

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин ім. Б. Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

ЧАЙКА Ірина Валеріївна

**Управління ефективністю міжнародного спільного підприємства у
секторі відновлюваної енергетики / Performance management of an
international joint venture in the renewable energy sector**

спеціальність: 073 – Менеджмент
освітньо-наукова програма – Міжнародний менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МІМм-21
І. В. Чайка

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Длугопольська Т. І.

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

«___» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ Р. Є. Зварич

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СЕКТОРІ ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ.....	7
1.1. Концептуальні засади формування спільного підприємництва.....	7
1.2. Специфіка організації та управління спільним підприємництвом у секторі відновлюваної енергетики.....	17
1.3. Методичне забезпечення ефективного функціонування спільного підприємництва.....	25
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА СЕКТОРІ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ.....	39
2.1. Оцінка світових тенденцій розвитку спільного підприємництва в секторі відновлюваної енергетики.....	39
2.2. Аналіз практичного досвіду зарубіжних країн у розвитку спільних підприємств ВДЕ.....	48
2.3. Оцінка ефективності міжнародних спільних підприємств сектора відновлюваної енергетики.....	55
Висновки до розділу 2.....	69
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	70
3.1 Основні напрями підвищення ефективності спільного підприємництва в українському секторі відновлюваної енергетики.....	70
3.2 Дорожня карта ефективності спільних підприємств сектора відновлюваної енергетики.....	80
Висновки до розділу 3.....	88
ВИСНОВОК.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Невід’ємною частиною системної трансформації більшості економік країн є нова парадигма розвитку світової енергетики, в рамках якої одним із ключових пріоритетів виступає активний розвиток відновлюваних джерел енергії. Ситуація, що склалася на світовому ринку, свідчить про загальну тенденцію підвищення встановленої потужності об’єктів відновлюваних джерел енергії, при цьому багато з найбільших компаній реалізують свої довгострокові стратегії щодо збільшення частки відновлюваних джерел енергії в портфелі через застосування моделі спільного підприємництва. На даний момент спільне підприємство як для країни, що приймає, так і для інвесторів є одним з найбільш оптимальних способів ведення зовнішньоекономічної діяльності.

Створення спільних підприємств із закордонною участю дозволяє: залучати ПП, переймати передовий досвід у галузі управління, технологій, знань, при цьому розділяти відповідальність та ризик між партнерами. На сьогоднішній день для іноземних інвесторів тільки український ринок відновлюваної енергетики, що формується, дає можливість для реалізації власних амбіцій, становить великий інтерес. Тим часом сучасні тенденції розвитку паливно-енергетичного комплексу сформували специфічне середовище на українському ринку поновлюваної енергетики. Дослідження емпіричних даних показало, що є бар’єри, які фактично загальмовують активний розвиток підприємств з міжнародною участю в секторі відновлюваної енергетики на території України.

Поточна ситуація в Україні характеризується низьким статусом відновлюваних джерел енергії у політичному порядку денному. Одночасно з цим відзначається відсутність попиту на екологічні інновації, чисту енергетику з боку як держави, так і бізнесу, та населення. З огляду на це Україна, маючи значний ресурсний потенціал у секторі відновлюваної енергетики, продовжує зазнавати невдач у розвитку підприємницького сектора і, як наслідок, зазнає уповільнення економічного зростання. Удосконалення сучасної форми

економічної кооперації у вигляді спільного підприємництва зможе сприяти формуванню національного ринку поновлюваної енергетики.

Існуючі обмеження ускладнюють проведення оцінки ефективності функціонування спільних підприємств галузі, яка б відобразила результативність як державної політики щодо створення умов у країні для розвитку галузі відновлюваної енергетики через прямі іноземні інвестиції, так і внутрішньої політики компанії. При цьому відновлювана енергетика, будучи молодого галуззю в Україні, ще не сформувала достатнього наукового інструментарію для оцінки ефективності спільних підприємств. Таким чином, виявляється суттєвий недолік у наукових розробках, пов'язаних із дослідженням ефективності функціонування спільних підприємств із іноземною участю в галузі відновлюваної енергетики.

Визнаючи, що спільне підприємництво постає як перспективний інструмент розвитку сектора відновлюваної енергетики країни, актуальність дослідження визначається необхідністю пошуку шляхів вдосконалення умов функціонування українських спільних підприємств з метою забезпечення ефективності своєї діяльності.

Мета і завдання наукового дослідження. Метою роботи виступає теоретико-методичне обґрунтування напрямів, механізмів, заходів підвищення ефективності функціонування спільного підприємництва українського сектора відновлюваної енергетики.

Виходячи з поставленої мети, було визначено та вирішено такі завдання:

- охарактеризувати концептуальні засади формування спільного підприємництва;
- розглянути специфіку організації та управління спільним підприємництвом у секторі відновлюваної енергетики;
- оцінити світові тенденції розвитку спільного підприємництва в секторі відновлюваної енергетики;
- проаналізувати практичний досвід зарубіжних країн у розвитку спільних підприємств ВДЕ;

- дослідити ефективність міжнародних спільних підприємств сектора відновлюваної енергетики;
- обґрунтувати основні напрями підвищення ефективності спільного підприємництва в українському секторі відновлюваної енергетики;
- охарактеризувати дорожню карту ефективності спільних підприємств сектора відновлюваної енергетики.

Об’єктом дослідження є спільні підприємства з іноземною участю, що функціонують у секторі відновлюваної енергетики.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних напрямів та механізмів підвищення ефективності спільного підприємництва в секторі відновлюваної енергетики України.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці пропозицій щодо теоретико-методичного обґрунтування та розробці напрямків, механізмів, заходів підвищення ефективності спільного підприємництва українського сектора відновлюваної енергетики.

Практична значущість полягає у можливості застосування результатів роботи на практиці підприємств та адміністративних органів влади у рамках реалізації державних програм. Зокрема, запропоновано дорожню карту ефективності міжнародних спільних підприємств. Реалізовано методичний підхід до створення умов ефективного функціонування спільної підприємницької структури у секторі відновлюваної енергетики України.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на науково-практичних конференціях та відображені у відповідних публікаціях:

- Длугопольська Т., Чайка І. *Ключові тенденції функціонування міжнародного спільного підприємництва у секторі відновлюваної енергетики*. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід // Тези доповідей XVI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С. 89-91.

- Длугопольська Т., Чайка І. *Стратегії управління ефективністю міжнародних спільних підприємств у галузі відновлюваної енергетики. Глобальні перспективи розвитку України: Я живу в майбутньому* (Б. Гаврилишин) // Матеріали наукового круглого столу. Тернопіль. ЗУНУ. 2023. С. 107-110.

- Чайка І. *Управління ризиками та страхування в міжнародних спільних підприємствах у відновлюваній енергетиці*. Тези доповідей XVII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С. 21-24.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, переліку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок друкованого тексту. Містить 18 рисунків, 6 таблиць. Перелік використаних джерел включає 83 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СЕКТОРІ ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ

1.1. Концептуальні засади формування спільного підприємництва

В економічній науці значна увага приділяється питанню заснування та розвитку спільного підприємництва (СП), як ключовій формі прямого іноземного інвестування. Величина інвестицій, приваблених у цей сектор, вважається критичним індикатором процвітання економіки країни. Зокрема, у контексті переходу до ринкових відносин, виникає актуальна потреба у привабленні додаткових фінансових і матеріальних ресурсів через створення СП, розгляданих як ефективний інструмент економічних реформ і подолання інвестиційних криз.

СП відіграють важливу роль у становленні ринкових відносин, сприяють економічній незалежності компаній, вносять вагомий внесок у впровадження інновацій, збагачують внутрішній ринок необхідними товарами та послугами, а також створюють нові робочі місця. З самого початку свого існування, СП є елементами інтеграційних процесів, підсилюючи економічну взаємозалежність країн та сприяючи більшій відкритості національних економік.

Незважаючи на їх значний потенціал, проблематика функціонування СП в умовах переходу до ринкової економіки країн потребує додаткових досліджень. Особливо це стосується вивчення ефективності міжнародного економічного співробітництва та створення сприятливого інвестиційного середовища для підприємницької активності.

Підприємницька діяльність у формі спільного підприємства виникла в середині XIX ст., однак нормативного оформлення вона набуває лише з початком становлення основних засад управління [51, с. 39]. Незважаючи на тривалу історію існування, універсального визначення терміну «спільне підприємництво» досі не дано. Це пов'язано більшою мірою не з труднощами

розкриття економічної сутності цього явища, і з юридичними формальностями країни-реципієнта спільного підприємства. Сучасна модель функціонування спільного підприємства передбачає укладення спеціального договору створення спільного підприємства. У цьому аспекті необхідно відзначити монографію М. Бема, що є першим уніфікованим європейським виданням, яке присвячене практичним юридичним питанням створення міжнародних спільних підприємств [27].

Наукові підходи до термінологічного апарату інституту спільного підприємництва почали формуватись у 1960 рр. XX ст. Категоріальний апарат представлений дефініціями зарубіжних учених. Існуючі теоретичні підходи дозволяють виділити сім основних характеристик спільного підприємства, наголошують на конкретні властивості даної форми підприємницької діяльності (Рис. 1.1):

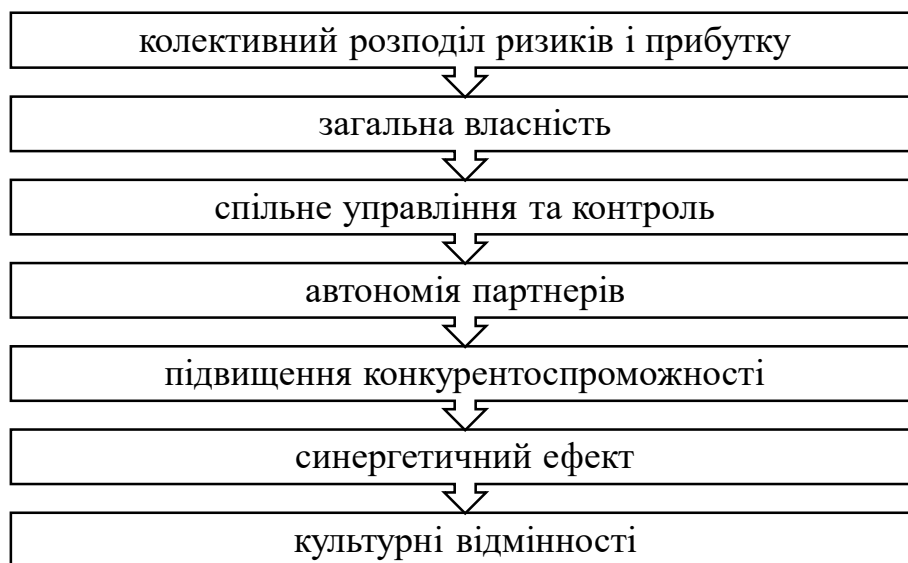


Рис. 1.1. Основні характеристики спільного підприємства.

1) Колективний розподіл ризиків та прибутку, поділ ризику (і, відповідно, прибутку) вважається одним із головних мотивів для створення спільного підприємства. Особливо актуальним це стає для великих інвестиційних проєктів найчастіше в енергетичній, авіаційній, автомобільній, хімічній галузях [59].

2) Загальна власність партнерів спільного підприємства є основою категоріально-понятійного поля великої кількості дослідників. Так, Д. К. Кисельов визначає спільне підприємство як «форму господарського та

правового співробітництва з іноземним партнером, при якій створюється спільна власність на матеріальні та фінансові ресурси, що використовуються для виконання виробничих, науково-технічних, зовнішньоторговельних та інших функцій» [57, с . 57]. При цьому А. П. Денисов наголошує, що саме «наявність спільного майна у власності російського та іноземного партнерів є ключовою рисою, що дозволяє відрізнити спільне підприємство від інших форм міжнародного співробітництва» [9]. На макрорівні розглядав спільне підприємство Г. Б. Багієв як складну форму співробітництва, що піднімається рівня взаємодії систем власності різних країн [134]. Одночасно з цим К. А. Семенов виділяє наступну характерну особливість спільних підприємств: «матеріальні та фінансові ресурси, зокрема вироблені товари та послуги, перебувають у спільній власності вітчизняного та іноземного партнерів, при цьому реалізація всіх видів продукції 14 проводиться як у країні базування спільного підприємства, і там» [170].

3) Передбачається здійснення спільного управління та контролю всіма партнерами спільної підприємницької структури, однак лише невелика кількість дослідників відзначають цей аспект у своїх визначеннях. Так, С. М. Кадочников підкреслює важливість спільного контролю та управління як необхідної основи формування спільного підприємства, що представляє собою «самостійну господарську одиницю, власниками якої є два або більше учасників – юридичні чи фізичні особи, які здійснюють спільне управління та контроль за господарською діяльністю підприємств, а також розподіл прибутків та ризиків, пов'язаних з його функціонуванням» [71, с. 8].

4) Автономія партнерів спільного підприємства виступає основним параметром, що відрізняє спільне підприємство інших типів альянсів. Постійна особливість статусу учасників спільного підприємства – збереження ними своєї економічної, організаційної та правової самостійності. Жоден з учасників спільного підприємства не виступає по відношенню до іншого як вищу організацію, кожен з них має юридичну можливість вступу в будь-які інші відносини з третіми особами. У подібному ключі було розглянуто аспект управління та функціональних обов'язків учасників А. Юнусом, який розуміє

під спільним підприємством коопераційну бізнес-структуру, в якій капітал розділений між іноземним і місцевим партнерами, і обидва беруть активну участь у питаннях управління підприємством і, можливо, в операційних питаннях [66].

5) Створення спільного підприємства з конкурентами може виступити як ключовий драйвер підвищення конкурентоспроможності. Подібну точку зору поділяв американський вчений К. Харріган, який наголошує на необхідності наявності принаймні двох партнерів для створення об'єднаної структурної одиниці у вигляді спільного підприємства, яке створюється для зміцнення стратегічних позицій по відношенню до конкурентів [200]. Одночасно з цим В. Ньюман як основна мета створення спільного підприємства виділяв «усунення конкуренції в галузі знань і ресурсів, які можуть або повинні бути використані в конкретній галузі» [33]. Дж. Хамілл та Г. Хант у своєму визначенні роблять основний наголос на порівняльну перевагу подібних міжнародних проєктів за рахунок комбінації комплементарних активів іноземного та місцевого партнерів [199, с. 238].

6) Найбільш повне використання виняткового потенціалу кожного з партнерів дозволяє досягти максимально корисного соціально-економічного ефекту від діяльності підприємства, якого неможливо було досягти самостійно без утворення коопераційної структури. Синергетичний ефект спільних підприємств, за якого за рахунок об'єднання своїх ресурсів досягаються мети створення підприємства, які неможливо було б досягти фірмам без цього об'єднання, у своїх роботах зазначила О. Чунаєва: «спільне підприємство є міжнародною фірмою, що створюється двома або декількома національними підприємствами з метою найбільш повного використання потенціалу кожної із сторін для максимізації корисного економічного ефекту їхньої діяльності» [21, с. 13].

7) Для спільного підприємства із зарубіжною участю характерно непрямий вплив культурних відмінностей на діяльність організації. Найчастіше спільне підприємство розглядають як форму міжнародної кооперації різнонаціональних партнерів, у зв'язку з чим набуває особливої актуальності

корпоративної культури спільного підприємства (Дж. Луї, В. Потукучі, Е. Шейн [35, с. 139, 413] Комплексний підхід до розкриття сутності спільного підприємства застосовувався К. Ю. Багрутіні та М. В. Даниліною [2, с.: 16 спільну власність, спільне управління та контроль, спільний розподіл прибутку та ризику Деякі дослідники підкреслюють тимчасовий характер спільних проєктів Так, на думку Є. М. Черкасової, «спільне підприємство створюється фірмами різних країн на період розробки та здійснення великих програм, наприклад , при будівництві атомних електростанцій, морських та річкових суден, авіалайнерів та іншої складної техніки» [177, с.152] Однак цей підхід втратив свою актуальність, і наукові роботи останніх п'яти років у дослідженні природи спільного підприємства не акцентують увагу на тимчасових рамках його існування.

Варто зазначити, що не всі автори розглядають спільне підприємство як безпосередню форму міжнародної кооперації. Ряд вчених визначають спільне підприємництво як угоду між двома незалежними структурами, якими можуть виступити суто національні партнери. До прихильників цієї точки зору належать: П. Друкер, П. Маріті, К. Харріган, С.Х. Парк, А.Л. Мюррей, Р.П. Лінч, А.О. Моксюан.

Для інших учених залучення учасників із різних країн є необхідною умовою формування спільного підприємства. До прихильників подібного дискурсу належать: Дж. Хаміл та Г. Хант, Мд. Юнус Алі, К. Фей, Б.З. Мільнер, М. Ніппа.

Узагальнивши вище сказане, можна відзначити, що актуальні підходи до визначення спільного підприємництва переважно базуються на семантичному розкритті поняття «спільне підприємство». На сьогоднішній момент немає визначення, яке охоплювало б всі концептуальні риси цієї бізнес-структури і сприяло б розкриттю природи спільного підприємства з економічного боку, а не з юридичного. У зв'язку ми вважаємо, що необхідно узагальнити у визначенні основні концептуальні риси природи спільного підприємництва, без яких неможливо повною мірою охарактеризувати його сутність та розкрити поняття «спільне підприємництво» як «форму економічного співробітництва

суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності шляхом створення на правовій основі єдиної організованої структури підвищення конкурентоспроможності та досягнення синергетичного ефекту, в якій зберігається автономія кожного з партнерів при об'єднанні у спільну власність конкретних економічних активів для спільного управління, контролю, колективного розподілу ризиків та прибутку для досягнення спільної проєктної мети» [43, с. 31] (Рис. 1.2).

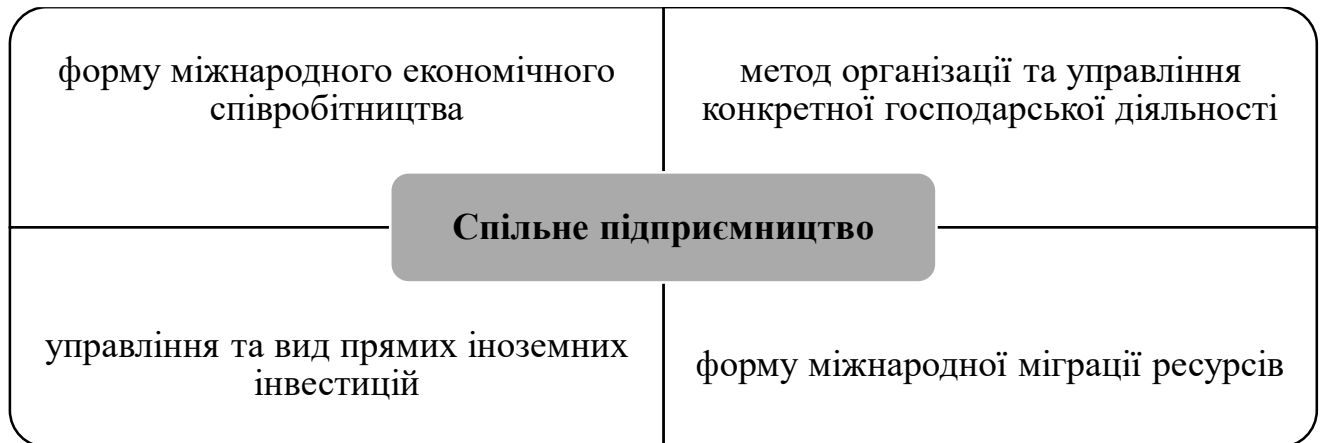


Рис. 1.2. Спільне підприємництво, як економічна та управлінська категорії.

