сховищами газу, що набуває значної ваги у світлі збільшення кількості кібер-атак.

Системи кібер-безпеки європейських країн нині є досить якісними, що обумовлює необхідність вивчення досвіду зарубіжних партнерів у сфері інформаційного захисту. Фінансування такої ініціативи може здійснюватися як власним коштом, так і в межах програм технічної підтримки, які надаються Європейським Союзом для вирішення нагальних проблем вітчизняної економіки, оскільки зазначена проблема має практичну значущість не лише для конкретного підприємства, але і для галузі в цілому.

Ще одним напрямом, який може реалізувати ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» є залучення підприємства до процесів імплементації європейського законодавства у сфері енергетики, що сприятиме прискореній інтеграції компанії до енергетичного ринку Європи. Важливим є врахування профільної думки експертів досліджуваного підприємства у процесі трансформації вітчизняного законодавства, оскільки лише фахівці, які безпосередньо працюють у розглянутій сфері, мають можливість виявити, яке регуляторне поле буде оптимально відповідати інтересам країни, суспільства та самої компанії водночас. Реалізація цього напрямку може здійснюватися з допомогою Торгово-промислових палат, які фактично виступатимуть у ролі посередника між бізнес-структурою та державою.

Наразі ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» працює на сегменті ринку, орієнтованому на бізнес-клієнтів, і керівник підприємства в одному з інтерв'ю зазначив, що споживчий сегмент є надзвичайно привабливим, хоча через неринковість тарифів все ще залишається неприбутковим. З огляду на те, що поступово тарифи на енергоресурси для населення будуть зростати, підприємству доцільно уже зараз вживати заходів для закріплення на цьому ринку.

На наш погляд, ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» доцільно уже на нинішньому етапі долучатися до соціальних проєктів, які також є важливим елементом програм співпраці України та ЄС, пов'язаних з формуванням у населення розуміння природи високих тарифів, необхідності ощадливого споживання енергоресурсів та використання енергоефективних приладів та устаткування.

Логічним є те, що населення країни опирається зростанню тарифів, особливо в умовах, коли ця тема виступає підґрунтям для постійних політичних маніпуляцій. У таких умовах надзвичайно важливим є поширення серед споживачів інформації проте, що високі комунальні платежі та економія ресурсів є звичною практикою для більшості розвинутих країн, що вказує на необхідність якнайшвидшого прийняття її Україною.

Реалізація подібних проєктів має здійснюватися спільно з партнерами з Європейського Союзу, до адженди яких включені питання підвищення рівня свідомості енергоспоживання в країні. Підприємству необхідно провести дослідження того, які проєкти у цьому напрямку реалізуються європейськими інституціями, і подати заявку на участь у них. Зокрема, можливим є реалізація спільних ініціатив з проєктами технічної допомоги, метою яких є підвищення рівня культури енергоспоживання.

Зважаючи на те, що ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» є підприємством з іноземними інвестиціями, що активно взаємодіє з підприємствами ЄС та має цілі, співзвучні з цілями програмних документів співпраці України та ЄС, можна очікувати, що співпраця підприємства з європейськими партнерами у просвітницькій сфері буде вдалою.

Окрім цього, поряд з участю у просвітницьких ініціативах ЄС, уже на нинішньому етапі ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» доцільно звернути увагу на укладання угод щодо ексклюзивного дистриб'юторства в Україні інноваційних енергозберігаючих систем опалення. На наш погляд, ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» доцільно укласти договір з виробниками оптимальних для вітчизняних реалій систем опалення. На першому етапі витрати досліджуваного підприємства на реалізацію цієї пропозиції будуть досить високими, втім у перспективі обсяг

споживання енергоресурсів можуть зменшитися, що сприятиме реалізації цілей підприємства.

Наразі на європейському ринку є три підприємства-лідери у виробництві енергозберігаючих батарей, і саме їх пропонуємо розглядати у якості альтернативних партнерів ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» (табл. 3.1)

Таблиця 3.1.

**Потенційні постачальники енергозберігаючих систем опалення для  
ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ»**

Назва підприємства	Характеристика устаткування	Цінові характеристики
Idmar, Польща	Одно та багатосекційні батареї з регулятором температури	Від 50 євро за 5-ти секційну батарею
Viessmann, Німеччина	Централізована система опалення з лічильником, що дозволяє підтримувати різний температурний режим для різних приміщень квартири.	Від 600 євро
Danfoss A/S, Данія	Устаткування складається з централізованої системи з лічильником, на якій встановлюється режим споживання газу/температурний режим. Є віддалений доступ для системи.	Система – від 100 євро, 30 євро за 1 секцію

Джерело:[22, 23.24 ]

Загалом, реалізації наданої нами рекомендації дозволить ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» не лише досягти основної стратегічної мети, але й заразом підвищити рівень енергоспоживання в Україні, що є однією з ключових цілей співпраці України та ЄС в енергетичній сфері.