У свою чергу, у рамках зовнішньоекономічної діяльності спільне підприємство є симбіозом цих явищ. У юридичній науці, спільне підприємство визначалося як «підприємство з пайовою участю іноземних інвестицій» [52, с. 62].

На практиці в рамках зовнішньоекономічної діяльності термін «спільне підприємство» виступає як збірна категорія і найчастіше застосовується, щоб розкрити наступні юридичні поняття:

- договір, на підставі якого діє партнерство, що не має статусу юридичної особи;
- зареєстровану юридичну одиницю, що створюється спільними зусиллями національного та іноземного учасника проєкту.

У першому випадку йдеться про контрактний (договірний) тип спільного підприємства. У другому випадку розглядається корпоративний (майновий, інкорпорований) тип спільного підприємства. Подібна диференціація є найбільш усталеним у міжнародному співтоваристві [50]. У національному форматі з погляду правового статусу спільні підприємства можуть приймати як

корпоративну форму (АТ, ТОВ), і договірну, тобто. без утворення юридичної особи – спільне підприємство на підставі договору інвестиційного товариства.

Договірна форма спільного підприємства, контрактна спільна діяльність існує як тимчасове об'єднання партнерів з урахуванням договору без утворення юридичної особи. Така форма найбільш поширена в країнах з перехідною економікою та в країнах, що розвиваються. Зазвичай правничий та обов'язки учасників залежить від частки вкладеного капіталу. Прибуток та можливі збитки партнери розраховують самостійно, оподаткування кожної з організацій є автономним. Особливою специфікою відрізняється формування статутного фонду. Найчастіше національний учасник вносить до статутного фонду право користування землею, будинками, спорудами, набирає робітників невисокої кваліфікації. Закордонний учасник вносить сучасне обладнання, технології, кошти, залучає кваліфікованих спеціалістів. Кошти тут грають меншу роль, ніж капітал у речовинній формі. У силу своєї цільової спрямованості відносини сторін закінчуються по завершенню контрактних зобов'язань. Об'єкт найчастіше перетворюється на власність приймаючої сторони.

У межах подібної моделі спільного підприємства «корпоративний договір регулює питання, пов'язані з корпоративним управлінням, тоді як реалізація проєкту виходить межі лише корпоративного управління» [55]. У зв'язку з цим укладається Угода про створення та діяльність спільного підприємства, яка у міжнародній практиці зветься «Угода про спільне підприємство» (Joint venture agreement). Аналізуючи суттєві положення корпоративного договору, можна виділити ряд ключових особливостей, що визначають сутність цього типу підприємництва:

- внесок акціонерів може бути як у грошовій формі, так і у вигляді нематеріальних активів. Учасники спільного проєкту можуть зробити досвід реалізації таких проєктів, досвід управління галузевими компаніями, досвід взаємодії з державними органами та інші нематеріальні активи;

- очікування партнерів щодо спільного підприємства залежать від їхніх намірів. Незважаючи на те, що метою будь-якої підприємницької діяльності є отримання прибутку, очікування учасників можуть полягати в налагодженні

зв'язків, придбанні ділової репутації на новому ринку, отриманні певного досвіду в ході виконання проєкту;

- розподіл ролей акціонерів у процесі спільного володіння та управління спільним підприємством. Паритетне управління та володіння не завжди вважається ефективною моделлю, тому рекомендовано закріплення 20 конкретних повноважень (функцій) кожного з партнерів та порядок їх реалізації у рамках спільного підприємства. Цей вид спільного підприємництва дозволяє вибудовувати гнучку систему управління. З'являється можливість утворення кількох одноосібних виконавчих органів, частина питань передається із компетенції загальних зборів до компетенції ради директорів;

- необхідність визначити спектр питань, які потребують одностайної згоди партнерів. Перелік подібних питань (фінансування, менеджмент, схвалення угод, що виходять за межі бізнес-плану та потенційного конфлікту інтересів) диктується конкретним проєктом, а також обраною структурою управління.

Корпоративна форма спільного підприємства, або майнове спільне підприємство є суб'єктом країни базування новоствореної юридичної одиниці. Усі права та обов'язки учасників визначаються залежно від часток статутного капіталу, які визначені заздалегідь, при цьому прибуток та збитки розподіляються пропорційно до їхньої пайової участі в капіталі. При даному типі участі партнери, крім технологій і ноу-хау, що вносяться, в обов'язковому порядку вносять інвестиції в підприємство. Сплата податків здійснюється самим підприємством та кожним учасником зі свого прибутку відповідно до свого правового статусу. Спільне підприємство як окрема юридична одиниця несе всі фінансові та комерційні ризики. Вважається, що цей тип спільного підприємництва має довгостроковий характер, на відміну контрактних підприємств.

Першочергова відмінність складної форми спільного підприємництва (у вигляді корпоративного майнового спільного підприємства) від простої (у форматі контрактної спільної діяльності) виявляється у фактичному існуванні в першому типі єдиної (спільної, 21 загальної) модельної організаційної

структури або консолідації певних ресурсів, необхідних у процесі вирішення спільних завдань за різного рівня самостійності, свободи дій учасників спільного підприємства [161, с. 195].

Таблиця 1.1

Відмінності типів спільного підприємництва

		Корпоративне (майнове) спільне підприємство	Контрактне (договірне) спільне підприємство
Загальні риси	переваги	ефект економії масштабу та синергетичний ефект	
		усунення конкуренції	
		обмежена відповідальність	
	недоліки	поділ прибутку	
		бюрократизація (легалізація, переклад документів іноземного партнера)	
		потенційні конфлікти між партнерами	
Відмінності	юридичний статус	юридична особа	не має статусу юридичної особи
	організаційні витрати	значні витрати та формальності у процесі організації окремого юр. особи;	процес організації даного типу СП займає менше часу та супутніх витрат;
	структура управління	збудована	обмежена
	корпоративні формальності	дотримуються	спрощено
	врегулювання конфліктів	відповідає процедурам, встановленим внутрішньою політикою	спрощена процедура
	термінальна стадія	менше гнучкості у формальних питаннях щодо завершення угоди	велика гнучкість у питаннях завершення угоди
	ризик втрати контролю	присутня	присутня меншою мірою, ніж у іншій формі
	розподіл прибутку	на підставі частки партнерів у статутному капіталі	визначається угодою
	доступ до додаткових ресурсів (фінансових, адміністративних)	більш широкий доступ	можливість отримання меншою мірою
	отримання знань та досвіду	наявність ширшого доступу	можливість отримання меншою мірою
	переміщення основних засобів виробництва	присутня	обмежена

Як видно з наведеної Табл. 1.1, підприємства, що функціонують на основі договору, відрізняються більшою гнучкістю з точки зору організаційної структури, управління, розподілу ризиків та прибутку. У той самий час існує можливість виникнення труднощів у зв'язку з відсутністю формалізованої корпоративної структури. Корпоративний тип спільного підприємства більш

залежить від бюрократичних формальностей, пов'язаних із процесом організації (для договірної форми у багатьох юрисдикціях відсутня необхідність реєстрації такої угоди). Одночасно з цим створення окремої юридичної одиниці дозволяє вибудовувати оптимальну структуру управління підприємством та на практиці отримувати додаткове фінансування від партнерів. Для трансферу технологій та знань кращою формою вважається майнове підприємство за умови, що партнери не бояться втрати своїх ресурсів, що ґрунтуються на знаннях. У той же час у сучасному спільному бізнесі власники технологій мають право обмеження доступу до них. У технологічному стратегічному партнерстві у формі спільного підприємства можливе також надання повного доступу до технологій учасника, коли ця технологія у широкому розумінні є потенційною конкурентною перевагою. Подібні формальності обговорюються на підготовчому етапі у пакеті документів щодо створення спільного підприємства.

Можна відзначити переважання корпоративного типу спільного підприємства над договірним. Цей висновок випливає з результатів досліджень:

- «Спільні підприємства 2020», проведеного міжнародною юридичною компанією «Herbert Smith Freehills» [28];
- «Прийняття рішення щодо спільного підприємства», виконане Гарвардською школою бізнесу у 2020 р. [104];
- монографії «Міжнародні спільні підприємства», опублікованій 2023 р., у якій аспекти типів спільних підприємств було розглянуто у 39 країнах [25].
- «Майбутнє робочих місць 2023», який публікує Всесвітній економічний форум де містяться висновки опитування 803 компаній із 27 галузей, в яких працює понад 11,3 млн працівників.

Звертаючись до світової практики управління універсальна модель участі іноземних партнерів у спільному підприємстві, що склалася на сьогоднішній день, яка використовується для фінансування та корпоративного контролю над проектом.

Форма участі іноземних інвесторів у інвестиційних проектах у вигляді спільного підприємства є традиційною моделлю, яка дозволяє іноземному

партнеру безпосередньо впливати на управлінські рішення, які застосовуються в спільному підприємстві. У той самий час це означає пряму участь іноземного партнера у прибутку, а й у ризиках, з яким реалізація даного проєкту пов'язана.

1.2. Специфіка організації та управління спільним підприємництвом у секторі відновлюваної енергетики

Рівень впливу підприємницьких структур у формі спільних підприємств на економіку країни, що приймає, відображається насамперед у питаннях національних інтересів. На відміну від інших форм зовнішньоекономічного співробітництва модель спільного підприємства має значні переваги для країни реципієнта [71]:

- міжнародні спільні підприємства сприяють інтеграції національної економіки у світову, а також стимулюють збільшення зовнішньоекономічних зв'язків для можливого співробітництва;
- вони стають джерелом для інвестування у перспективні для держави сфери, такі як: виробництво, технології, інновації та, зокрема, відновлювана енергетика.

Спільні підприємства можуть відігравати велику роль у розвитку національних економік та вирішенні існуючих проблем. Особлива специфіка організації спільного підприємства дозволяє їм бути якісним інструментом при трансфері ресурсів через кордони держав. Спільна підприємницька незалежна одиниця у будь-якій зі своїх форм (партнерства частих фірм, державно-приватного партнерства) сприяє прискореному ресурсному та технологічному обміну між фірмами, галузями, країнами, що може бути фундаментом для енергетичного переходу до відновлюваних джерел, коли глобальні гравці ВДЕ можуть відчувати труднощі у процесі реалізації проєктів у слаборозвинених країнах внаслідок негативних наслідків націоналізму, протекціонізму та закриття національних ринків.

Відновлювана енергетика є галузь енергетики країни, у якій використовуються відновлювані джерела енергії. До них відносяться органічні ресурси, які поповнюються природним шляхом та за людськими масштабами вважаються невичерпними, а також низка природних процесів. Необхідно відзначити, що відновлювані джерела енергії відносяться до низьковуглецевих енергоресурсів, до яких відноситься і ядерна енергетика. Але, враховуючи специфіку природи атомної енергетики, фокус цієї дослідницької роботи буде зосереджено лише на ВДЕ.

Саме за рахунок технологічного партнерства відбувається реалізація масштабних інвестиційних проєктів ВДЕ на території країни-реципієнта. На сьогоднішній день стратегічна співпраця стає важливим драйвером енергетичного переходу [79]. За світовими тенденціями близько 62% від усіх стратегічного партнерства у секторі відновлюваної енергетики відбуваються у формі спільного підприємства, 28% складають стратегічні альянси, 10% - угоди щодо придбання активів. Як представлено Рис. 1.4, більшість партнерських союзів (49 %) посідає сонячну енергетику, у тому числі 47% створюються північноамериканському ринку (Рис. 1.5).

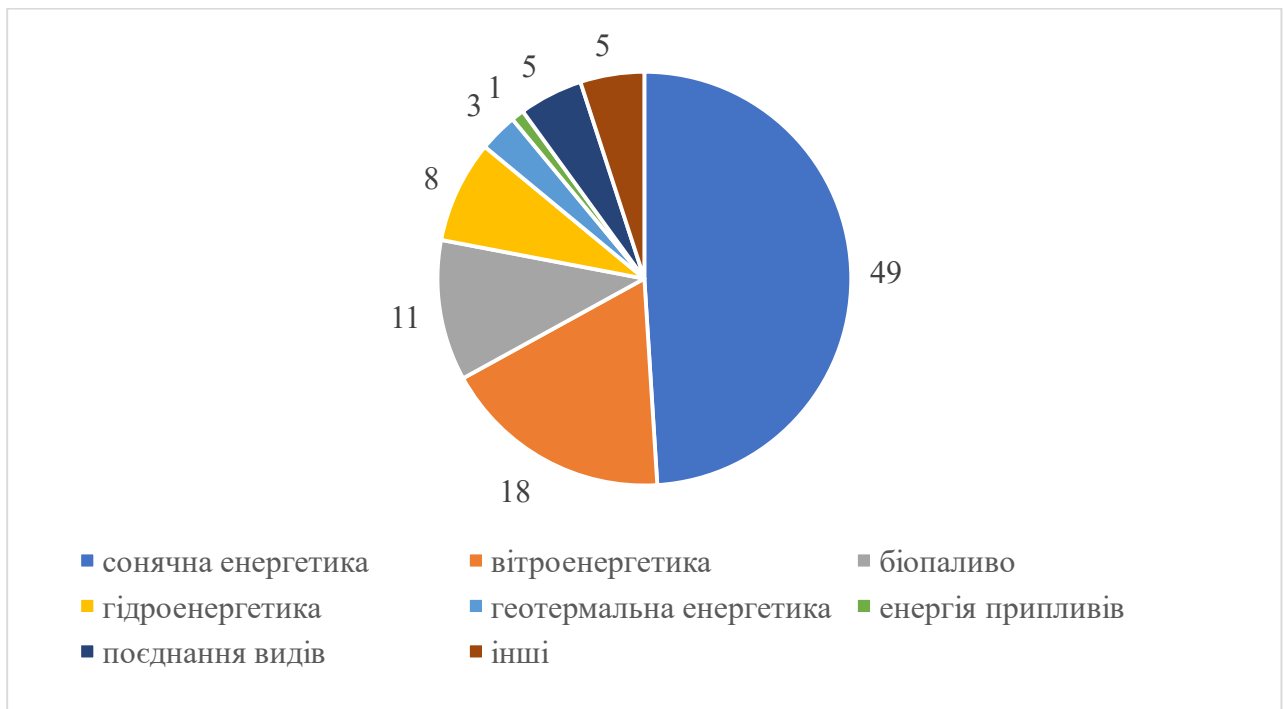


Рис. 1.3. Розподіл стратегічного партнерства усередині сектора ВДЕ у %.

В останні роки спостерігається тенденція у створенні стратегічного партнерства на ринках, що розвиваються, зі сприятливим політичним

середовищем. Деякі компанії з Близького Сходу, Азії, а також ряд інших країн почали активніше виходити на міжнародний ринок, створюючи партнерські спілки за межами своїх країн для того, щоб створити додатковий попит на свою продукцію, отримати нові компетенції та реалізувати інвестиції. Подібні тенденції відповідають останнім орієнтирам світового ринку.

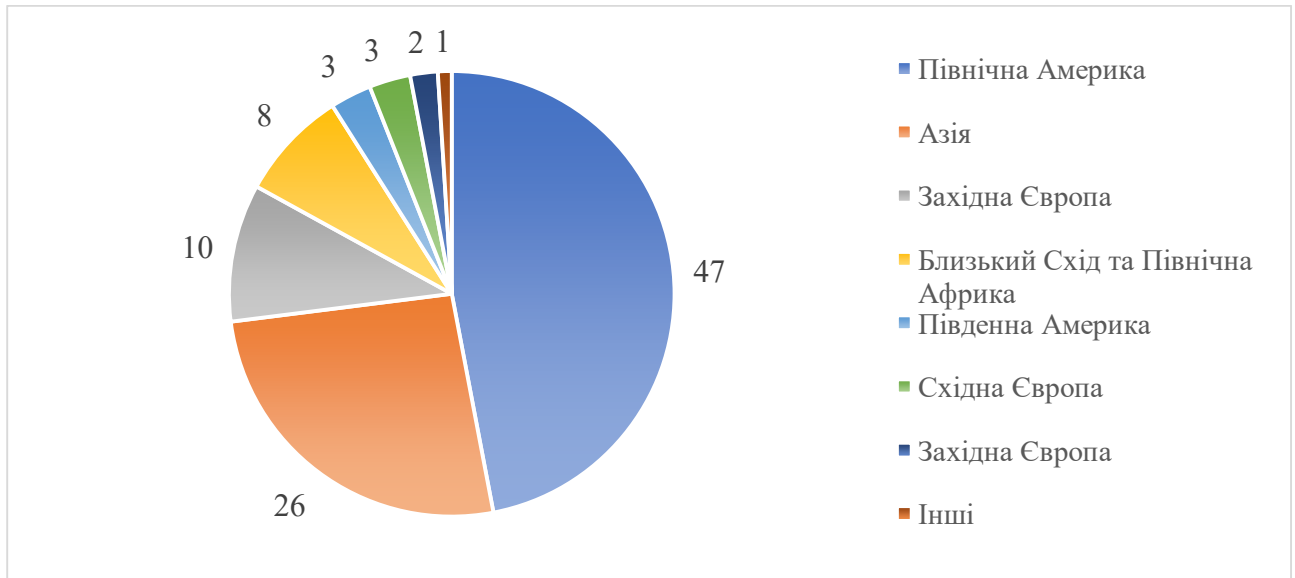


Рис. 1.4. Територіальний розподіл стратегічного партнерства у %.

Світові тренди ілюструють, що у багатьох енергетичних компаніях спільні підприємства відіграють значну роль процесі переходу від викопного палива до відновлюваних джерел енергії. У компаніях Royal Dutch Shell, BP, Total, Equinor понад 50% найбільших активів у морській вітряній та сонячній енергії організаційно структуровані як спільні підприємства. Для великих енергетичних компаній з фінансової точки зору вигідніше інвестувати в проекти ВДЕ, ніж «випереджальними темпами вкладати кошти у заходи щодо зниження викидів» [80]. Для таких організацій саме створення спільного підприємства є ключовим способом поділу ризику, створення додаткових можливостей у процесі досягнення амбітних цілей щодо зниження викидів парникових газів.

Останнє є досить актуальним і для України. За оцінкою Статистичного Щорічника світової енергетики, Україна входить до країн з високою інтенсивністю викидів, а війна в Україні продовжує генерувати млн тон. викидів CO² відповідно до Рис. 1.5.

З метою реалізації Паризької угоди (ратифікованої Україною у 2016 р.) Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів розробив проєкт «Цілі кліматичної політики України до 2030 року». Згідно з цим документом, завдяки збільшенню кількості проєктів у галузі відновлюваної енергетики, планується скоротити викиди парникових газів на 65% до 2030 р. порівняно з рівнем 1990 р. Попереднє зобов'язання України полягало у скороченні викидів лише на 40% від рівня 1990 р., що дає українським та іноземним компаніям можливість зайняти на цьому ринку свої ніші.

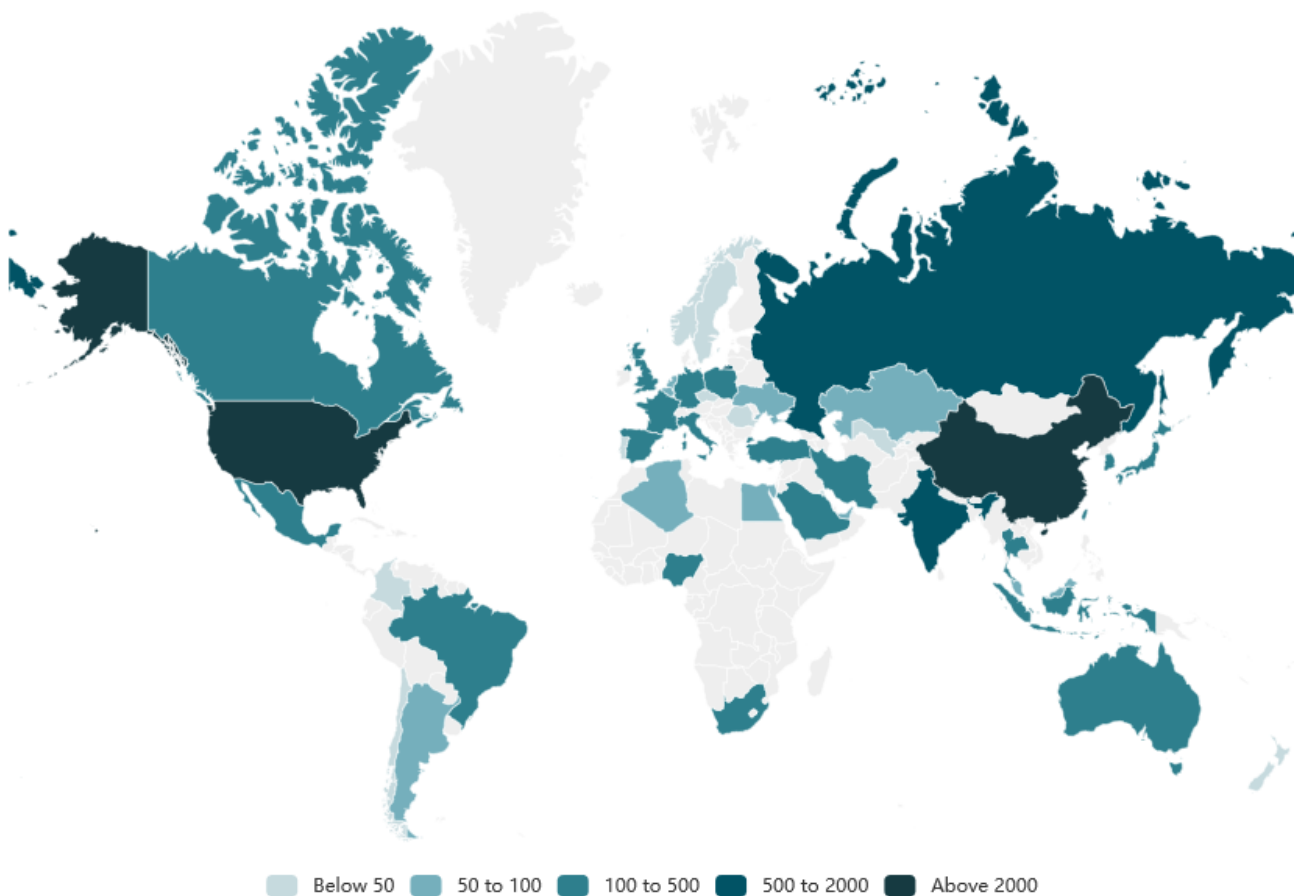


Рис. 1.5. Інтенсивність викидів CO₂

Наприкінці липня 2021 р. уряд України затвердив Оновлений національний визначений внесок України до Паризької Угоди, згідно з яким актуальна кліматична мета України – скоротити до 2030 р. викиди парникових газів до рівня 35% порівняно з 1990 р [10]. Водночас у 2019 р. викиди парникових газів в Україні вже були меншими на 62,4% порівняно з 1990 р. внаслідок занепаду промисловості після розпаду СРСР, економічних криз та війни на Донбасі. Тож якщо брати за точку відліку останній рік перед початком пандемії COVID-19, то уряд України зобов'язується знизити викиди

парникових газів на 7% до 2030 р. порівняно з доковідним 2019 р. З огляду на це кліматична мета України оцінюється міжнародними дослідниками як «вкрай недостатня» для утримання глобального потепління на рівні 1,5–2°C, а отже як така, що йде всупереч Паризькій угоді [11].

Використання існуючих стратегічних можливостей та перспектив може сприяти підвищенню рівня інвестиційної привабливості національного сектора відновлюваної енергетики, у тому числі в умовах становлення сектора, підвищення його частки в українському енергобалансі (згідно з Енергетичної стратегії України на період до 2050 року [44]). Дослідження (2019-2020 рр.) щодо прийнятності для іноземних інвесторів утворення спільних підприємств із українськими партнерами на території України. Результати представлено на Рис. 1.6 демонструють існуючий інтерес сучасних іноземних інвесторів до моделі спільного підприємства, попри наявні ризики.

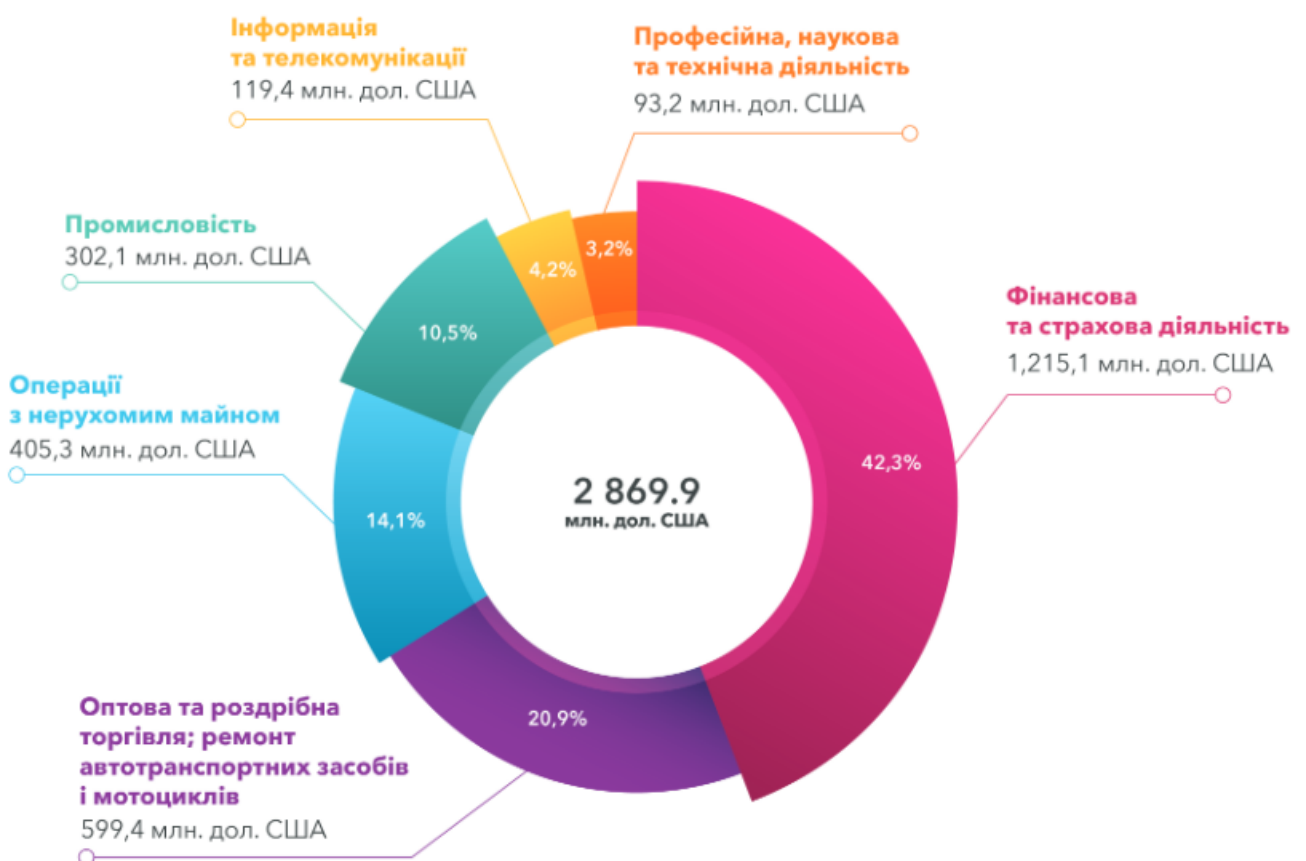


Рис. 1.6. Рівень привабливості моделі спільного підприємства в Україні з погляду іноземних інвесторів

Специфіка освіти спільних підприємств на українському ринку по відновлюваній енергетиці пов'язана здебільшого із надмірно формалізованим

підходом до процедур державної організації компанії з іноземною участю. У зв'язку з контролем за економічною концентрацією для низки угод потрібно попереднє узгодження з Антимонопольним комітетом України. Додатковим недоліком є складний та тривалий процес ліквідації спільного підприємства (ТОВ та АТ).

Традиційно склалося, що для спільного підприємства використовується дворівнева система управління: загальні збори засновників та дирекція. Загальні збори є найвищим органом спільного підприємства, правомочним приймати рішення з будь-яких питань його діяльності. При цьому у статуті зазвичай зазначається, які питання становлять виняткову компетенцію загальних зборів, а які питання вирішуються дирекцією. Особливість формування спільних підприємств у галузі ВДЕ полягає в тому, що переважно іноземним партнером стає велика енергетична транснаціональна корпорація, яка вже устала, у якої вже сформувалася своя корпоративна культура, є власна вибудована система менеджменту. У зв'язку з цим потрібно створення «нової структури управління та корпоративної культури, які б враховували інтереси співробітників та сприяли налагодженню ефективної комунікації та взаємодії у колективі» [60, с. 121].

Для ряду сучасних спільних підприємств, що функціонують у секторі відновлюваної енергетики в Україні, характерно, що іноземний учасник виступає як технологічний партнер, надаючи технологічні розробки. За період з 2013-2023 рр. у секторі сонячної енергетики в інвестиційних проєктах технологічними партнерами виступають: Activ Solar (Австрія), Sarnia (Канада), Montalto di Castro (Італія), Finsterwalde (Німеччина), Ekotechnik Praha (Чехія), Martifer Solar (Португалія), Global Ecorpower SA (Франція), Altostrata (Ірландія) та ін. Беручи до уваги високу капіталомісткість проєктів ВДЕ, практика, що склалася, демонструє, що спільні підприємства використовують наземні засоби. На сьогоднішній день основним джерелом фінансування проєктів ВДЕ в Україні є банківське кредитування. Останні п'ять років на українському ринку лідером кредитування галузі відновлюваної енергетики є Європейський банк

реконструкції та розвитку, поточна частка якого становить 62% від усіх профінансованих проєктів країни.

У 2023 р., Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) забезпечив Україну інвестиціями на суму 2,1 млрд євро, встановивши новий рекорд після вкладень на рівні 1,7 млрд євро у попередньому році. Враховуючи свою роль як провідного інституційного інвестора в країні, ЄБРР значно підвищив свій внесок у економіку України у відповідь на військове вторгнення Росії у лютому 2022 р. До жовтня 2023 р. банк перевершив своє завдання інвестувати більше 3 млрд євро протягом 2022-2023 рр.

Додатково, у 2023 р. керівництво ЄБРР схвалило рішення про збільшення капіталу банку на 4 млрд євро, досягнувши загального обсягу 34 млрд євро, щоб забезпечити додаткову підтримку Україні. З планами щодо продовження інвестицій в розмірі близько 1,5 млрд євро щорічно під час конфлікту, це розширення капіталу відкриває можливість для збільшення інвестицій у подвійному розмірі в майбутньому (Рис. 1.7).

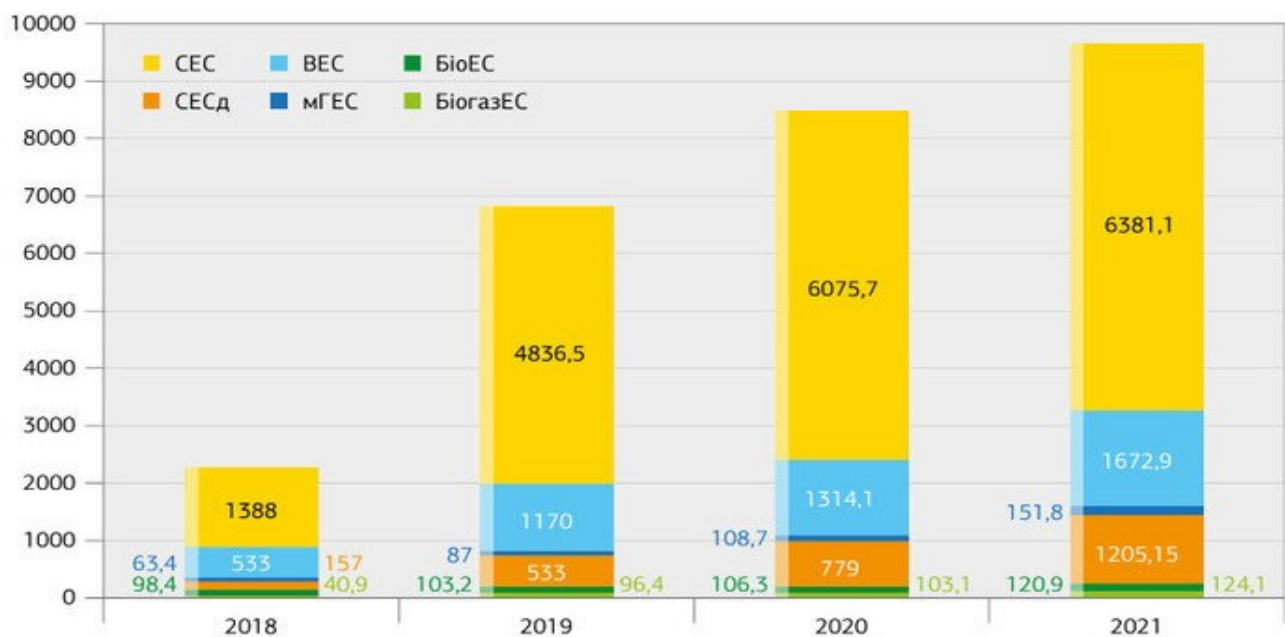


Рис. 1.7. Динаміка росту встановленої потужності об'єктів ВДЕ, які працюють за «зеленим» тарифом, МВт

Протягом 2022-2023 рр., ЄБРР також зміг залучити приблизно 1,6 млрд євро донорських фондів для України, включаючи гарантії, що не передбачають фінансування. З цієї суми, понад 409 млн євро було асигновано у 2023 р., з Європейським Союзом як головним донором, в той час як значний фінансовий

вклад також надійшов від Канади, Норвегії, Іспанії та Нідерландів. В останній рік, ЄБРР спрямував 1 млрд євро на підтримку приватного сектора, у тому числі через кредитування на суму 600 млн євро через місцеві фінансові інституції та 400 млн євро у рамках своєї програми з підтримки торгівлі.

Звертаючись до практики провідних українських енергетичних компаній, можна відзначити ряд ключових напрямків їх діяльності, які відіграють важливу роль у стабілізації та розвитку енергетичного сектору країни. Ці компанії зосереджені на забезпеченні надійного постачання енергії, впровадженні інноваційних технологій, а також на підвищенні енергоефективності та інтеграції відновлюваних джерел енергії.

1. Забезпечення надійного постачання енергії: основною метою енергетичних компаній є надійне та безперебійне забезпечення споживачів електроенергією та газом. Вони працюють над модернізацією мереж, зменшенням втрат енергії під час її транспортування та розподілу, а також над впровадженням систем управління попитом для оптимізації споживання.

2. Інвестиції в інноваційні технології: інновації є ключем до ефективності та конкурентоспроможності у сфері енергетики. Українські компанії інвестують у розробку та застосування новітніх технологій для експлуатації енергетичних об'єктів, впровадження систем "розумного будинку", а також у розвиток цифровізації для ефективнішого управління ресурсами.

3. Підвищення енергоефективності: енергетичні компанії приділяють велику увагу підвищенню ефективності використання енергетичних ресурсів. Це включає ініціативи з енергозбереження, які допомагають зменшити споживання енергії та витрати для кінцевих споживачів, а також знизити навантаження на довкілля.

4. Інтеграція відновлюваних джерел енергії: усвідомлюючи необхідність переходу до більш сталого та екологічно чистого виробництва енергії, провідні компанії активно вкладаються в розвиток сонячної, вітрової, гідроенергетики та інших відновлюваних джерел. Це не тільки сприяє диверсифікації джерел енергії, але й зменшує залежність від імпортованих вуглеводнів.

5. Соціальна відповідальність і взаємодія з громадами: енергетичні компанії розуміють свою роль у соціально-економічному розвитку та добробуті громад, в яких вони працюють. Вони реалізують програми соціальної відповідальності, спрямовані на підтримку місцевих ініціатив, освіти та охорони здоров'я.

Такі підходи демонструють стратегічний вимір діяльності українських енергетичних компаній, орієнтований на стале та відповідальне використання енергетичних ресурсів, а також на підвищення добробуту громад та захист довкілля [32]. У світі існує великий спектр способів, методів та інструментів фінансування інвестиційних проєктів у галузі відновлюваної енергії, але для спільних підприємств, що ведуть діяльність на території України, вони зазвичай не використовуються.

1.3 Методичне забезпечення ефективного функціонування спільного підприємництва

Механізм функціонування підприємства є системою станів і процесів, з яких складається виконання організацією своєї мети [146, с. 696]. Для визначення ступеня якості самого механізму використовується поняття ефективності, яке у широкому сенсі є відношенням отриманого результату до витрат всіх видів використовуваних ресурсів [149, с. 88]. Разом з тим нині в сучасній системі економічних наук зустрічається варіативність поняття «ефективність», яка включає «результативність», «стійкий розвиток» та інші.