Окрім цього, на підприємстві має бути також реалізовано інформаційну підтримку нової ініціативи, що сприятиме покращенню іміджу підприємства серед споживачів. Позитивно на сприйнятті підприємства споживачами має також позначитися впровадження практики публікації звітів за результатами зовнішнього аудиту, підходи до проведення якого протягом наступних років також доцільно переглянути.

Отже, узагальнюючи викладене, вважаємо, що до проектів, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ», належать: активне залучення до співпраці з органами державної влади щодо імплементатії в Україні європейського законодавства в енергетичній сфері та реалізації соціальних ініціатив у співпраці з ЄС; впровадження заходів для підвищення рівня інформаційної безпеки процесів імпорту та експорту енергоресурсів, а також адміністрування відповідних договорів; участь у програмах підвищення рівня енергоефективності економіки України, у тому числі шляхом укладання угод на ексклюзивну дистрибуцію устаткування (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Рекомендовані заходи щодо підвищенню ефективності імпорту ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ»  
Джерело: складено автором

На наш погляд, підвищення ефективності проектної діяльності ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» має носити системний характер. Проекти для досліджуваного підприємства є елементом операційної діяльності, таким чином вирішення проблем у інших сферах сприятиме також підвищенню ефективності цього процесу на підприємстві.

Окрім цього, необхідно ще раз зазначити, що будь-які заходи, які будуть впроваджуватися на підприємстві, повинні бути націлені у першу чергу на реалізацію його місії – забезпечення енергетичної безпеки України. Таким чином, кожен із запропонованих заходів має оцінюватися у тому числі з позиції відповідності зазначеному критерію.

Важливо також мати на увазі, що надані нами рекомендації не зможуть забезпечити підприємству швидке зростання прибутків або підвищення ефективності проектної діяльності у короткостроковій перспективі. Більше того, на перших етапах витрати підприємства будуть досить високими. Проте кожна із наданих пропозицій – це крок до формуванні позитивного іміджу, підвищення якості комунікацій зі споживачами та набуття статусу одного з рівноправних учасників європейського ринку енергоресурсів.

На наш погляд, за умови імплементації на підприємстві розглянутих заходів, можна очікувати на позитивні зрушення у його функціонування, а за кілька років, коли основні витрати на реалізацію нововведень буде понесене, також на суттєве покращення фінансових результатів.

На нашу думку, на нинішньому етапі досліджуване підприємство має усі можливості для стрімкого та ефективного розвитку, і впровадження рекомендацій, націлених на підвищення рівня прозорості, забезпечення високого рівня безпеки та соціальної орієнтованості сприятиме ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» у досягненні стратегічних пріоритетів.

### 3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів

Важливим етапом обґрунтування доцільності імплементації підприємством наданих рекомендацій є розрахунок прогнозних показників діяльності у випадку, якщо такі заходи будуть впроваджені, та за умови розвитку підприємства за існуючим сценарієм. Визначення потенційно можливих обсягів діяльності за різних варіантів стратегії підприємства може використовуватися у якості базису для прийняття управлінських рішень щодо вибору тієї чи іншої альтернативи.

Водночас необхідно усвідомлювати, що розрахунки прогнозних показників не є догмою, а їх основна роль полягає у виявленні того, якими можуть бути результати підприємства за умови вибору одного із можливих сценаріїв розвитку. Розраховані прогнозні показники діяльності можуть сприйматися підприємствами у вигляді основи для формування планів розвитку, втім у процесі реалізації цих планів вони можуть корегуватися за умови зміни факторів зовнішнього середовища.

Твердження про варіативність прогнозних показників діяльності набуває особливого значення за умови здійснення прогнозування результатів операцій підприємств, що працюють у стратегічно важливих галузях, зокрема енергетиці. У даному випадку на результати їх операцій впливає значна кількість зовнішніх факторів, які не є статичними, відповідно реальні обсяги доходів та видатків і, відповідно, показники ефективності діяльності, будуть у значній мірі залежати від якості політичного діалогу між Україною та Європейським Союзом, кон'юнктури світових ринків паливних ресурсів, коливань курсу національної та ключових іноземних валют. Усі зазначені чинники обумовлюють складність процесу прогнозування фінансових результатів ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ», втім, навіть попри зазначене, здійснення відповідних розрахунків має важливе значення для прийняття рішення про доцільність впровадження наданих нами рекомендацій.

В основу розрахунків прогнозних показників діяльності ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» нами було покладено індексний метод, який полягає у розрахунку

середньорічних темпів зміни обсягів доходів та витрат підприємства за основними статтями та припущенні, що така динаміка зберігатиметься і протягом наступних років. З огляду на те, що підприємство є молодим і наразі активно розвивається, вважаємо таке припущення високовірогідним, а отримані показники діяльності можливими (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Прогнозні показники діяльності ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» у 2021 – 2022 р.,  
тис. грн. за інерційним сценарієм