Ефективність спільної діяльності можна розглянути різних рівнях економіки. Ефективність на макрорівні у межах економічного розвитку виражається підвищенням добробуту суспільства (народногосподарська ефективність), чи зростанням доходів держави (бюджетна ефективність). На мезорівні ефективність оцінюється для економіки як системи, що є об'єднання підприємств. На мікрорівні ефективність розглядається у організаціях, що входять до складу спільного підприємства, для того, щоб оцінити

функціонування самих підприємств в інтегрованій структурі. До цієї категорії логічно віднести ефективність для учасників та інвесторів.

Ефективність спільного підприємства може бути досліджена з різних точок зору (Рис. 1.8):

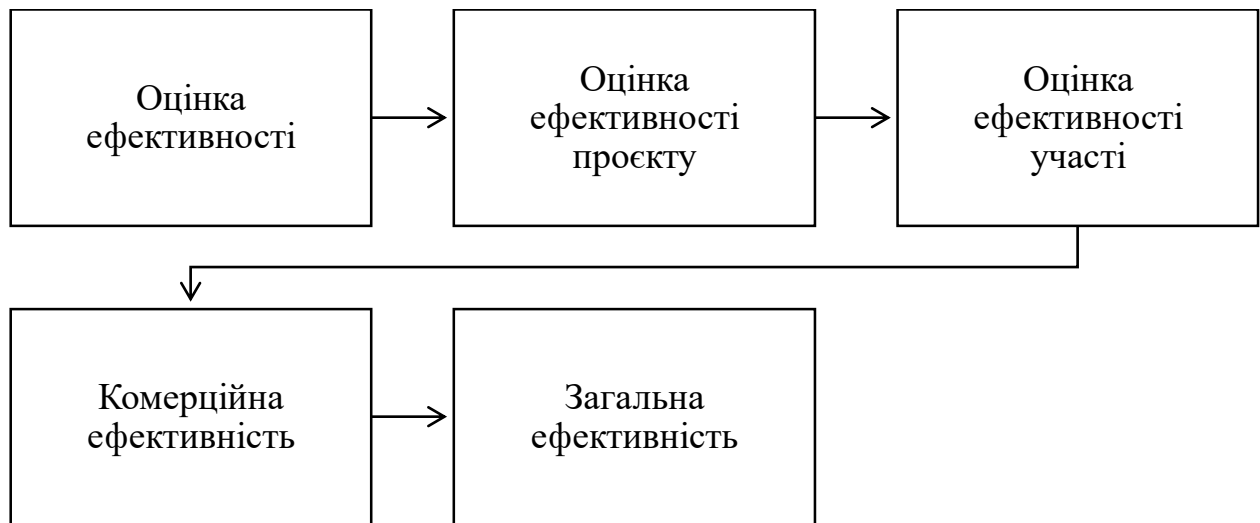


Рис. 1.8. Взаємозв'язок типів оцінок ефективності

1) Ефективність участі у проєкті. Даний тип аналізу є оцінкою ступеня задоволеності всіх учасників та інвесторів спільного підприємства, оцінку ефективності участі в проєкті структур вищого рівня, включаючи регіональну та народногосподарську ефективність (для економіки країни в цілому), галузеву ефективність (для окремих галузей народного господарства, фінансово-промислових груп та об'єднань підприємств), бюджетну ефективність (у разі участі бюджету певного рівня) [48].

Окремо проводиться оцінка ефективності спільного підприємництва для регіону шляхом зіставлення позитивного народногосподарського ефекту від розвитку спільного підприємництва в регіоні для суб'єкта та витрат даного суб'єкта на активізацію зростання та розвитку спільного підприємництва.

2) Ефективність проєкту загалом. Даний тип оцінки ефективності проєкту найчастіше поділяють на суспільну (соціально-економічну) та комерційну ефективність:

- загальна ефективність найбільш яскраво проявляється у великомасштабних, соціальних та інших суспільно значущих проєктах та виражає соціально-економічні наслідки реалізації для суспільної системи. Ряд учених, зокрема А.Л. Мюррей [32] та М Ніппа [222, 223], підкреслюють

соціальну значущість спільних підприємств як одну з ключових характеристик даного механізму.

- комерційна ефективність проєкту демонструє досягнення фінансово-економічних результатів у процесі діяльності підприємства. Часто використовується для оцінки ступеня привабливості проєкту для сторонніх та потенційних партнерів, інвесторів з метою отримання додаткових джерел фінансування. Цей вид ефективності будується на оцінці фінансових показників визначення економічних наслідків реалізації проєкту.

Розрізняються методологічні підходи до оцінки ефективності спільного підприємства, які здійснюються при обґрунтуванні економічної доцільності здійснення капіталовкладень (інвестиційна оцінка) та при аналізі поточного функціонування спільної підприємницької структури. У першому випадку критерієм ефективності майбутнього спільного підприємства є досягнення оптимальних термінів окупності витрат за рахунок очікуваного сумарного синергетичного ефекту від усіх видів спільної діяльності учасників. У процесі поточного функціонування спільної підприємницької структури критеріями фактичної ефективності інтеграційного об'єднання учасників спільного проєкту є: досягнення фактичного позитивного синергетичного ефекту від спільної діяльності учасників та поліпшення фактичної динаміки якісних та фінансових показників діяльності в порівнянні з базисним роком [23].

Незалежно від обраного типу оцінки, на етапі проведення аналізу ефективності підприємницької діяльності піднімається проблема формування системи показників для проведення оцінки. У реальних умовах формування системи показників оцінки є нетривіальним завданням. До найактуальніших проблем підбору та об'єднання у систему критеріїв ефективності доцільно віднести:

- існування великої кількості можливих показників;
- надання недостатньої значущості нефінансовим показникам, які несуть інформацію про фінансову ефективність у майбутньому. На думку дослідника Мейєра М., нефінансові показники повинні бути визначальними показниками ефективності, передбачаючи майбутні фінансові результати [12];

- необхідність регулярного оновлення показників ефективності;
- відсутність універсальності нефінансових показників.

Ефективна робота спільного підприємства досягається з допомогою раціональної організації всіх процесів. Надалі ступінь подібної раціональності під час проведення оцінки відображається у відповідних абсолютних та відносних показниках, які дають можливість оцінити різні категорії результативності як окремих видів діяльності, так і компанії загалом. Економічні системи характеризуються складним багаторівневим структурним пристроєм, де кожна підсистема може виступати як система вищого порядку або низького порядку як відокремлена система зі своїми підсистемами. Подібна ієрархічність економічних систем спочатку розкриває поняття ефективності як багатопланову категорію. Наразі виділяють такі ключові показники оцінки ефективності спільних підприємств (Табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Показників ефективності спільного підприємства, що найбільш використовуються

Вид оцінки	Показники
Оцінка економічної ефективності створення та діяльності спільного підприємства як цілого	- «прибуток від продукції, балансова, чистий прибуток; - період окупності капітальних вкладень у створення спільного підприємства; - річна та середньорічна рентабельність капіталовкладень у створення та розвиток спільного підприємства; - інтегральний ефект (чиста поточна вартість); - внутрішня норма рентабельності витрат за створення та забезпечення діяльності спільного підприємства» [47];
Оцінка соціально-економічної ефективності	- зміна демографічних показників; - поліпшення екологічної обстановки; - раціональне використання природних ресурсів; - створення (модернізація) об'єктів інфраструктури; - підвищення рівня зайнятості населення; - перевищення заробітної плати учасників спільного підприємства над середньорегіональним; - підвищення продуктивності праці (в %).
Інтегральний ефект спільного підприємства	$E = \sum (P_{pt} + A_t - K_t) T t = 1 a t + L t * a t (1)$ P_{pt} – прибуток A_t – амортизація K_t – капітальні вкладення L_t – ліквідаційна вартість $a t$ – коефіцієнт дисконтування
Ефективність участі партнера у спільному підприємстві	$EP = \sum (P_{pty} - K_{pt}) T t = 1 a t + (L_t + A T + \Phi Z T + \Phi a T) * \gamma *$ P_{pty} – прибуток учасника в n-му році A_t – невитрачена до кінця року Т частина амортизаційних

	відрахувань $\Phi 3T$, ΦAT - невитрачена до кінця року T частина резервного фонду, фонду розвитку права Kpt – капітальні вкладення учасника в n -ому році Lt – ліквідаційна вартість γ – частка участі партнера αt – коефіцієнт дисконтування
--	--

Підходи до оцінки ефективності спільних підприємств, що розробляються вітчизняними вченими кінця ХХ ст., більшою мірою орієнтовані на оцінку економічної ефективності спільних підприємств. Так, М. Н. Гусева оцінює ефективність міжнародних спільних підприємств за показниками, що відображають одержувані економічні результати виробництва, і співвідносить ці результати з відповідними витратами: «Прибуток від реалізації продукції, балансовий, чистий прибуток, річна та середньорічна рентабельність капітальних вкладень у створення та розвиток підприємства, інтегрований ефект, внутрішня норма рентабельності витрат створення та забезпечення діяльності міжнародного спільного підприємства» [53].

Серед перелічених дослідників виділяється методичний підхід, який використовується І. А. Кузнєцовим. Його методика є «диференційованою системою оцінки ефективності спільного підприємства» [60]. Автор виділяє три основні категорії ефективності спільного підприємства: корпоративну, інвестиційну та соціально-економічну, яка поділяється на макроекономічну та бюджетну ефективність. Потім на основі фінансового моделювання діяльності спільного підприємства проводиться оцінка окремо по кожному з критеріїв і акумулюється результат, що вийшов.

Наявний сьогодні теоретико-методичний матеріал дозволяє розділити усі методики на дві групи: методичний підхід до оцінки самої спільної підприємницької структури і оцінка ефективності інституту спільного підприємництва рамках обраного регіону чи території загалом.

Вітчизняні та зарубіжні дослідники сходяться на комплементарному характері спільної підприємницької структури, яка є комплексною одиницею, ефективність функціонування якої виходить за рамки результативної оцінки звичайного підприємства. Забезпечення сталого функціонування спільного підприємства, на думку більшості зарубіжних учених, відбувається за рахунок

взаємозв'язку п'яти ключових елементів, організаційна єдність яких забезпечує ефективне функціонування спільної підприємницької структури (Рис. 1.9).

4) Доцільність: під доцільністю розуміються основні причини створення спільного підприємства: мотиви на формування структури, перевагу спільному підприємству над іншими формами підприємницької діяльності (зокрема індивідуальної), вибір країни базування, визначення ключових переваг. В англосаксонській науковій літературі доцільність вибору форми спільного підприємства часто виділяється як найважливіший аспект для успішного функціонування бізнесу. Ряд авторів, серед яких Б. Когут [209], Ф. Контрактор [189], Дж. Хеннарт [201] сходяться на думці, що саме мотив створення підприємницької структури є ключовим фактором, що впливає на його результативність.



Рис. 1.9. Ключові елементи ефективного функціонування спільного підприємства

2) Вибір партнера: за кількістю досліджень на тему вибору партнера для спільного підприємства (Л. Ларімо, М. Дасін, Л. Донг, Д. Тварді, В. Ші, Д. Рой, Д. Рейер, Д. Хінг, Р. Дінг) можна констатувати високий рівень важливості даного аспекту для наукового співтовариства в питаннях аналізу спільної підприємницької структури. Вибір успішного учасника для кооперації є визначальним фундаментом подальшого ефективного функціонування

структури. При цьому деякі дослідники, зокрема Дж. Мор і Р. Спекман, М. Льюнс, А. Інпен, П. Кілінг, окремо виділяють рівень довіри та залученості партнерів до бізнес-процесів спільного підприємства, як ключові чинники ефективності функціонування моделі.

3) Структура: організаційна модель спільного підприємства грає важливу роль процесі функціонування структури. На сьогоднішній день немає єдиної думки, що в даному випадку є ключовою ланкою, що визначає успішність функціонування. Думки вчених розходяться: так, Х. Аднан та М. Росман бачать правильно вибудовані договірні відносини основної складової успіху; К. Гластер виділяє структуру управління; структуру управління та рівень контролю виділяють також Д. Лі та С. Родрігез; А. Росс акцентують увагу на побудованій системі менеджменту; С. Фей, А. Хукзинські та Д. Буханан та С. Йан основним визначають процес прийняття рішень у рамках структури спільного підприємства; М. Рахман виділяє проектне планування; Е. Чан та Дж. Бретт висувають на перший план вирішення конфліктів; А. Аднан наголошує на ресурсності та фінансовій забезпеченості структури.

4) Фінансові показники: основною метрикою ефективності підприємницької структури найчастіше стає її комерційний результат. Найбільш загальноприйнятим визнається підхід, у якому коректне управління спільним підприємством тісно корелює із стійкими фінансовими показниками [14]. За даними низки зарубіжних емпіричних досліджень, ефективність функціонування 40 спільної підприємницької структури виходить тільки з досягнення фінансової результативності проекту (Табл. 1.3).

Спільне підприємство є переважно економічною категорією, але оцінювати ефективність його функціонування, спираючись виключно на фінансово-економічні показники, некоректно [15]. Для дослідження ефективності спільного підприємства необхідно задіяти комплексний підхід, що включає економічну, соціальну та екологічну оцінку бізнесу. Як доказову базу даного твердження можна спертися на концепцію корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), розробка якої почалася в середині XX ст. такими

дослідниками, як Г. Боуен, К. Девіс, Р. Бломстром, Дж. МакГуір, А. Керолл А., С. Мережі та Концепцію потрійного критерію [24].

Таблиця 1.3

Узагальнення фінансових індикаторів, що пропонуються дослідниками, ефективності міжнародних спільних підприємств

Дослідник	Показники, що застосовуються
Л. Гоод	прибуток на інвестиційний капітал; прибуток на акціонерний капітал; зростання продажів; зростання активів; капіталоінтенсивність;
Т. Данг	прибуток на інвестиційний капітал; коефіцієнт рентабельності активів; дохід від продажу; оборотність активів; зростання продажів; зростання прибутку; додана вартість; продуктивність;
В. Ренефорс	прибуток на інвестиційний капітал; прибуток на акціонерний капітал; коефіцієнт рентабельності активів; чистий прибуток; загальний обсяг продажу; вартість товару; сукупні активи; зобов'язання; сумарний капітал; оборотний капітал;
Дж. Шаан Д. Лекрав П. Кілінг	прибуток на інвестиційний капітал; прибуток на акціонерний капітал; зростання продажів; частка ринку;
С. Чой, П. Беаміш С. Данарах, М. Лілес, Х. Стеенсман, Дж. Робінс, С. Таллман І. Цанг, М. Хітт, Г. Суї	прибуток на інвестиційний капітал; коефіцієнт рентабельності активів; дохід від продажу; оборотність активів; частка ринку.

Концепція корпоративної соціальної відповідальності була розроблена в 60-х роках XX ст. Г. Боуен [24] і підтримана ініціативою ООН у вигляді Глобального договору ООН (United Nations Global Compact) [29]. Положення теорії у межах зовнішньої соціальної відповідальності виділяють соціальну діяльність підприємства міста і екологічну складову діяльності фірми. Концепція передбачає необхідним реалізацію діяльності компанії, яка б не

йшла в розріз з позицією цілей та цінностей суспільства. Зазнавши безліч змін, концепція досі залишається актуальною у суспільстві своєю багаторівневою системою відповідальності[51].

Концепція потрійного критерію, розроблена Дж. Елкінгтом у 90-х роках XX століття, пропонує дослідити результативність ведення бізнесу з опорою на взаємопов'язані елементи структури: фінансові, екологічні та соціальні. Саме така філософія веде до сталого розвитку підприємництва. Відрізняючись від неокласичної теорії, нова парадигма розглядає підприємництво механізм вирішення якоїсь проблеми. Подібний підхід знаходить свій відбиток у роботах Т. Макевена [21], А. Ларсона [12], Т. Діна [11], Б. Коена [18]. Стійке підприємництво сприймається як нова парадигма, у якій екологічні питання розглядаються через призму теорії підприємництва. Стійке підприємництво розуміється як механізм покращення екологічної ситуації у глобальному масштабі за межами однієї країни. У цих обставинах підприємцям доводиться враховувати у своїх бізнес-моделях концепцію потрійного критерію та створювати не лише економічну цінність, а й соціальну та екологічну. Концепція потрійного критерію може стати імперативним інструментом підтримки стійкості підприємницької діяльності, який спрямований на визнання можливостей отримання прибутку за одночасного вирішення соціальних та екологічних проблем [47]. Особливо ефективно це реалізується у секторі відновлюваної енергетики. У даному контексті близька ідея С. Коубаа: «Підприємці, які зацікавлені в екологічно безпечних джерелах енергії та створенні додаткових можливостей (нові ринки торгівлі викидами), досягають великих результатів: вони скорочують негативні зовнішні фактори, просуваючи ринки до стійкішої траєкторії, розширюють підприємницьких повноважень» [21].

Історично загальний тренд сталого розвитку підприємств виник у зв'язку з проблемами відчутної нестачі власних енергетичних ресурсів на Заході і необхідності розробки відновлюваних джерел енергії. Активна «соціалізація» настроїв у суспільстві суттєво доповнила схему сталого розвитку: без

осмисленого корпоративного управління питання екології та соціальної політики вирішити було неможливо.

Не можна сказати, що дані підходи до сталого функціонування бізнесу набули широкого поширення на території України, але, на думку ряду дослідників, саме паливно-енергетичний комплекс є лідером у корпоративній соціальній відповідальності. У зв'язку з цим застосування підходу соціальної відповідальності в секторі спільного підприємництва є актуальним на початковому етапі утворення подібної форми партнерської взаємодії, в рамках якої буде забезпечена екологічна безпека та захист довкілля, що буде додатковим механізмом зростання національної економіки.

У сучасних умовах за вітчизняними економічними критеріями малий та середній бізнес взагалі складно адаптувати до більшості вимог у системі сталого розвитку «ESG (Environmental, Social and Corporate Governance)», можна вести лише про окремі елементи головним чином щодо збереження робочих місць та підтримання певного рівня заробітної плати найманих працівників. Загалом у Україні, за різними оцінками, від 60 до 100 корпорацій, котрим завдання, поставлені у західній системі «ESG» вважатимуться актуальними і вирішуваними з практичної погляду за найважливішими показниками [48].

Для формування політики, спрямованої на збалансований еколого-економічний розвиток країни, на федеральному рівні в Україні використовуються програмно-доктринальні документи: Стратегії національної безпеки України [42], Стратегія економічного та соціального розвитку України [43]. Вони демонструють необхідність екологізації економічного розвитку та поліпшення екологічної обстановки у перспективі. Незважаючи на існування подібних стратегічних документів, немає достатніх підстав стверджувати, що механізм соціально-екологічної відповідальності реалізується на території України повною мірою. Тим часом для приймаючої держави екологічний та соціально-екологічний ефект має бути не менш важливим, ніж економічний.

5) Інституційне середовище: інституційні відносини мають безпосередній вплив на якість макроекономічних показників національної економіки та

мікроекономічних показників, що зачіпають діяльність окремої підприємницької структури. Спираючись на існуючі напрацювання наукових шкіл, інституційне середовище як економічна категорія є сукупністю основних правил, які утворюють базис для економічної діяльності. Інституційна економіка визначає інституційне середовище як сукупність політичних, соціальних та юридичних правил, що створюють умови для виробництва, збуту та розподілу благ [20, 26]. За визначенням Д. Норта у разі «правила» — це інститути, тобто. створені людиною обмежувальні рамки, що організують взаємини для людей [15].

Інституційне середовище підприємництва за своєю суттю є складною організованою багатовимірною функціональною системою, що є структурно-просторовим оточенням [5], яке складається із взаємодії наступних компонентів:

- інститути права, що регулюють порядок функціонування суб'єктів підприємницької діяльності;
- регулятивні інституції, включаючи сформовану систему підтримки підприємництва;
- інститути розвитку людського капіталу;
- науково-технічні інститути;
- фінансові інститути.

Сукупність цих компонентів становить гармонійний інституційний простір, що забезпечує необхідні умови для ефективного функціонування спільних підприємств тільки галузі відновлюваної енергетики, що формується. Міжнародне спільне підприємництво є складний механізм, схильний до великої кількості ризиків. Через масштабність та довгостроковість проєктів підприємницькі одиниці енергетичної галузі особливо зацікавлені у розвитку інституційного середовища, у тому числі для зниження ризиків [44].

Сучасні дослідники визначають інституційний статус спільного підприємництва як «інституційне закріплення становища та місця спільних підприємств у правовій, соціально-економічній, політичній структурі суспільства, що офіційно підтверджено наявністю різноманітних правил та

норм організації діяльності таких підприємств» [21, с. 59]. Багато авторів, серед яких Д. Норт [34], К. Броусерс [14], К. Мейєр [31], вважають інституційне середовище основним чинником ефективної підприємницької діяльності.

Для деяких галузей це актуально, особливо для поновлюваної енергетики. Будучи частиною паливно-енергетичного комплексу будь-якої країни, 45 галузь ВДЕ є економічною структурою інституційного середовища розвитку суспільства, яке є інфраструктурним ядром соціально-економічного розвитку всієї країни [58]. Сьогодні, як зазначає Р. М. Рязанова, «інституційна структура галузі відновлюваної енергетики як сукупність діючих інститутів, всіх ієрархічних щаблях лише формується, але це – процес тривалий, що з зміною ментальності економічних агентів, з подоланням сильного опору, особливо , на першому етапі життєвого циклу проєктів, пов'язаних із відновлюваними джерелами енергії» [63]. Першорядне значення інституційного середовища для проєктів відновлюваної енергетики відводять у своїх дослідженнях Х. Саді [33], А. Стіінкемп і Д. Пієтерсе [35], де зазначено, що створення урядом більш сприятливих інституційних механізмів щодо конкретних проєктів, адаптованих до регіонів сприятиме зростанню партнерства у формі спільного підприємництва.

Підбиваючи підсумок, починаючи з 2020 р., світова спільнота переживає особливу стадію розвитку, для якої існуюча схема стійкості в рамках «ESG», швидше за все, вже не зможе повною мірою протистояти світовим викликам, загрозам, природним катаклізмам, що передбачаються, непередбачуваний турбулентності та що отримав розвиток новому світовому порядку з точним орієнтиром на національні пріоритети, забезпечення національної безпеки і нові зміни у світовій політиці. Ця система непогано зарекомендувала себе у відносно спокійному тренді світового розвитку та на високотехнологічному просторі, проте зараз багато в чому виглядає як прийнятне теоретико-прикладне посилення з минулого. Сучасні технології генерації електроенергії на основі відновлюваних джерел енергії та засоби їх експлуатації там, де це необхідно, вже на ранніх стадіях розробки закладають високі вимоги щодо екології та захисту клімату. Соціальна відповідальність найбільших компаній, за рідкісними винятками, також виходить на прийнятний для суспільства рівень. 46

Удосконалення системи корпоративного управління – постійний рушійний імператив діяльності різноманітних підприємств. Все це видно з вітчизняного великого бізнесу.

Узагальнюючи результати проведеного вище аналізу, під ефективністю спільних підприємств із зарубіжною участю в секторі відновлюваної енергетики пропонується розуміти комплексну властивість цілеспрямованого функціонування спільного підприємства, що характеризує кількісну та якісну міру досягнення результату фактичного позитивного синергетичного ефекту партнерів. Для оцінки ефективності функціонування спільних підприємств галузі найбільш збалансованим є підхід, що враховує застосування практично соціально-економіко-екологічних критеріїв. Теоретичні положення (Д. Норт, К. Броусерс, К. Мейер та ін.) та практичні рекомендації експертних спільнот (Асоціація розвитку ВДЕ, екологічний правозахисний центр «Белонна», Ernst&Young та ін.) визнають необхідність включення в оцінку ефективності показників інституційного блоку, переважно враховують специфіку функціонування підприємств галузі. Комплексний підхід до оцінки ефективності спільних підприємств будується на формуванні диференційованої системи критеріїв, що включає фінансовий, соціальний та інституційний блоки.

Було виявлено, що для «молодої» галузі відновлюваної енергетики інституційні умови країни-реципієнта мають значний вплив на ефективне функціонування спільного підприємства. Існуючі методики не зважають на цей факт, фокусуючись переважно на фінансових результатах діяльності спільного підприємства. Існуючі підходи до аналізу ефективності через якісні показники будуються переважно на експертних оцінках, об'єктивність яких не завжди безперечна. Все це свідчить про необхідність розробки актуального підходу до оцінки ефективності спільних підприємств, що функціонують у галузі ВІЕ.

Висновки до розділу 1

Змістовий аналіз теоретичних джерел дозволяє дійти невтішного висновку, що є різні підходи до визначення сутності спільного підприємства. Враховуючи все різноманіття дефініцій, пропонованих, як українськими, і іноземними вченими, у процесі розкриття поняття спільного підприємства автор наголошує на його конкретні властивості, ми вважаємо, що спільне підприємництво як форма економічного співробітництва суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності шляхом створення на правовій основі єдиної організованої структури для підвищення конкурентоспроможності та досягнення синергетичного ефекту, в якій зберігається автономія кожного з партнерів при об'єднанні у спільну власність конкретних економічних активів для спільного управління, контролю, колективного розподілу ризиків та прибутку для досягнення спільної проектної мети.

Висока адаптивність цієї форми підприємницької діяльності доводить необхідність застосування спільного підприємництва як перспективного інструменту розвитку національної економіки. Доведено ефективність використання моделі спільного підприємства для сектора відновлюваної енергетики.

Проведений аналіз існуючих методичних підходів виявив необхідність розробки актуального підходу до оцінки ефективності спільних підприємств, що функціонують у галузі ВДЕ. Зважаючи на специфіку сектора відновлюваної енергетики, інституційне середовище сектору ВДЕ для спільних підприємств із зарубіжною участю є одним із ключових факторів ефективного функціонування.

У процесі оцінки ефективності функціонування спільних підприємств галузі найбільш збалансованим є підхід, що базується на формуванні диференційованої системи критеріїв, що включає фінансовий, соціальний та інституційний блоки. Існує необхідність ретельного вивчення поточного стану спільних підприємств галузі України.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА
СЕКТОРІ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ2.1. Оцінка світових тенденцій розвитку спільного підприємництва в
секторі відновлюваної енергетики

Відновлення після спаду, спричиненого пандемією COVID-19, і відповідь на глобальну енергетичну кризу забезпечили значний поштовх інвестиціям у чисту енергетику. Порівнюючи оцінки за 2023 р. із даними за 2021 р., щорічні інвестиції в чисту енергію зростали набагато швидше, ніж інвестиції у вичерпне паливо за цей період (24% проти 15%). Період інтенсивної нестабільності на ринках вичерпного палива, спричинений вторгненням Росії в Україну, прискорив розгортання цілого ряду екологічно чистих енергетичних технологій, хоча це також спонукало до короткочасної термінової боротьби за постачання нафти і газу (Рис. 2.1).

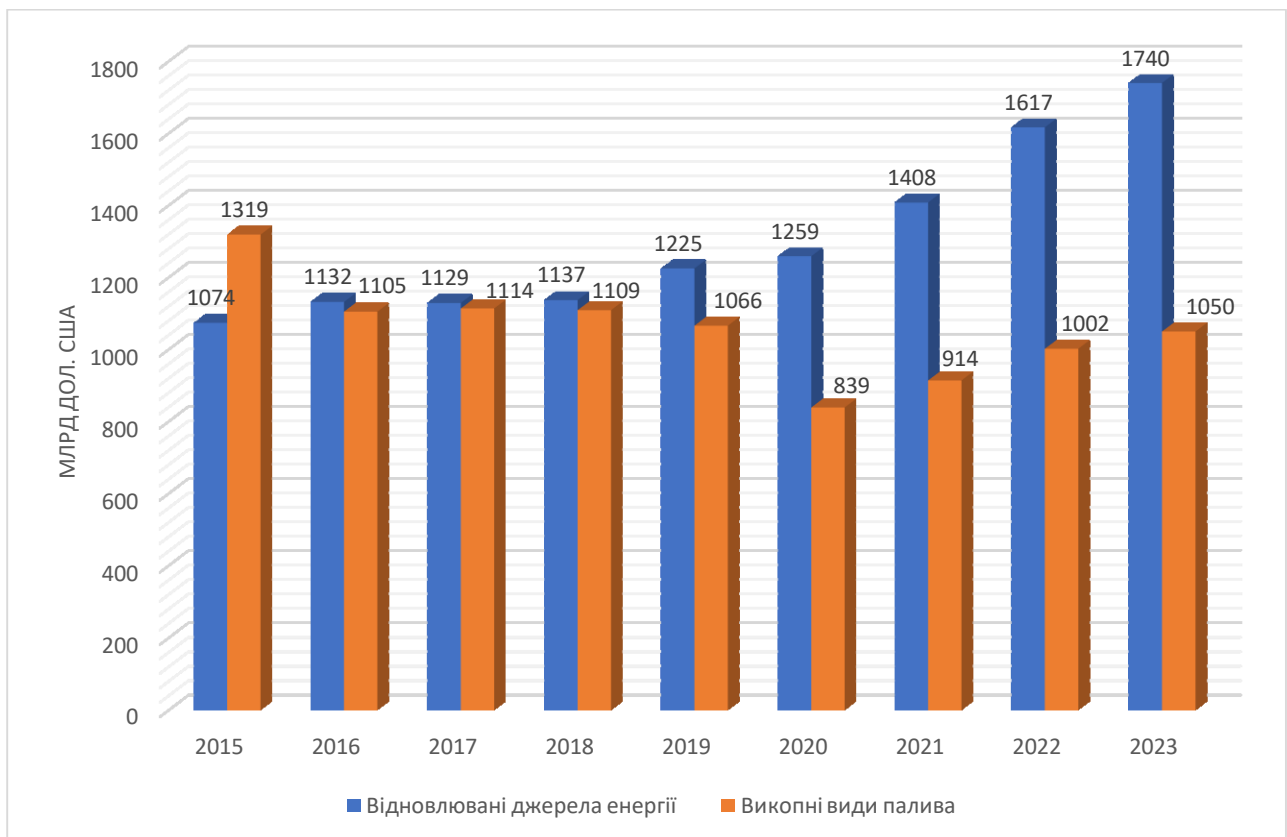


Рис. 2.1. Глобальні енергетичні інвестиції в відновлювані джерела енергії та вичерпне паливо 2015-2023 рр.

Як зображено на рисунку 2.1, у 2023 р. в енергетику інвестовано близько 2,8 трлн дол. США. Понад 1,7 трлн дол. США на відновлювану енергетику, включаючи відновлювану енергетику, атомну енергію, мережі, зберігання, паливо з низьким рівнем викидів, підвищення ефективності та відновлювані джерела енергії та електрифікацію. Решта, трохи більше 1 трлн дол. США, йде на постачання викопного палива та електроенергію, з яких приблизно 15% припадає на вугілля, а решта – на нафту та газ. На кожен 1 дол. США, витрачений на викопне паливо, 1,7 дол. США зараз витрачається на чисту енергію. П'ять років тому це співвідношення було 1:1 (Рис. 2.2).

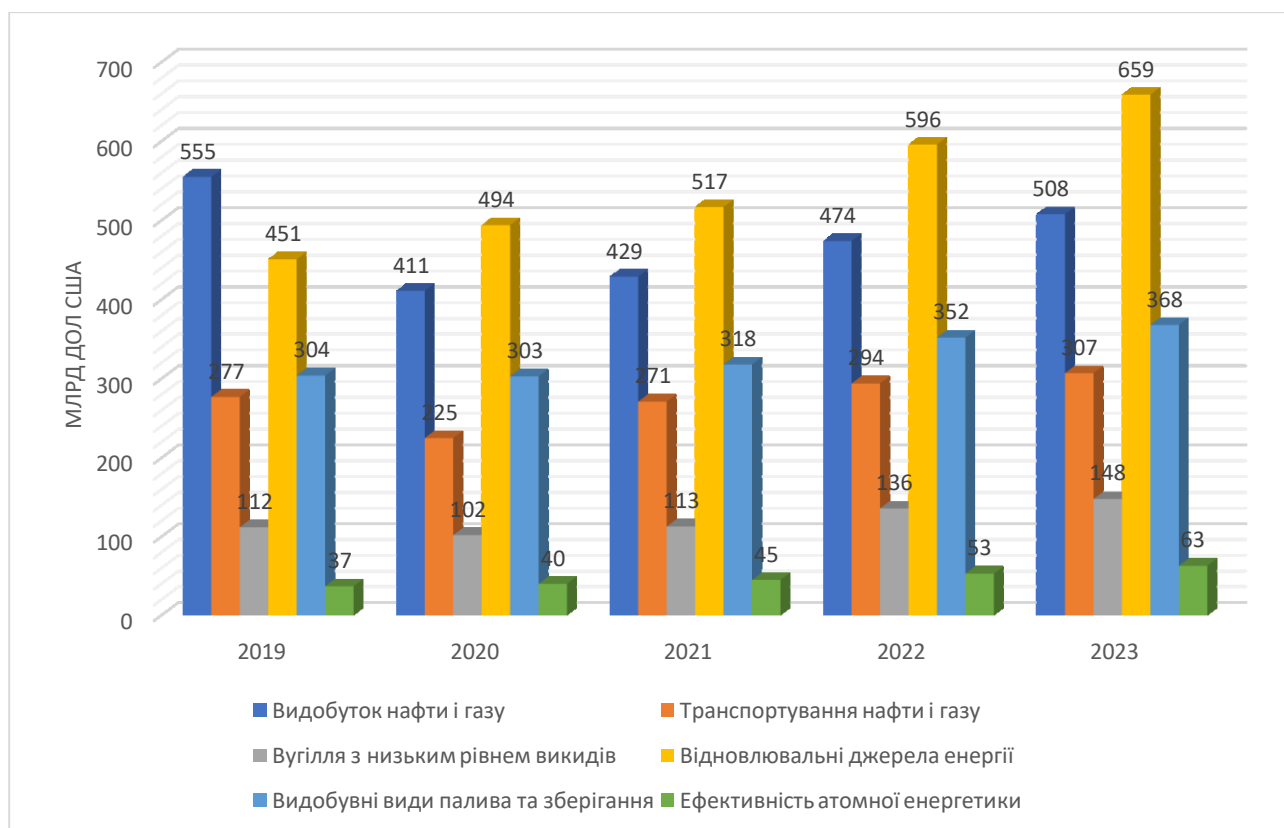


Рис. 2.2. Інвестиції в енергетичний сектор у 2019-2023 рр.

Інвестиції в екологічно чисту енергію були збільшені різними факторами. До них належать покращення економіки в умовах високих і нестабільних цін на викопне паливо, посилена політична підтримка за допомогою таких інструментів, як Закон США про скорочення інфляції та нові ініціативи в Європі, Японії, Китайській Народній Республіці та інших країнах, чітке узгодження цілей кліматичної та енергетичної безпеки, особливо в імпортозалежних економіках і зосередженість на промисловій стратегії,

оскільки країни прагнуть зміцнити свої позиції в новій економіці чистої енергії (Рис. 2.3).

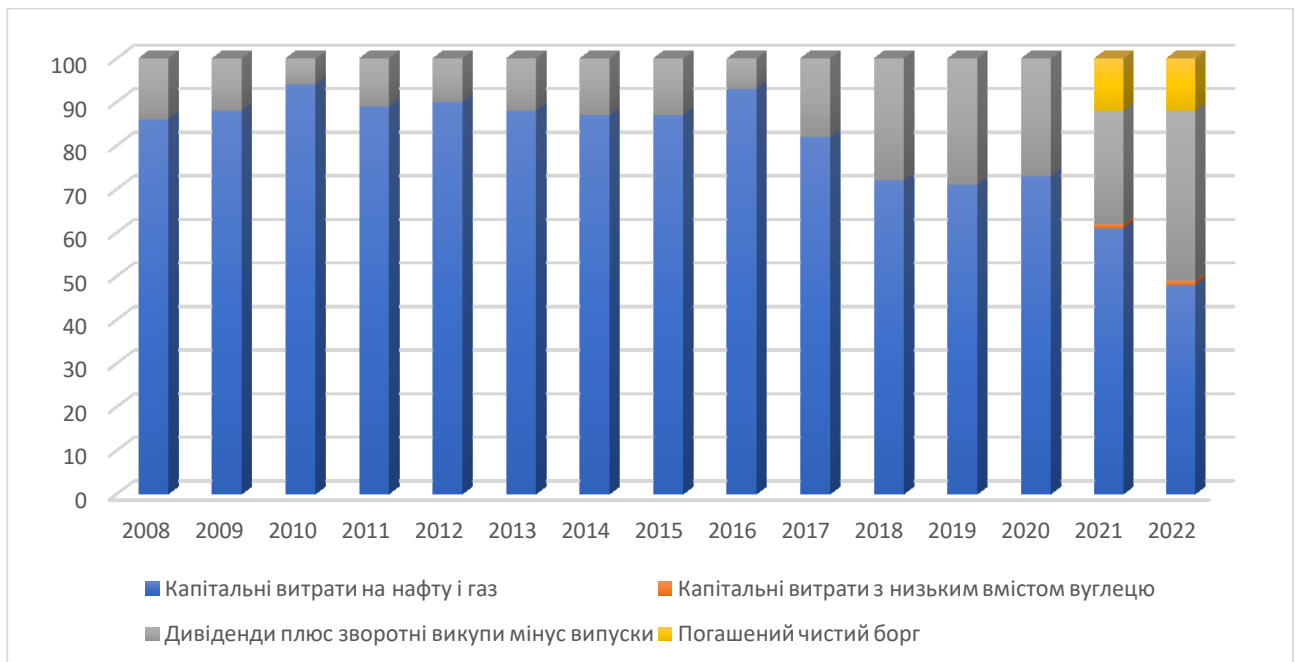


Рис. 2.3. Розподіл грошових видатків по нафтогазовій галузі у 2008-2022 рр.