Показник	Факт		Прогноз			Абсолютне відхилення			
	2019	Темп зростання	2020 попередні дані	2021	2022	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2022/2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11656309	1,46	16992644	24771988	36112767	5336335	7779344	11340779	24456458
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10992998	1,44	15799734	22708236	32637510	4806736	6908502	9929274	21644512
<b>Валовий прибуток</b>	663311	Розрахункова величина	1192910	2063752	3475256	529599	870842	1411504	2811945
Інші операційні доходи	222636	5,16	1149630	5936366	30653731	926994	4786736	24717365	30431095
Адміністративні витрати	390764	3,52	1377131	4853289	17103971	986367	3476158	12250682	16713207
Витрати на збут	221811	3,30	732641	2419914	7992971	510830	1687272	5573058	7771160
Інші операційні витрати	89659	1,25	112457	141052	176917	22798	28595	35866	87258
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності</b>	183713	Розрахункова величина	120310	585864	8855128	-63403	465554	8269264	8671415
Інші фінансові доходи	914	0,67	610	408	272	-304	-203	-135	-642
Інші доходи	3700	0,21	792	169	36	-2908	-622	-133	-3664
Фінансові витрати	59447	1,68	100147	168711	284216	40700	68564	115505	224769
<b>Фінансовий результат до оподаткування</b>	128879	Розрахункова величина	19982	417392	8571148	-108897	397410	8153756	8442269
Витрати (дохід) з податку на прибуток	25527	Розрахункова величина	3597	75131	1542807	-21930	71534	1467676	1517280
<b>Чистий фінансовий результат</b>	103352	Розрахункова величина	16385	342261	7028341	-86967	325876	6686080	6924989

Джерело: розраховано автором на даних табл. 2.2

Як видно з наведеної нижче таблиці, попередній період, у середньому чистий фінансовий результат підприємства зростав на 46% на рік за таким чином, за умови збереження існуючих трендів у 2022 році ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» матиме можливість заробити 36112,8 млн. грн. Темп зростання собівартості був меншим порівняно з темпом зростання доходу – витрати підприємств зростали у середньому на 44% щороку, таким чином за умови незмінності тенденцій протягом наступних років спостерігатиметься зростання обсягів валового прибутку досліджуваного підприємства, що у 2022 р. складе 3475,26 млн. грн.

Темп зростання інших операційних доходів за останні роки дорівнював 5,16 що є результатом здійснення підприємством проектної діяльності. Зважаючи на те, що проекти є елементом операційної діяльності компанії поряд з торговельними операціями, і формат роботи протягом наступних років не буде змінюватися, є підстави очікувати на збереження такої тенденції. Таким чином, до 2022 року обсяг інших операційних доходів ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» дорівнюватиме 3065,37 млн. грн.

Водночас істотним буде також зростання усіх категорій операційних витрат: адміністративні витрати збільшуватимуться, за умови збереження існуючих тенденцій, у 3,52 рази щороку, витрати на збут – у 3,3 рази, інші адміністративні витрати – у середньому на 25% на рік. За умови збереження таких тенденцій операційна діяльність ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» усе-одно буде прибутковою, а обсяг фінансового результату від операційної діяльності у 2022 р. складе 8855,13 млн. грн. Необхідно відзначити, що фінансовий результат від операційної діяльності буде істотно вищим за валовий прибуток, таким чином є підстави очікувати, що саме реалізація міжнародних проєктів сприятиме покращенню фінансових результатів ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ».

Неопераційні доходи досліджуваного підприємства протягом наступних років матимуть тенденцію до зниження (темп зростання інших фінансових доходів складав за останні роки 0,67, інших доходів – 0,21), що в умовах зростання інших фінансових витрат у середньому на 68% на рік призведе до того, що фінансовий результат до оподаткування буде істотно меншим за результат від операційної діяльності: до 2022 р. він складе 8571,18 млн. грн.

Таким чином, після сплати податків чистий фінансовий результат досліджуваного підприємства буде додатним протягом усього прогностного періоду і на його кінець (за 2022 р.) складе 7028,34 млн. грн.

Здійснюючи прогнозування показників діяльності досліджуваного підприємства за умови реалізації запропонованих нами проектів, нами було здійснено обчислення ефективності дистрибуції в Україні систем опалення датської компанії Danfoss A/S. При здійсненні розрахунків ми виходили з того, що середня ціна обладнання для приміщення 50-70 м<sup>2</sup> складе 400 євро, у той час як ціна аналогічного устаткування (подібного за характеристиками, але з меншим строком гарантії виробника) на ринку України складає наразі 13 – 14 тис. грн., що в середньому на 3% більше за вартість систем опалення за умови здійснення підприємством поставок.

Розрахунки прогностної ефективності нами було здійснено для сценаріїв, за якими обсяг реалізованих проектів з заміни устаткування складе 10, 15 та 20 тис. одиниць на рік. Здійснені розрахунки засвідчили, що порівняно з ціною устаткування на внутрішньому ринку, дистрибуція обладнання ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» буде більш ефективною. При цьому при невеликих обсягах замовлення коефіцієнт ефективності складе 1,03, а за умови їх зростання у 2 рази – 1,08 (табл. 3.2).

Решта проектів, які були нами обґрунтовані у попередньому розділі, мають соціальну спрямованість та націлені на отримання переваг у довгостроковій перспективі за умови посилення стратегічного партнерства між Україною та ЄС.

На перших етапах можна очікувати на зростання інших операційних витрат підприємства, а також витрат на збут, оскільки, як зазначалося, для досягнення переваг у довгостроковій перспективі підприємству необхідно буде уже на нинішньому етапі інформувати споживачів про ті проекти, які ним реалізуються, формуючи позитивну думку про компанію.

Таблиця 3.3.

Прогнозні показники ефективності проекту дистрибуції ТОВ «ЕРУ  
ТРЕЙДІНГ» імпорتنих систем опалення Danfoss A/S

Показник	За умови здійснення 10 тис. од. на рік	За умови здійснення 15 тис. од. на рік	За умови здійснення 20 тис. од. на рік
Сукупний чистий дохід від реалізації імпортного устаткування на ринку України, млн. грн	163,15	244,63	325,49
Валові витрати на поставку імпортного устаткування в Україну (включно зі сплатою відповідних митних платежів), млн. грн.	158,40	232,85	300,96
Ефект імпорту при реалізації проекту, млн. грн.	4,75	11,78	24,53
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,03	1,05	1,08

Джерело: розраховано автором

Вважаємо, що на перших етапах, що знаходяться у полі прогнозування (тобто до 2022 р.) фінансування нових проектів має здійснюватися за бюджетним принципом (пропонуємо збільшити інші операційні витрати (які спрямовуватимуться на підтримку просвітницьких заходів, що реалізуватимуться спільно з європейськими партнерами) та витрати на збут (які будуть спрямовані на популяризацію діяльності підприємства) на 1 млн. грн. на рік.

За умови реалізації наданих пропозицій інші операційні доходи підприємства зростуть у 2021 та 2022 рр. на 325,49 млн. грн., інші операційні витрати на 301,96 млн. грн., витрати на збут – на 1 млн. грн. Як наслідок все-одно спостерігатиметься покращення фінансових результатів підприємства: чистий фінансовий результат у 2022 р. складе 7046,82 млн. грн. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Прогнозні показники діяльності ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» у 2020 – 2022 р.  
за умови реалізації запропонованих заходів, тис. грн.

Показник	Факт	Прогноз			Абсолютне відхилення			
	2019	2020	2021	2022	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11656309	16992644	24771988	36112767	5336335	7779344	11340779	24456458
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10992998	15799734	22708236	32637510	4806736	6908502	9929274	21644512
<b>Валовий прибуток</b>	663311	1192910	2063752	3475256	529599	870842	1411504	2811945
Інші операційні доходи	222636	1149630	<b>6261866</b>	<b>30979231</b>	926994	5112236	24717365	30756595
Адміністративні витрати	390764	1377131	4853289	17103971	986367	3476158	12250682	16713207
Витрати на збут	221811	732641	<b>2420914</b>	<b>7993971</b>	510830	1688272	5573058	7772160
Інші операційні витрати	89659	112457	<b>443012</b>	<b>478877</b>	22798	330555	35866	389218
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності</b>	183713	120310	608404	8877668	-63403	488094	8269264	8693955
Інші фінансові доходи	914	610	408	272	-304	-203	-135	-642
Інші доходи	3700	792	169	36	-2908	-622	-133	-3664
Фінансові витрати	59447	100147	168711	284216	40700	68564	115505	224769
<b>Фінансовий результат до оподаткування</b>	128879	19982	439932	8593688	-108897	419950	8153756	8464809
Витрати (дохід) з податку на прибуток	25527	3597	79188	1546864	-21930	75591	1467676	1521337
<b>Чистий фінансовий результат</b>	103352	16385	<b>360744</b>	<b>7046824</b>	-86967	344359	6686080	6943472

Джерело: розраховано автором

Відзначимо, що попри соціальну спрямованість розроблених нами проєктів, є підстави очікувати, що позитивний вплив від їх реалізації на фінансові результати буде у перспективі зростати. Це відбуватиметься у тому

числі за рахунок зниження рівня витрат на поставку устаткування за умови збільшення обсягів замовлень. Окрім цього, після переведення споживчого ринку на ринкові засади ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» буде одним з перших підприємств, що матиме можливість здійснювати операції на ньому. У такі ситуації підприємство матиме можливість отримати додаткові прибутки за рахунок інвестицій, які будуть здійснені ним у рамках запропонованих нами проектів.

Таким чином, надані нами рекомендації справлять позитивний вплив на ефективність діяльності підприємства в цілому та його залученість у реалізацію пріоритетних завдань стратегічного партнерства між Україною та ЄС в енергетичній сфері.

### Висновки до розділу 3

Зважаючи на роль ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» у реалізації цілей енергетичного партнерства між Україною та ЄС, розглядаючи напрями підвищення ефективності його діяльності, доцільно брати до уваги у тому числі пріоритети європейсько-українських відносин.