Цю динаміку сприяли відновлювані джерела енергії та електромобілі, а також важливий внесок інших сфер, таких як батареї, теплові насоси та атомна енергетика. В 2023 р. електроенергія з низьким рівнем викидів становить майже 90% загальних інвестицій у виробництво електроенергії. Сонячна енергетика є найкращим показником, і в 2023 р. на інвестиції в сонячну енергетику надійшло понад 1 млрд дол. США на день (380 млрд дол. США за рік у цілому), що вперше перевищило витрати на видобуток нафти.

Споживачі інвестують у більш електрифіковане кінцеве використання. Попит на електромобілі стрімко зростає, і очікується, що цього року продажі зростуть більш ніж на третину після рекордного 2022 р. Як наслідок, інвестиції в електромобілі (визначаються як додаткові витрати на електромобілі порівняно із середньою ціною проданих транспортних засобів у певній країні) з 2021 р. зріс більш ніж удвічі, досягнувши 130 млрд дол. США у 2023 р. З 2021 р. глобальні продажі теплових насосів зросли двозначними цифрами (Рис. 2.4).

У 2022 р. зростає значна кількість компаній, що займаються викопним паливом, оскільки їхні доходи різко зросли через підвищення цін на паливо. Чистий прибуток від продажу викопного палива зріс більш ніж удвічі

порівняно із середнім показником за останні роки, а світові виробники нафти та газу отримали близько 4 трлн дол. США.

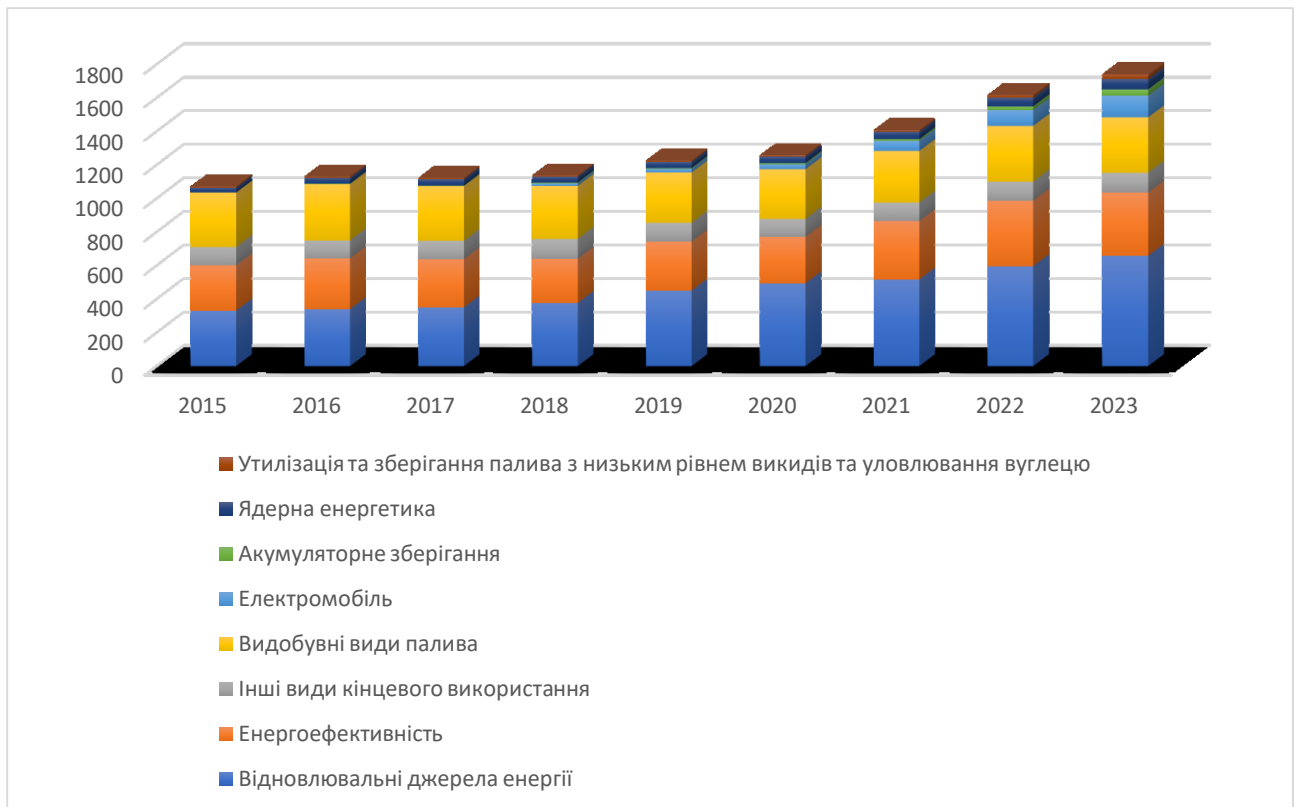


Рис. 2.4. Щорічні інвестиції в відновлювальні джерела енергії у 2015-2023 рр. (млрд дол. США).

Витрати усіх великих і середніх нафтових, газових і вугільних компаній, полягають у тому, що інвестиції в безперервне постачання викопного палива зростуть більш ніж на 6% у 2023 р., досягнувши 950 млрд дол. США. Найбільша частка цього загального обсягу припадає на роздобуток нафти та газу, де інвестиції, як очікується, зросли на 7% у 2023 р. до понад 500 млрд дол. США, повертаючи цей показник у сукупності до рівня 2019 р. Ймовірно, приблизно половина цього збільшення зумовлена інфляцією витрат.

Значна кількість великих нафтогазових компаній оголосили про збільшення планів витрат на фоні рекордних доходів. Але невизначеність щодо довгострокового попиту, занепокоєння щодо витрат і тиск з боку багатьох інвесторів і власників, щоб вони зосередилися на прибутках, а не на зростанні видобутку, означають, що лише великі національні нафтові компанії Близького

Сходу витрачали набагато більше у 2023 р., ніж у 2022 р., і вони єдина підгрупа галузі, яка витрачає більше, ніж рівень до пандемії (Рис. 2.5).

Основне зростання витрат на нові постачання нафти та газу становить менше половини грошового потоку, який був доступний для нафтогазової галузі. У період з 2010-2019 рр. три чверті відтоку грошових коштів зазвичай інвестувалися в нові пропозиції. Зараз це менше половини, причому більшість йде на дивіденди, викуп акцій і погашення боргу.

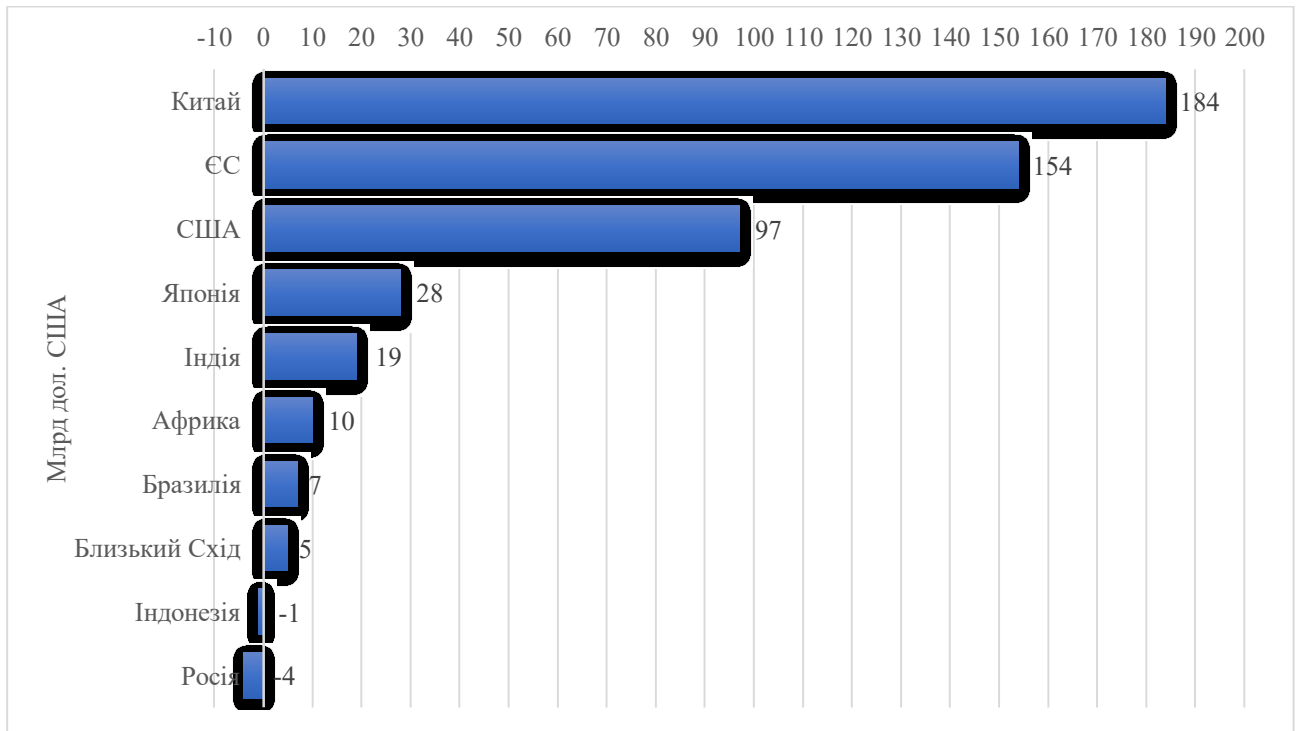


Рис. 2.5. Збільшення щорічних інвестицій у відновлювальні джерела енергії в окремих країнах і регіонах у 2019-2023 рр.

Інвестиції нафтогазової промисловості в джерела енергії з низьким рівнем викидів становлять менше 5% її інвестицій у розробку та виробництво. Цей показник суттєво відрізняється залежно від компанії, причому для великих європейських компаній характерні двозначні частки. Інвестиції промисловості в екологічно чисті види палива, такі як біоенергетика, водень і CCUS, зростають у відповідь на більш сприятливу політику, але залишаються значно меншими за сценарії, пов'язані з кліматом.

Інвестиції в постачання вугілля зросли на 10% у 2023 р., і вже значно перевищують рівень до пандемії. Інвестиції в нові електростанції, що працюють на вугіллі, як і раніше мають тенденцію до зниження, але попереджувальний

знак з'явився в 2022 р., коли було затверджено 40 ГВт нових вугільних електростанцій – найвищий показник з 2016 р. Майже всі вони були в Китаї, що відображає високий політичний пріоритет пов'язані з енергетичною безпекою після серйозної напруги на ринку електроенергії у 2021-2022 рр., навіть коли Китай масштабно розгортає ряд технологій з низьким рівнем викидів (Рис. 2.6).

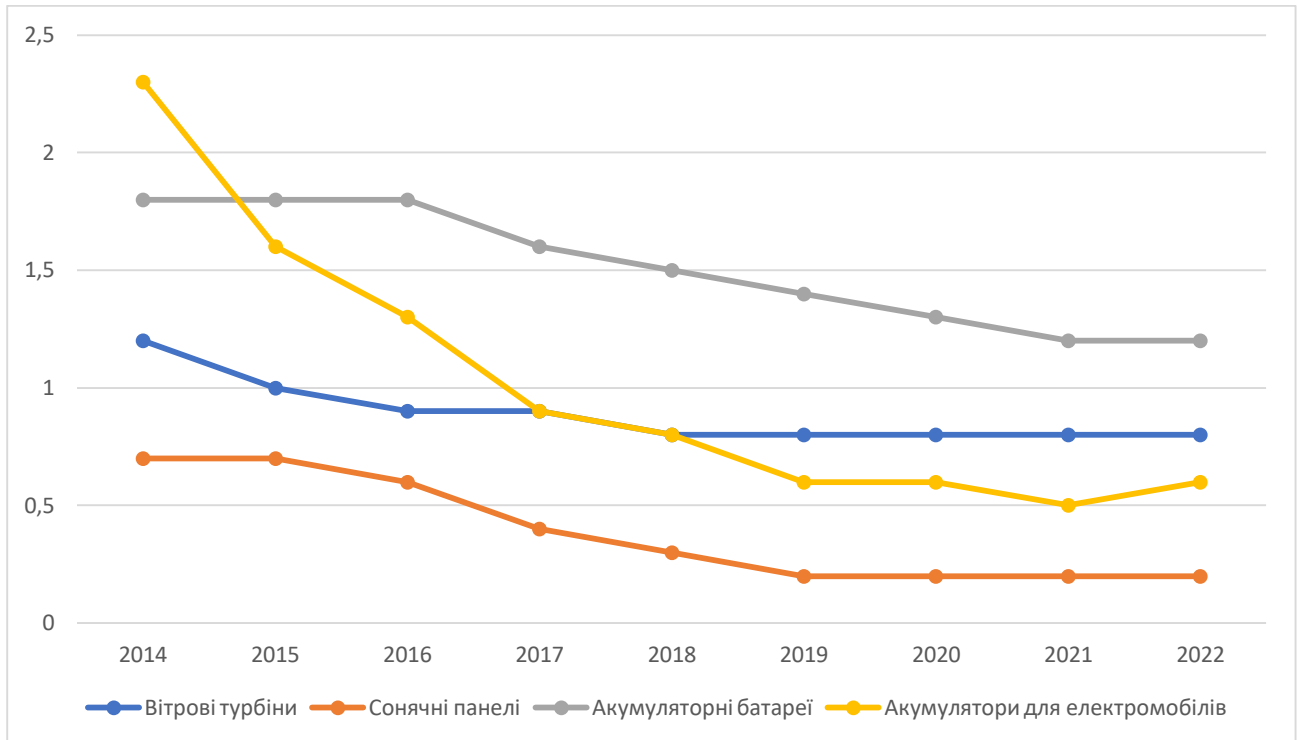


Рис. 2.6. Середньорічні ціни на вибрані технології у 2014-2022 рр. (у %)

Позитивний імпульс інвестицій у відновлювальну енергетику не розподіляється рівномірно між країнами чи секторами, що підкреслює проблеми, які необхідно вирішити політикам, щоб забезпечити широкий і безпечний перехід. Макроекономічне середовище створює додаткові перешкоди, пов'язані з вищою короткостроковою прибутковістю активів, що працюють на викопному паливі, а також зростанням вартості запозичень і боргового тягаря. Інвестиції в чисту енергію часто вимагають великих початкових витрат, що робить вартість фінансування важливою змінною для інвесторів, навіть якщо з часом це компенсується нижчими експлуатаційними витратами.

Понад 90% збільшення інвестицій у чисту енергетику з 2021 р. припало на країни з розвинутою економікою та Китай. Є яскраві плями в інших місцях: наприклад, інвестиції в сонячну енергію залишаються динамічними в Індії;

розгортання в Бразилії стабільно зростає; активність інвесторів поживається в деяких частинах Близького Сходу, зокрема в Саудівській Аравії, Об'єднаних Арабських Еміратах та Омані. Однак вищі відсоткові ставки, нечіткі політичні рамки та ринковий дизайн, фінансова напруженість комунальних підприємств і висока вартість капіталу стримують інвестиції в багатьох інших країнах. Примітно, що зростання інвестицій у чисту енергію в країнах з розвинутою економікою та Китаї з 2021 р. перевищує загальні інвестиції в чисту енергію в решті світу (Рис. 2.7).

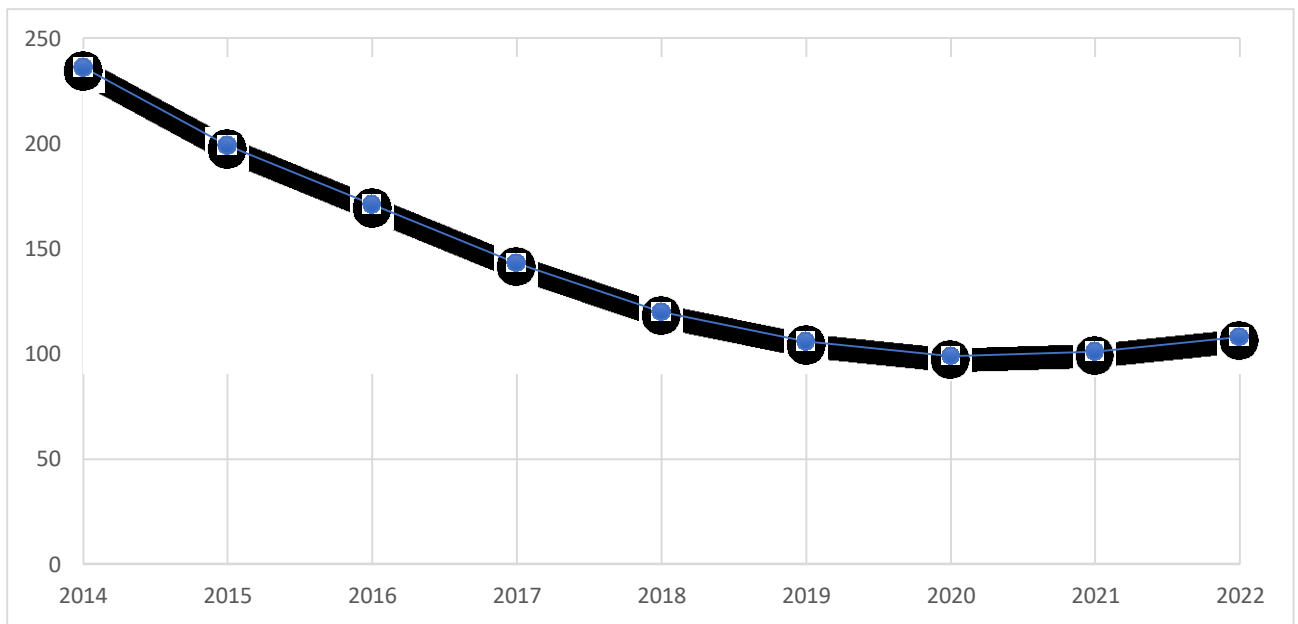


Рис. 2.7. Індекс цін на чисте енергетичне обладнання МЕА, 2014-2022 рр.