До проектів, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ», належать: активне залучення до співпраці з органами державної влади щодо імплементації в Україні європейського законодавства в енергетичній сфері та реалізації соціальних ініціатив у співпраці з ЄС; впровадження заходів для підвищення рівня інформаційної безпеки процесів імпорту та експорту енергоресурсів, а також адміністрування відповідних договорів; участь у програмах підвищення рівня енергоефективності економіки України, у тому числі шляхом укладання угод на ексклюзивну дистрибуцію устаткування.

Важливо також мати на увазі, що надані нами рекомендації не зможуть забезпечити підприємству швидке зростання прибутків або підвищення ефективності проектної діяльності у короткостроковій перспективі. Більше того, на перших етапах витрати підприємства будуть досить високими. Проте кожна із наданих пропозицій – це крок до формуванні позитивного іміджу, підвищення якості комунікацій зі споживачами та набуття статусу одного з рівноправних учасників європейського ринку енергоресурсів.

В основу розрахунків прогнозних показників діяльності ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» нами було покладено індексний метод, який полягає у розрахунку середньорічних темпів зміни обсягів доходів та витрат підприємства за основними статтями та припущенні, що така динаміка зберігатиметься і протягом наступних років. За незмінності підходів до діяльності після сплати податків чистий фінансовий результат досліджуваного підприємства буде додатним протягом усього прогнозного періоду і на його кінець (за 2022 р.) складе 7028,34 млн. грн. Таким чином, фінансових ресурсів для фінансування нових проектів буде достатньо.

За умови реалізації наданих пропозицій інші операційні доходи підприємства зростуть у 2021 та 2022 рр. на 325,49 млн. грн., інші операційні витрати на 301,96 млн. грн., витрати на збут – на 1 млн. грн. Як наслідок все-одно спостерігатиметься покращення фінансових результатів підприємства: чистий фінансовий результат у 2022 р. складе 7046,82 млн. грн.

Таким чином, надані нами рекомендації справлять позитивний вплив на ефективність діяльності підприємства в цілому та його залученість у реалізацію пріоритетних завдань стратегічного партнерства між Україною та ЄС в енергетичній сфері.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегічне партнерства на етапі посилення глобальних викликів та розширення кола проблем, вирішення яких потребує спільних зусиль світової спільноти, набуває особливого значення. З цим пов'язана значна увага до цього формату взаємодії між суб'єктами міжнародних економічних відносин у науковій літературі. Вітчизняні та зарубіжні автори досліджують сутність поняття стратегічного партнерства, критерії та принципи його здійснення, підходи до започаткування та реалізації, спроможні забезпечити найвищу його ефективність.

Узагальнюючи результати досліджень, можна констатувати, що стратегічне партнерство являє собою формат співпраці між суб'єктами різних рівнів, що має на меті акумулювання зусиль для досягнення спільних цілей у декількох сферах. Особливостями стратегічного партнерства є його селективний характер, існування історичних передумов для еволюції партнерських відносин у новий формат, готовність брати до уваги інтереси інших учасників партнерства у процесі прийняття стратегічних рішень.

Стратегічним партнером України на сьогодні є Європейський Союз, співпраця з яким регламентується у першу чергу положеннями Угоди про асоціацію. Однією з важливих сфер як для України, так і для ЄС, є нині енергетика, у розвитку якої сторони визначили низку спільних цілей та завдань, зокрема: підвищення економічної ефективності галузі, покращення інвестиційного клімату, впровадження інноваційних енергозберігаючих технологій, забезпечення прозорості відповідних ринків.

Окрім держави у лиці уповноважених державних органів реалізації відповідних цілей сприяє також низка суб'єктів приватного сектору, одним з яких є ТОВ «ЕРУ Трейдинг» - групи компаній, що спеціалізується на реалізації інноваційних проектів в енергетичній галузі України. Співставлення цілей і практичних результатів підприємства з завданнями стратегічного партнерства Україна-ЄС свідчить про те, що його роль у реалізації окремих з них є досить

значущою, таким чином вдосконалення енергетичної галузі України званою мірою залежить від ефективності діяльності досліджуваної компанії.

На розвиток стратегічного партнерства між Україною та ЄС в енергетичній сфері впливає низка факторів, що мають різну природу і ступінь та вектор впливу на нього. Для виявлення ключових чинників впливу на цей процес нами було проведено PEST-аналіз, зокрема, визначено ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які найбільшою мірою обумовлюють напрямки його розвитку.

Серед політичних факторів до основних нами було віднесено документально зафіксовані умови, цілі та завдання стратегічного партнерства, наявність політичної волі до трансформації енергетичного сектору, стратегічну значущість енергетичної сфери для забезпечення політичного та економічного розвитку сторін, існування двосторонніх органів, через які здійснюється взаємодія та гармонізацію законодавства. Серед економічних чинників основними є поточний стан та низька ефективність енергетичного комплексу України, високий рівень енергетичної залежності бізнесу, існування зв'язків у сфері торгівлі енергетичними ресурсами та висока частка держави у сфері енергетики. З числа технологічних факторів необхідно виділити динамічний розвиток технологій у сфері енергетики, залучення стартапів та великих корпорацій у технологічне оновлення галузі та існування необхідності покращення якості енергетичної інфраструктури. Соціальними факторами впливу на співробітництво України та ЄС є нерозвинута культура енергоощадності та енергозбереження та неможливість підвищення тарифів на енергоресурси для населення.

Результати PEST-аналізу дозволяють зробити висновок не лише про вплив розглянутих факторів на стратегічне партнерство між Україною та ЄС, але про існування зворотного зв'язку, тобто про вплив заходів у рамках стратегічного партнерства на політичні, економічні, соціальні та технологічні процеси, які відбуваються у країні. Це вказує на надзвичайно високу важливість цього процесу для країни за умови неформального підходу до нього.

Діяльність ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» на енергетичному ринку України побудована за проектним принципом: підприємство разом з міжнародними (рідше – вітчизняними) партнерами розробляє проект, реалізація якого дозволить досягти визначених економічних і, зазвичай, соціальних цілей, після чого реалізує заходи, націлені на його імплементацію.

Спільно з європейськими партнерами ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» бере участь у річних аукціонах з доступу до міждержавних ліній електропередачі для експорту електроенергії (ключовий напрям – Словаччина, Угорщина, Румунія). Наразі експорт електроенергії є одним зі стратегічних напрямів діяльності компанії, оскільки така діяльність дозволяє посилити комерційну присутність на зовнішніх ринках, а окрім цього – зміцнити рівень довіри до підприємства учасників енергосистеми європейських країн ENTSO-E. Ще одним проектом, що було реалізовано ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» є отримання права на ексклюзивну дистрибуцію технології GasGun у сфері безводного розриву пласта для нафтових і газових свердловин на ринках України, Румунії та Польщі

Загалом, усі реалізовані досліджуваним підприємством проекти є успішними за критерієм соціальної ефективності, оскільки їх впровадження веде до покращення умов вітчизняного ринку та створення кращих умов придбання енергоресурсів для споживачів. Економічну ефективність реалізації проектів досліджуваним підприємством було нами оцінено на основі даних його фінансової звітності, оскільки кожна з укладених підприємством угод має вплив на динаміку доходів та витрат ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ». За останні роки фінансовий результат підприємства мав тенденцію до зростання, і після сплати податків склав у 2019 р. 103,35 млн. грн. За досліджений період відбулося погіршення усіх розрахованих нами показників рентабельності та ділової активності ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ», що вказує на те, що темпи зростання доходів підприємства та його прибутку були нижчими за темпи зростання вартості його майнових ресурсів.

Зважаючи на роль ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» у реалізації цілей енергетичного партнерства між Україною та ЄС, розглядаючи напрями підвищення

ефективності його діяльності, доцільно брати до уваги у тому числі пріоритети європейсько-українських відносин.

До проектів, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ», належать: активне залучення до співпраці з органами державної влади щодо імплементатії в Україні європейського законодавства в енергетичній сфері та реалізації соціальних ініціатив у співпраці з ЄС; впровадження заходів для підвищення рівня інформаційної безпеки процесів імпорту та експорту енергоресурсів, а також адміністрування відповідних договорів; участь у програмах підвищення рівня енергоефективності економіки України, у тому числі шляхом укладання угод на ексклюзивну дистрибуцію устаткування.

Важливо також мати на увазі, що надані нами рекомендації не зможуть забезпечити підприємству швидке зростання прибутків або підвищення ефективності проектної діяльності у короткостроковій перспективі. Більше того, на перших етапах витрати підприємства будуть досить високими. Проте кожна із наданих пропозицій – це крок до формуванні позитивного іміджу, підвищення якості комунікацій зі споживачами та набуття статусу одного з рівноправних учасників європейського ринку енергоресурсів.

В основу розрахунків прогнозних показників діяльності ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ» нами було покладено індексний метод, який полягає у розрахунку середньорічних темпів зміни обсягів доходів та витрат підприємства за основними статтями та припущенні, що така динаміка зберігатиметься і протягом наступних років. За незмінності підходів до діяльності після сплати податків чистий фінансовий результат досліджуваного підприємства буде додатним протягом усього прогнозного періоду і на його кінець (за 2022 р.) складе 7028,34 млн. грн. Таким чином, фінансових ресурсів для фінансування нових проектів буде достатньо.

За умови реалізації наданих пропозицій інші операційні доходи підприємства зростуть у 2021 та 2022 рр. на 325,49 млн. грн., інші операційні витрати на 301,96 млн. грн., витрати на збут – на 1 млн. грн. Як наслідок все-одно

спостерігатиметься покращення фінансових результатів підприємства: чистий фінансовий результат у 2022 р. складе 7046,82 млн. грн.