Після безперервного зниження витрат у 2021-2022 рр. ціни на деякі ключові екологічно чисті енергетичні технології зросли в основному завдяки вищим цінам на сировину, напівпровідники та сипучі матеріали, такі як сталь і цемент. Сонячні фотоелектричні модулі були приблизно на 20% дорожчими на початку 2022 р., ніж роком раніше, хоча з тих пір цей ціновий тиск зменшився. Витрати на вітрові турбіни, особливо для європейських виробників, залишалися високими на початку 2023 р., на 35% вище низьких рівнів початку 2020 р. Отримання дозволів було ключовою проблемою для інвесторів і фінансистів, особливо для вітрової та мережевої інфраструктури.

Спільне підприємництво стає все більш популярною формою ділового партнерства в проєктах з відновлюваної енергетики та відіграють важливу роль у процесі енергетичного переходу. Модель спільного підприємництва дозволяє

підприємствам використовувати свої спільні ресурси, включаючи фінансування, ноу-хау, технології, мережу та знання місцевого ринку. Спільні підприємства, як правило, мають форму компанії спеціального призначення (проектної компанії), яка зареєстрована для укладення основних контрактів для проекту та володіння отриманими активами. Кілька нафтогазових компаній оголосили про амбітні плани зосередитися на відновлюваній енергетиці. В останні роки ці гравці утворюють одні з найбільших консорціумів у секторі відновлюваної енергетики, у деяких випадках співпрацюючи з меншими партнерами, залученими зі стратегічних міркувань – наприклад, їхній технологічний досвід – або фінансовими спонсорами.

Спеціалісти також можуть використовувати свій власний досвід для просування альтернативних технологій відновлюваної енергії. Наприклад, великий досвід офшорної діяльності в умовах глибокої води, суворих умов навколишнього середовища та плавучих конструкцій, а також їхній доступ до величезних коштів, стимулюють подальше зростання офшорних вітрових електростанцій.

У той час як партнерство в спільному підприємстві дає очевидні переваги, зацікавлені сторони повинні знати про потенційні ризики та заходи пом'якшення. У контексті проєктів з відновлюваної енергетики деякі з ключових ризиків, які слід враховувати, такі:

- проєкти з відновлюваної енергетики часто включають нові та інноваційні технології та процеси (дивіться допис у нашому блозі на цю тему), що, ймовірно, буде результатом значних капітальних витрат. Тому розгляд і захист інтелектуальної власності є надзвичайно важливим питанням. Угода про спільне підприємство має чітко вирішувати такі питання, як збереження права власності на існуючу інтелектуальну власність, послуги підтримки, які будуть надані щодо технології, обсяг прав власності на досягнення інтелектуальної власності протягом проєкту, чи поширюються права інтелектуальної власності на використання технології в потенційному розширенні проєкту та конкретні кроки, які необхідно вжити наприкінці

проєкту (або після припинення спільного підприємства) щодо володіння інтелектуальною власністю та повернення конфіденційної інформації;

- між партнерами по спільному підприємстві можуть виникати суперечки за відсутності чіткого розподілу ризиків і розмежування відповідальності у зв'язку з обсягом робіт проєкту. Це особливо важливо для проєктів з відновлюваної енергетики, де неперевірена технологія може збільшити ризик перевитрати коштів і затримок. Чітке визначення прав і обов'язків у договорі про спільне підприємство, а також ефективні механізми направлення експертів і вирішення спорів можуть певним чином зменшити цей ризик.

У проєктах з відновлюваної енергетики зазвичай один із партнерів спільного підприємства (або дочірня компанія) є постачальником, оператором та/або підрядником у проєкті, особливо якщо він надає технологію. У цьому випадку може виникнути конфлікт, наприклад, якщо роботи підрядника призводять до затримки завершення проєкту, і необхідно стягнути компенсацію за затримку. Відповідно, рішеннями спільного підприємства необхідно ретельно керувати, наприклад, за допомогою використання неконфліктного комітету спільного підприємства та/або ефективного механізму вирішення тупикових ситуацій. Подвійна роль партнера спільного підприємства також викликає питання про те, чи можна передати інтереси в спільному підприємстві та інші ролі, які виконуються в проєкті, окремо чи слід передати разом після певного періоду блокування.

У разі значної різниці у фінансовій потужності партнерів по спільному підприємстві, угода про спільне підприємство повинна чітко встановлювати механізм фінансування та повернення платежів, здійснених одним партнером від імені спільного підприємства. Це може бути, наприклад, платіж, здійснений партнером спільного підприємства відповідно до гарантії або іншої форми забезпечення, наданого третьому учаснику проєкту. Якщо існує потенціал для асиметричного фінансування спільного підприємства, сторони можуть захотіти розглянути можливість включення в угоду про спільне підприємство засобів захисту від розведення, наприклад, права на наздоганання.

У секторі відновлюваної енергетики зазвичай державні/афілійовані організації співпрацюють із приватними компаніями чи фінансовими спонсорами. У деяких юрисдикціях від державної установи може вимагатися отримати внутрішні/урядові дозволи, окрім тих, які зазвичай вимагаються приватною компанією, наприклад, перед погодженням арбітражного застереження або погодженням мирової угоди, запропонованої між спільними підприємствами та стороною проекту.

Хоча точний темп і величину зусиль, необхідних для енергетичного переходу, важко виміряти, кінцева мета енергетичної системи з низьким вмістом вуглецю визначена. Відданість нафтогазових компаній енергетичному переходу через диверсифікацію своїх інвестиційних портфелів є важливим кроком у боротьбі зі зміною клімату. Спільне партнерство цілком може бути ключовим для розкриття цього потенціалу.

2.2. Аналіз практичного досвіду зарубіжних країн у розвитку спільних підприємств ВДЕ

Багато країн націлені на швидку та глибоку декарбонізацію свого енергопостачання, при цьому ключову роль відіграють технології відновлюваної енергії. Незважаючи на високу технологічну зрілість і різке зниження витрат, темпи впровадження відновлюваних джерел енергії часто відстають від амбітних політичних зобов'язань. Відповідно, політики повинні прискорити розробку проєктів для досягнення цілей декарбонізації. Однак наразі не вистачає повного розуміння того, скільки часу потрібно для введення в експлуатацію проєктів з відновлюваної енергетики, чи проєкти виконуються швидше в міру розвитку технологій і які фактори впливають на часові рамки – ця прогалина в знаннях впливає як на політиків, так і на дослідників у галузі енергетики, які надають консультації щодо політики на основі моделі. Щоб заповнити цю прогалину, ми проаналізували глобальні терміни введення в експлуатацію між 2005-2022 рр., спираючись на дані для 12475 проєктів із

використанням сонячних фотоелектричних (PV), вітрових наземних і морських вітрових електростанцій, біомаси та стічних гідрогенераторів у 48 країнах.

Капітальні витрати на нову генерацію щороку встановлюють нові рекорди завдяки високим показникам сонячної енергії, і ми очікуємо, що те ж саме буде й у 2023 р. Лише Китай додав понад 100 ГВт сонячних фотоелектричних потужностей у 2022 р., що майже на 70% більше, ніж у 2021 р., і щорічні установки зросли на 40% або більше в Європі, Індії та Бразилії, незважаючи на інфляцію та проблеми з ланцюгами постачання. Інвестиції у вітрову енергетику зросли, хоча й менше, ніж у сонячну (оскільки переважно великі проекти продовжують стикатися з затримками), тоді як витрати на гідроенергію продовжували падати.

Інвестиції в атомну енергетику також зросли, головним чином у розвинутих економіках і Китаї. Через більше десяти років після аварії на АЕС «Фукусіма-Дайїчі» все більше країн дивляться по-новому на те, як ядерні технології можуть забезпечити низькі викиди та розподілену енергію. Інвестиції в електроенергію на основі викопного палива залишилися незмінними, що відображає нижчі витрати на електроенергію з вугілля, що не зменшується, поряд із збільшенням інвестицій у газові електростанції. Відновлювані джерела енергії є найбільш динамічними секторами для інвестицій у виробництво електроенергії (Рис.2.8).

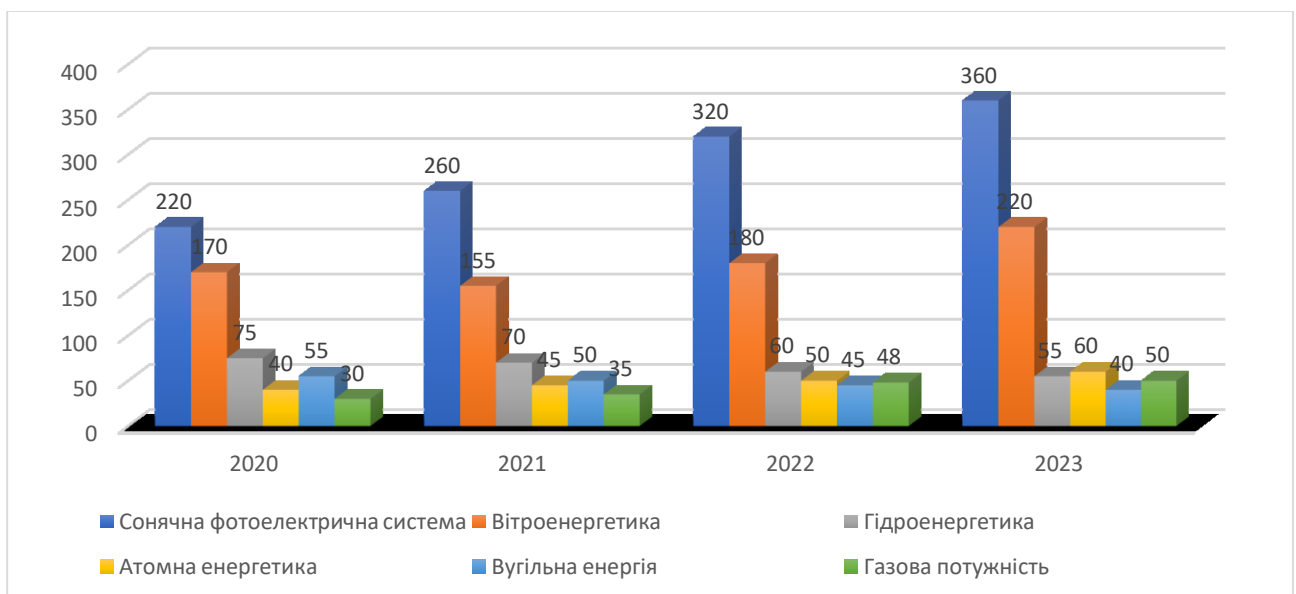


Рис.2.8. Глобальні щорічні інвестиції у виробництво електроенергії за вибраною технологією 2020-2023 рр. (млрд дол. США).

Незважаючи на зростання в багатьох секторах, інвестиції у виробництво електроенергії у 2022 р. зіткнулися з певними труднощами. З боку фінансування вартість запозичень зросла, оскільки базові ставки зросли для боротьби з інфляцією. Премії за ризик акціонерного капіталу – премія понад безризикові ставки, яку очікують інвестори акціонерного капіталу за середню одиницю – зросла в усьому світі. Це проблематично, оскільки компаніям із високим рівнем заборгованості, як і багатьом енергокомпаніям, можливо, доведеться залучати ринок акцій для фінансування, оскільки вищий леверидж (більша заборгованість) може вплинути на їхні кредитні рейтинги.

Глобальний індекс цін виробників сонячних фотоелектричних модулів і вітряних турбін, розроблений MEA, показує, що ціни впали до найнижчої точки в 2020 р., але потім були підштовхнуті до зростання через жорсткі ринки матеріалів і робочої сили, закінчившись на 20% вище в 2022 р. Ціни на модулі були приблизно на 20% вищими на початку 2022 р. порівняно з аналогічним періодом минулого року, але почали знижуватися на початку 2023 р., оскільки вхідні витрати знизилися (кремній і пластини сонячного класу) і розширилися виробничі потужності (переважно в Азії).

Вартість вітрових турбін, особливо від європейських виробників, залишалася високою на початку 2023 р., на 35% вище низького рівня початку 2020 р. Китай пішов іншим шляхом. Боргове фінансування залишалося сприятливим, оскільки Народний банк Китаю зберіг базові кредитні ставки на низькому рівні для стимулювання економіки, а проєкти відновлюваної енергетики можуть отримати пільгові ставки. Капітальні витрати на сонячну фотоелектричну енергію дещо зросли в 2022 р., перш ніж знизитися, тоді як капітальні витрати на вітрову енергетику постраждали менше, ніж деінде. Ціни на місцеві вітряні турбіни продовжували знижуватися, враховуючи здатність китайських виробників справлятися з тиском у ланцюзі поставок і зростаючу кількість замовлень. Нова політика надає важливий поштовх для перспектив виробництва електроенергії з низьким рівнем викидів (Табл. 2.1).

Зростання вартості проєкту призвело до вищої вирівняної вартості електроенергії (LCOE) для різних технологій. LCOE для сонячної

фотоелектричної та вітрової енергетики, падавши протягом багатьох років, зріс у 2022 р., але залишався більш привабливою пропозицією, ніж енергія з викопного палива для нового покоління на більшості ринків у всьому світі.

У Європі середній LCOE для сонячної фотоелектричної енергії зріс на 30% і на 15% для берегової вітряної енергії з початку 2021 р. до кінця 2022 р., незважаючи на постійний розвиток технологій. Однак абсолютні значення залишаються низькими, і очікується, що тиск капітальних витрат зменшиться у 2023 р. Інвестиційні плани великих європейських комунальних підприємств також залишаються сильними. Оптові ціни на електроенергію впали порівняно з минулим роком, але все ще залишаються високими в історичному вимірі, що є додатковим сигналом для інвесторів, хоча ще належить побачити, як запропоновані зміни в дизайні ринку електроенергії ЄС можуть вплинути на погляди інвесторів.

Таблиця 2.1

**Ключові аспекти політики енергетики з низьким рівнем викидів у
вибраних країнах і регіонах запроваджено**

Регіон	Політика
США	затвердження Закону про зниження інфляції: подовження податкового кредиту для сонячної фотоелектричної системи та вітру: виробничий кредит (за одиницю енергії) та інвестиційний кредит (капітальні витрати); інвестиційний податковий кредит також доступний для зберігання акумуляторів і атомної енергетики з нульовим рівнем викидів; фінансова підтримка мереж і виробництва чистого енергетичного обладнання;
Китай	14-й п'ятирічний план підвищує цільовий показник відновлюваної енергії до 33% споживання електроенергії до 2025 р. (і 18% для відновлюваної енергії, не пов'язаної з гідроелектростанціями);
Європа	оголошення Європейської комісії: план REPowerEU, пропозиція Закону про промисловість Net-Zero та інші потенційні реформи: збільшити ціль ЄС щодо відновлюваних джерел енергії до 45% до 2030 р. (вся енергетична матриця, а не лише електроенергія); прискорений процес отримання дозволів плюс ~225 млрд євро позик для мереж; запропонована реформа дизайну ринку та цільових показників щодо конкретних технологій для виробничих потужностей ЄС; дев'ять європейських країн взяли на себе зобов'язання збільшити потужність офшорних вітрових електростанцій до понад 120 ГВт до 2030 р. та понад 300 ГВт до 2050 р.;
Індонезія та Південно-Східна Азія	Індонезія представила свій JETP: мета відновлюваної енергії до принаймні 34% виробництва електроенергії до 2030 р., прискорення виходу з експлуатації вугільних електростанцій і досягнення чисті нульові викиди в енергетичному секторі до 2050 р.;

	20 млрд дол. США початкового фінансування; Таїланд запровадив нове положення щодо закупівлі відновлюваної енергії, встановивши пільгові тарифи, що сплачуються шляхом розподілу компанії та цільові показники потужності (додаткові 5 ГВт біогазу, сонячна енергія, сонячна енергія з накопичувачами та вітрова енергія); Філіппіни встановили ціль 35% виробництва електроенергії з відновлюваних джерел до 2030 р. (з приблизно 20% у 2021 р.) і 50% до 2040 р.;
Індія	продовжує розширювати схему стимулювання виробництва (PLI); 50 ГВт-год виробничої потужності акумулятора; 40 ГВт сонячних фотоелектричних потужностей, які будуть додані протягом наступних трьох років;
Японія	уряд вивчає продовження терміну служби атомних електростанцій (понад 60 р.);
Корея	до 2036 р. планується збільшити ядерну енергетику до 35% від загальної генерації, а відновлювану енергетику – до 31% з 10% у 2021 р.; вугільна електроенергія зменшиться до 15%;
Південна Африка	уряд завершив шостий аукціон з відновлюваної електроенергії;
Бразилія	планування двох великих аукціонів з передачі електроенергії у 2023 р., включно з найбільшим, який коли-небудь проводився в Бразилії (з точки зору інвестицій).

Останні роки були складними для галузі виробництва вітрового обладнання за межами Китаю. Середнє співвідношення прибутку до сплати відсотків і податків (EBIT) до доходу серед найбільших європейських і американських виробників турбін було мізерним, якщо не негативним. Цей показник прибутковості компанії значно впав у 2022 р, оскільки доходи сильно постраждали через затримки в ланцюжку поставок, інфляційний тиск і в деяких випадках знецінення через вторгнення Росії в Україну. Більш високі ціни також сприяють зниженню кількості замовлень, хоча й сприяють найближчим результатам, яким також сприяють покращення в бізнесі обслуговування.

Більшість EMDE за межами Китаю мають вищі витрати, особливо там, де інвестиції виражені в доларах США. Державні комунальні підприємства, які часто є головним інвестором і контрагентом приватного сектору в країнах, що розвиваються, залишаються фінансово нестабільними, а підвищення процентних ставок і падіння курсу національної валюти ускладнюють виплату існуючого боргу, не кажучи вже про інвестиції. Більш привабливі умови для інвестицій у відновлювані джерела енергії в країнах з розвиненою економікою також можуть перешкоджати надходженню капіталу в країни з вищими реальними або передбачуваними ризиками. Розмір Індії та добре розроблена політика, особливо для сонячної енергії, сприяють постійному сильному

інтересу з боку інвесторів та розробників проєктів, хоча ризики споживання та передачі залишаються.

LCOE для сонячної фотоелектричної системи та наземної рози вітрів у Сполучених Штатах у 2022 р., але PPA встановлено для значних скорочень з огляду на розширення оподаткування в Законі про зниження інфляції. У Китаї у 2022 р. LCOE для сонячної фотоелектричної енергії також зріс, тоді як LCOE вітру впав. Після того, як у 2020 р. було скасовано субсидії на наземні вітряки, інвестиційний апетит знизився, що змусило вітчизняних виробників турбін знизити ціни. Збільшення замовлень допомогло компенсувати зниження цін для виробників, але конкуренція залишається сильною. Виробники також зосередилися на створенні більших турбін, а також на інноваціях і контролі витрат.

Прийняття Закону про зниження інфляції в США стало важливою законодавчою віхою, яка включала значну фінансову підтримку технологій з низьким рівнем викидів. Він включає нові або розширення податкових пільг для вітрової, сонячної фотоелектричної енергії та зберігання на основі інвестиційних витрат проєкту (дол. США) і генерації (дол. США/МВт-год), податкові пільги для місцевого виробництва та модернізації мережі, а також різні інші форми допомоги.