Таким чином, надані нами рекомендації справлять позитивний вплив на ефективність діяльності підприємства в цілому та його залученість у реалізацію пріоритетних завдань стратегічного партнерства між Україною та ЄС в енергетичній сфері.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Селезньова Г.О. Особливості стратегічних партнерств у сучасних умовах господарювання/ Г.О. Селезньова// Економіка та управління підприємствами. – 2019. - №20. – с. 372-376. - Режим доступу: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/20\\_ukr/50.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/50.pdf)
2. Студінська Г. Я. Стратегічне партнерство України та ЄС / Г. Я. Студінська, В. А. Студінський // Формування ринкових відносин в Україні. - 2018. - № 7-8. - С. 22-36. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2018\\_7-8\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_7-8_5).
3. Ходжаян А. Стратегічне партнерство як форма міждержавного співробітництва/ А. О. Ходжаян//Науковий вісник Полісся. – 2017. - №3. – с. 48-53.
4. Кудирко Л. П. Проблеми деінституціалізації стратегічного партнерства в умовах глобальних трансформацій / Л. П. Кудирко // Економічний простір. – 2017. – № 117. – С. 5-14.
5. John Rice The role of strategic alliances in complementing firm capabilities/ John Rice, Tung-Shan Liao, Nigel Martin Peter Galvin// Cambridge University Press, 02 February 2015. - Режим доступу: <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.6.858>
6. R. Ahern The Role of Strategic Alliances in the International Organization of Industry/ R. Ahern // Environment and Planning A: Economy and Space. - Режим доступу: <https://doi.org/10.1068/a251229>
7. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 30.11.2015 № 984\_011 [електронний ресурс]. – режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011)
8. Сайт ТОВ ТОВ «ЕРУ Трейдінг»: електронний ресурс. - Режим доступу: <http://www.eru.com.ua/ua/>
9. Євроінтеграційний портал. Енергетика [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://eu-ua.org/yevrointehratsiia/enerhetyka>

10. Сайт Державної служби статистики України [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Яресько Р.С. .Ризик-менеджмент інвестиційних проектів енергетичних підприємств [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Яресько Рената Сергіївна ; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". - Київ, 2016. - 23 с. : рис., табл.
12. Організаційно-економічні механізми екологізбалансованого використання водних, земельних, лісових ресурсів та поводження з відходами в процесі оптимізації енергетичного балансу України [Текст] / [Хвесик М. Л. та ін.] ; за наук. ред. акад. НААН України, д-ра екон. наук, проф. М. А. Хвесика ; НАН України, Держ. установа "Ін-т економіки природокористування та сталого розвитку Нац. акад. наук України". - Київ : ДУ ІЕПСР НАН України, 2016. - 69 с.
13. Семенова Д.С. Розвиток глобального ринку енергетичних ресурсів [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Семенова Дар'я Сергіївна ; Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. - Харків, 2016. - 21 с.
14. Якуненко К.В. Розвиток інтеграційної взаємодії України з європейським Енергетичним Співтовариством (на прикладі вугільної електроенергетики) [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Якуненко Костянтин Вікторович ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. - Київ, 2016. - 21 с.
15. Маркевич К. Глобальні енергетичні тренди крізь призму національних інтересів України [Текст] : глобал. тенденції розвитку енергетики, боротьба зі зміною клімату та використання ВДЕ, енерг. політика ЄС та США, здобутки та стратег. завдання України в енерг. секторі : [аналіт. доп.] / [К. Маркевич, В. Омельченко]. - Київ : Заповіт, 2016. - 117 с.
16. Римкіна, М.С. Управління соціально-економічним розвитком підприємств енергетичного сектору України [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Римкіна Марина Сергіївна ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. - Київ, 2016. - 20 с.

17. Чичина О.А. Енергетичні ресурси як чинник розвитку світового господарства [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Чичина Ольга Андріївна ; Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. - Харків, 2017. - 21 с.
18. Хмельнюк М.Г. Енергетичний менеджмент і аудит [Текст] = Energy management and audit : [підручник] / М. Г. Хмельнюк, О. Ю. Яковлева, О. В. Остапенко. - Херсон : Грінь Д. С. [вид.], 2016. Ч. 1 / [під заг. ред. М. Г. Хмельнюка]. - 2016. - 223 с.
19. Економіко-управлінські аспекти трансформації та інноваційного розвитку соціально-економічних систем в контексті підвищення енергетичної безпеки України [Текст] : колект. монографія / [Андрусів У. Я. та ін.] ; за заг. ред. Дзьоби О. Г., Сімків Л. Є., Кафки С. М. ; Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу, Ін-т економіки та упр. в нафтогаз. комплексі. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2017. - 274 с.
20. Тимченко І.П. Стратегічне управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованих холдингів енергетичного сектора [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Тимченко Інна Петрівна ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. - Київ, 2017. - 20 с
21. Захаров В.С. Фінансове забезпечення розвитку енергетичного сектора України [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Захаров Всеволод Станіславович ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ, 2017.
22. Сайт Idmar [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.idmar.eu/>
23. Сайт Danfoss [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.danfoss.com/en/>;
24. Сайт Viessmann [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.viessmann.com/com/en.html>;
25. Скрипник А.В. Енергетичний сектор економіки України з позицій суспільного добробуту [Текст] : монографія / А. В. Скрипник ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. - Київ : Компринт, 2017. - 430 с.

26. Стратегії енергетичної дипломатії України [Текст] : [збірник] / авт. та керівник проекту Михайло Каренович Бно-Айріян ; учасники проекту: Олександр Дмитрович Шандро, Валерій Ігорович Брушко, Зоя Ріпецьки. - Київ : АртЕк, 2017. - 623 с.
27. Вступ до енергетичного менеджменту [Текст] : навч. посіб. для студентів спец. 141 "Електроенергетика, електротехніка і електромеханіка" / [С. Ф. Артюх та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". - Харків : НТУ "ХПІ", 2018. - 227 с.
28. Маковій Ю.Г. Механізми державного регулювання розвитку енергетичної безпеки України [Текст] : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Маковій Юрій Григорович ; Класич. приват. ун-т. - Запоріжжя, 2018. - 20 с.
29. Оцінка енергетичної політики України у порівнянні з кращими світовими практиками в галузі енергоефективності та розвитку відновлюваної енергетики [Текст] : [доповідь] / викон.: Даніель Вайс (Adelphi) та ін. ; Глоб. Екол. Фонд (GEF), Програма пром. розвитку ООН (UNIDO), "Підвищення енергоефективності та стимулювання використання відновлюв. енергії в агро-харч. та інших малих та серед. підприємствах (МСП) України". - Київ : Києво-Могилянська академія, 2017. - 185 с.
30. Прокіп А.В Сталість енергетичної безпеки. Теоретико-методологічні засади досягнення [Текст] : монографія / Прокіп А. В. - Київ : Києво-Могилянська академія, 2018. - 389 с.
31. Дейна А.Ю. Енергетична незалежність України: статистична оцінка, моделювання та погнозування [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.10 / Дейна Антон Юрійович ; Держ. служба статистики України, Нац. акад. статистики, обліку та аудиту. - Київ, 2018. - 20 с.
32. Вітко А.Л. Публічне адміністрування у сфері забезпечення енергетичної безпеки держави [Текст] : монографія / А. Л. Вітко ; Харків. нац. ун-т внутр. справ. - Харків : Харків. нац. ун-т внутр. справ, 2018. - 238, [1] с.

- 33.Музиченко М.В. Диверсифікація ринку природного газу ЄС в контексті забезпечення енергетичної безпеки [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Музиченко Микола Володимирович ; Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. - Харків, 2018. - 22 с.
- 34.Савка Ю.В. Планування розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу в умовах ринкових трансформацій [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Савка Юлія Василівна ; Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. - Івано-Франківськ, 2018. - 20 с.
- 35.Сучасний стан, проблеми і перспективи створення в Україні нафтового та енергетичного резервів [Текст] : аналіт. доп. / [О. М. Дудкін та ін.] ; за заг. ред.: Г. Л. Рябцева та О. М. Суходолі ; Нац. ін-т стратег. дослідж. - Київ : НІСД, 2018. - 159 с.
- 36.Природно-ресурсний та енергетичний потенціали: напрями збереження, відновлення та раціонального використання [Текст] : колект. монографія / [Б. О. Антипчук та ін.] ; за ред.: О. О. Горба, Т. О. Чайка, І. О. Яснолоб ; Полтав. держ. аграр. акад. - Полтава : Астроя, 2019. - 279 с.
- 37.Завербний А.С. Комплементарність енергетичної та економічної політики України в умовах євроінтеграції [Текст] : монографія / А. С. Завербний ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. - 307 с.
- 38.Лір В.Е. Імперативи та детермінанти енергетичної політики сталого розвитку [Текст] : монографія / В. Е. Лір ; НАН України, ДУ "Ін-т економіки та прогнозування НАН України". - Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2018. - 487 с
- 39.Аслонова С.К. Конвергенція енергетичних ринків країн ЄС [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Аслонова Софія Каюмівна ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ, 2019. - 20 с.
- 40.Ахромкін А.О. Розбудова регіональної енергетичної політики на засадах енергоефективності та енергозбереження [Текст] : автореф. дис. ... канд.

екон. наук : 08.00.05 / Ахромкін Андрій Олександрович ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. - Сєвєродонецьк, 2019. - 19 с.

41.Прокіп А.В. Теоретико-методологічні засади енергетичної безпеки в контексті парадигми сталого розвитку [Текст] : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.06 / Прокіп Андріан Володимирович ; Львів. нац. аграр. ун-т. - Львів, 2019. - 36 с.

42.Биконя О.С. Організаційно-економічний механізм формування інтелектуальної енергетичної системи України [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Биконя Олександр Сергійович ; Держ. установа "Ін-т економіки та прогнозування НАН України". - Київ, 2019. - 20 с.

43.Тронь О.Я. Державне регулювання сфери використання паливно-енергетичних ресурсів України [Текст] : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Тронь Олександр Якович ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - Київ, 2019. - 20 с.

44.Формування та регулювання регіональних енергетичних систем: теорія, методологія та практика [Текст] : монографія / Купчак Володимир Романович [та ін.] ; Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лєсі Українки. - Луцьк : ВолиньПоліграф, 2019. - 345 с.