ЄС прагне збільшити використання відновлюваних джерел енергії в секторах виробництва електроенергії та кінцевого споживання в рамках своєї мети скоротити викиди парникових газів принаймні на 55% до 2030 р. та подолати дестабілізацію енергетичного ринку, спричинену вторгненням Росії в Україну. У березні 2023 р. було досягнуто попередньої домовленості щодо підвищення цілі ЄС щодо відновлюваної енергетики до 2030 р. до мінімуму 42,5% кінцевого споживання енергії, порівняно з поточною цільовою величиною в 32%. Європейська комісія також запропонувала Закон про нульову промисловість, який спрямований на те, щоб до 2030 р. внутрішнє виробництво забезпечувало до 40% потреб Європи у розгортанні екологічно чистих енергетичних технологій. Закон охоплює вісім технологій і спрощує

регулювання за допомогою існуючих каналів фінансування (наприклад, InvestEU; Заклад відновлення та стійкості).

У багатьох частинах Азії зростає політика підтримки відновлюваних джерел енергії та атомної енергетики. Японія обговорює законодавство про продовження терміну експлуатації атомних електростанцій понад 60 років, а 10-й план електроенергетики Південної Кореї передбачає дещо вищу частку атомної енергії в генерації (35% до 2036 р.), а також різке збільшення частки відновлюваних джерел енергії до 31 % до 2036 р. (зростання з 7,5% у 2021 р.) Серед країн EMDE Індонезія та В'єтнам уклалиJETP для прискорення переходу від викопного палива до відновлюваних джерел енергії. ІндонезійськаJETP, наприклад, очікує отримати 20 млрд дол. США початкового фінансування протягом наступних трьох-п'яти років, при цьому капітал надходитиме як з комерційних, так і на пільгових джерелах, а також з приватних і державних коштів.

Розпочати та запустити проєкти в масштабах і швидкості, необхідні для досягнення цілей, виявилось важко, викликаючи не тільки ціни. Останнім часом отримання дозволів було ключовою проблемою для інвесторів і фінансистів, особливо для інфраструктури вітрової та електромережі. Європа опинилася в центрі цих дебатів із значними потужностями відновлюваної енергетики, які чекають на отримання дозволів, а черги значно перевищують встановлені обмеження. Зараз уряди впроваджують політику для вирішення цієї проблеми. Інші ризики включають вузькі місця в транспортуванні (відсутня або неякісна мережева інфраструктура для підключення нових проєктів відновлюваної енергетики) і нестачу кваліфікованої робочої сили.

2.3. Оцінки ефективності міжнародних спільних підприємств сектора відновлюваної енергетики

У 2023 р. відновлювана енергія або зелена енергетика очолила боротьбу зі зміною клімату. Сонячна, вітрова та екологічно чисті джерела викликають

інтерес у всьому світі завдяки технологічному прогресу, політиці та суспільному попиту. Оскільки світове співтовариство бореться зі зміною клімату, перехід до відновлюваної енергії став не просто екологічним імперативом – це фінансовий імператив. Інвестиції у відновлювані джерела енергії не тільки сприяють глобальному переходу до більш сталого майбутнього, але й пропонують привабливі прибутки для інвесторів.

У листопаді 2023 р. провідний виробник вітряних турбін Siemens Gamesa звернувся з проханням про допомогу в розмірі 15 млрд євро, а розробники офшорних вітряків Orsted і Equinor відмовилися від гучних вітряних проєктів у США через капітальні витрати, регуляторні проблеми, затримки в ланцюзі поставок і логістичні перешкоди. Хвилювання з приводу щедрих державних субсидій і стимулів для зеленого водню було пом'якшене оголошенням про суворі правила кваліфікації та відсутністю чіткої нормативної бази, яка, на думку деяких компаній і галузевих груп, придушить розвиток у секторі, який вважається ключовим чинником для енергетичного розвитку. перехід. Тим часом, нафтові та газові компанії переживають мегаугоди, які відображають сильний оптимізм щодо майбутнього викопного палива, незважаючи на спроби ребрендингу себе як екологічніших «енергетичних» компаній, применшуючи своє нафтове коріння.

За останні роки спостерігаються позитивні тенденції. Глобальне збільшення відновлюваних потужностей перевищило 300 ГВт у 2021 р. і може досягти 500 ГВт цього року, а щорічні інвестиції в нові потужності, ймовірно, досягнуть 500 млрд дол. США. Однак, за оцінками Міжнародного агентства з відновлюваної енергії (IRENA), до 2030 р. світові потрібно буде додавати 1000 ГВт нових потужностей щороку, щоб утримати глобальне потепління нижче критичного порогу в 1,5 градуса Цельсія, встановленого в Паризькій угоді 2015 р. Це означало б, що до 2030 р. середні щорічні інвестиції перевищуватимуть 1,3 трлн дол. США.

Вирішення найбільшої проблеми колективних дій, з якою коли-небудь стикалося людство, вимагатиме величезних зусиль як у державному, так і в приватному секторах. Уряди повинні вжити радикальних заходів, щоб

прискорити енергетичний перехід за допомогою різноманітних підходів батога й пряника, щоб стимулювати інвестиції в чисту енергію та покарати викидів вуглецю. І США, і ЄС виділяють сотні мільярдів доларів на сприяння переходу до чистої енергії. Закон про скорочення інфляції (IRA) адміністрації Байдена включає низку положень, призначених для стимулювання пропозиції, на загальну суму майже 370 мільярдів доларів США у вигляді стимулів для чистої енергії для виробників і постачальників технологій. Основна частина стимулів IRA надходить у формі податкових пільг, але IRA також пропонує субсидії на «прямую оплату» для проєктів екологічно чистої енергії організаціям, звільненим від податків, таким як некомерційні організації або органи місцевого самоврядування, і, що важливо, суб'єктам оподаткування, спеціально для «зеленого» водню. та проєкти уловлювання вуглецю.

Європа протистояла політиці Байдена власними стимулами, зокрема планом мобілізації понад 1 трильйона євро для фінансування енергетичного переходу за допомогою низки кліматичних ініціатив – як щодо попиту, так і щодо пропозиції. Серед найбільш помітних – Водневий банк ЄС, який у листопаді 2023 р. надав початковий набір субсидій на одиницю вартістю 800 млн євро компаніям, що виробляють чистий водень.

Однак залишаються значні перешкоди для поступової відмови від використання викопного палива у виробництві електроенергії та широкого застосування систем уловлювання вуглецю та чистого водню, щоб істотно вплинути на зміну клімату. Компанії повинні робити значні капіталовкладення та брати на себе непропорційні ринкові ризики в секторах, що зароджуються, де ринки залишаються дуже незрілими, одночасно перевіряючи, масштабуючи та скорочуючи криву витрат перспективних технологій на кількох етапах ланцюжка створення вартості. Компанії повинні працювати разом, щоб подолати ці перешкоди. Партнерство – чи то спільні підприємства, чи то менш формальні формальні альянси – це не приємно мати, а обов'язкова умова, і до нього слід ставитися як до стандартного способу роботи в екологічно чистій енергетиці.

Незважаючи на зустрічні вітри в секторі чистої енергії, нові партнерські утворення є яскравою плямою в епоху після пандемії. Ankura JV Index, глобальний барометр спільної діяльності та партнерської діяльності, показує, що нові партнерства в зеленій енергетиці набирають обертів після того, як припинилися карантинні заходи через пандемію. У 2022 р. кількість нових формувань у 2022 р. зросла на 51% порівняно з 2021 р., а у 2023 р. – ще на 32%. Значна частина цих угод припадає на відомі вітрові та сонячні генеруючі сектори, але домінував новий сектор чистого водню, який швидко розвивається, особливо у 2022-2023 рр. Уловлювання та зберігання вуглецю, ще один сектор, що зароджується, також зробив великий внесок у розвиток В останні роки.

Глобальні тенденції інвестицій у відновлювану енергетику у 2023 р. зумовлені високим попитом і привабливими довгостроковими стимулами. Однак це зростання може бути стримане через збої в ланцюгах поставок, невизначеність торговельної політики, інфляцію, підвищення процентних ставок і затримки з'єднання. Відповідно до огляду галузі відновлюваної енергетики компанії Deloitte на 2023 р., ці проблеми можуть посилити обмеження в ланцюжку поставок і вузькі місця в з'єднанні, що призведе до подальшого зростання цін і подовження термінів реалізації проєкту. Незважаючи на ці виклики, галузь відновлюваної енергетики готова до зростання. За оцінками BDO Global, у 2024 р. 33% світової електроенергії буде вироблятися з відновлюваних джерел. Це зростання сприяє збільшенню державних витрат на відновлювані джерела енергії в рамках планів відновлення економіки (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Державні програми впровадження відновлюваних джерел енергії

Країна	Характеристика
Китай	Китай займає лідируючі позиції в інвестиціях у зелену енергетику, і, згідно з прогнозами МЕА, до 2025 р. на нього припадатиме майже половина додаткового виробництва відновлюваної енергії. Таке домінування пояснюється масштабом і стратегічною політикою та ініціативами країни щодо досягнення вуглецевої нейтральності до 2060 р. Наприклад, уряд Китаю запровадив агресивні цілі щодо використання відновлюваної енергії, субсидії для проєктів чистої енергії, а також дослідження та розробки екологічних технологій. Країна також спостерігала зростання в секторі електромобілів та

	інвестиції у переробку сталі (стійкі матеріали), що сприяло розширенню інвестицій у перехід до енергетики.
США	незважаючи на падіння сонячної потужності у 2022 р. через виклики, пов'язані з пандемією, у США очікується значне відновлення у 2023 р. Національна енергетична політика та стратегічні ініціативи спонукають до встановлення приблизно 29,1 ГВт сонячної енергії в наступного року, як США. Управління енергетичної інформації повідомило, демонструючи прихильність країни розширювати свій бізнес у сфері відновлюваної енергетики.
ЄС	Європейський Союз також є значним гравцем у сфері відновлюваних джерел енергії завдяки своїй прихильності Паризької угоди та амбіціям збільшити головну ціль щодо відновлюваних джерел енергії до 2039 р. з 40% до 45%, як повідомляється в публікації ЄС REPowerEU.

Політична підтримка: Безпрецедентне зростання глобальної потужності відновлюваних джерел енергії, яка має збільшитися на 107 ГВт до понад 440 ГВт у 2023 році, головним чином обумовлено розширенням політичної підтримки з боку різних країн. Наприклад, Європейський Союз інтегрує всеохоплюючу водневу стратегію, щоб використовувати відновлювані джерела енергії та альтернативи водню з низьким вмістом вуглецю. Крім того, ринки, що розвиваються, такі як Колумбія, запровадили нове законодавство для збільшення стимулів для сонячної та вітрової енергії.

Потужність сонячних фотоелектричних панелей: потужність сонячних фотоелектричних панелей (потужність сонячних фотоелектричних панелей означає максимальну електроенергію, яку може виробити сонячна панель за оптимальних умов сонячного світла), включаючи як великі комунальні, так і невеликі розподілені системи, становить дві третини цього річного прогнозованого збільшення глобального відновлювана потужність. Політики в багатьох країнах, особливо в Європі, активно шукали альтернативи імпортованому викопному паливу для підвищення енергетичної безпеки, створюючи сприятливе середовище для сонячної фотоелектричної системи.

Зростання вітрової потужності: у 2023 р. очікується, що додаткова наземна вітрова потужність зросте на 70%, досягнувши рекордних 107 ГВт згідно з ІЕА. Економічні вигоди та ефективність вітроенергетичних проєктів залежатимуть від збільшених можливостей акумулювання вітрової енергії на суші та у морі.

Відповідь Європейського Союзу на енергетичну кризу: Криза, спровокована вторгненням Росії в Україну, прискорила впровадження відновлюваної енергетики в Європейському Союзі, змусивши блок терміново зменшити свою залежність від імпорту російського природного газу. Головною причиною позитивного прогнозу є швидке зростання розподіленої сонячної фотоелектричної системи.

Збільшення інвестицій від компаній, що займаються видобутком природних ресурсів: гірничодобувні, нафтові та газові компанії мають намір збільшити свої інвестиції в технології відновлюваної енергії, оскільки вони прагнуть диверсифікувати свої портфелі та зменшити викиди вуглецю. За оцінками S&P Global, у 2023 році кількість великих нафтогазових компаній, які приєднуються до Нафтогазової кліматичної ініціативи, збільшиться з 13 до 20.

Проекти вітроелектростанцій (особливо офшорні вітрові проекти) є капіталомісткими та часто складними в експлуатації. Через це можливість розподілу ризиків і здатність об'єднати операційний досвід часто об'єднує сторони в операції спільного підприємства. У багатьох випадках одна сторона надаватиме всі експлуатаційні ноу-хау, дозволяючи фінансовим інвесторам або новим учасникам брати участь без необхідності мати необхідний набір навичок і ресурсів для розробки та введення в експлуатацію проекту та обслуговування вітрової електростанції протягом терміну її експлуатації.

Ідентифікація учасників спільного підприємства зазвичай залежатиме від зрілості та передбачуваного масштабу проекту. Наприклад, для проекту на ранній стадії або розвитку сторони можуть включати розробника, який визначив потенційну ділянку для проекту, разом із фінансовим інвестором або більшого партнера-розробника з операційними проектами, які прагнуть розширити свій портфель виробництва енергії з відновлюваних джерел, щоб джерело більше відновлюваної енергії. Для більшого та складнішого проекту існує ймовірність того, що одна або декілька транснаціональних комунальних компаній будуть задіяні для об'єднання фінансових або операційних ресурсів і розподілу значного ризику проекту. Розмір балансів учасників також буде важливим для залучення проектного фінансування для будівництва проекту

після фінансового закриття. У деяких юрисдикціях режими субсидій можуть вимагати включення місцевих учасників до спільного підприємства. Так само для тих країн, де використання технології відновлюваних джерел енергії знаходиться на менш просунутому етапі, партнерство з досвідченими розробниками може бути привабливим для прискорення впровадження та розвитку технології в цих країнах.

Приватні компанії з обмеженою відповідальністю є звичайним вибором спільного підприємства. Хоча некорпоративні або договірні спільні підприємства є поширеними на ранній стадії розвитку морських вітрових електростанцій, частково тому, що спільне підприємство може початися та понести деякі початкові витрати до визначення проєкту або проведення аукціону з отримання дозволу чи концесії, як тільки проєкт починає визначатися, і йому необхідно укласти контракт від свого імені (наприклад, підписання договору про оренду ділянки землі або морського дна), права спільного підприємства на проєкт, як правило, передаються приватній компанії, яка є більш звичною організацією для інвестори, кредитори та постачальники. Це дозволяє проєкту випускати акції інвесторам і укладати власні права, підкріплені гарантіями акціонерів. Характер і складність загальної структури залежатимуть від таких міркувань, як податки, бухгалтерський облік спільного підприємства та дотримання місцевого законодавства.

Однією з ключових сфер, яка може проявлятися в різних контекстах, є рівень контролю, який кожна сторона може мати над спільним підприємством. Йдеться не лише про те, як розподілятимуться управлінські повноваження (наприклад, у складі ради директорів, ділових і стратегічних та бізнес-рішеннях, які зарезервовані для прийняття рішень або вимагають одностайності на рівні акціонерів), але й рівень контролю, яким ви володієте, також може вплинути на інші важливі питання, наприклад, чи потребує спільне підприємство дозвіл органів з питань конкуренції. Це також буде важливим фактором при визначенні порядку обліку спільного підприємства для його учасників. Зокрема, якщо є бажання консолідувати фінансові результати спільного підприємства (або навіть уникнути такого лікування).

Хоча на практиці центр тяжіння спільного підприємства може полягати в широкому повсякденному контролі, яким користується оператор, часто виникатимуть дебати щодо тих пунктів, які є достатньо суттєвими для того, щоб вимагалася більшість або однастайність серед учасника спільноти венчурні вечірки. У цьому контексті приклади можуть включати: вибір зони та ліміту цін торгів на будь-якому аукціоні; бюджет і бізнес-план проєкту; незаплановані капіталовкладення перевищують обмеження; перехід проєкту від початкової діяльності до розробки, розробки до фінансового закриття та будівництва, а потім через експлуатацію до виведення з експлуатації; вибір підрядника ЕРС (інжиніринг, закупівлі та будівництво)/інших підрядників, тендери на контракти на експлуатацію та технічне обслуговування; дзвінки готівкою (якщо не в бюджеті); розширення проєкту; реконструкція, продовження терміну служби або виведення проєкту з експлуатації.

Вирішення фактичних або потенційних конфліктів інтересів між сторонами спільного підприємства та проектом може бути складним завданням, і ці проблеми можуть мати значення в ряді пов'язаних сфер. Зазвичай існують комерційні угоди між однією або декількома сторонами спільного підприємства та транспортним засобом спільного підприємства (наприклад, щодо надання послуг з експлуатації та технічного обслуговування або купівлі виробленої електроенергії), і сторони спільного підприємства погоджуються, в якому обсязі укладено ці домовленості та прагнуть керувати ними на умовах витягнутої руки.

Сторони спільного підприємства також погодять процес потенційного продажу однією чи декількома з них усіх або частини своїх інтересів у проєкті. Зазвичай розглядаються права передачі, права переважної купівлі, мінімальні фінансові критерії або послужні записи для нових учасників спільного підприємства.

Встановлення того, що має статися, якщо проєкт потребує додаткового фінансування через перевитрату коштів або виникла надзвичайна ситуація, часто викликає складні питання. Якщо таке додаткове фінансування може бути передано шляхом вливання акціонерного капіталу акціонерами, тоді виникає

питання про ступінь розбавлення ефекту такої подальшої підписки на акціонерний капітал, якщо інший акціонер не може або не бажає інвестувати свою частку.

Нарешті, виникає питання про те, чи можуть існувати обставини (наприклад, випадок невиконання зобов'язань за пов'язаною угодою), за яких акціонер повинен бути зобов'язаний передати свої акції. Положення про обов'язкову передачу (і відповідна оцінка акцій, що постраждали в цьому випадку) часто є спірним питанням.

Розвиток відновлюваних джерел енергії є ключовою політичною відповіддю на кризу зміни клімату та енергетичний перехід. Таким чином, діяльність у цьому секторі продовжить свою траєкторію зростання.

Спільні підприємства, ймовірно, залишаться структурою вибору для великих проєктів і портфелів відновлюваної енергетики. Комбінація комунального підприємства для експлуатації та обслуговування активу, а також купівлі електроенергії, не несучи при цьому всіх ризиків і витрат, і фінансового інвестора або інвесторів, які зосереджуються на солідному комерційному прибутку, який забезпечує виробництво енергії з відновлюваних джерел, є перевіреним і перевірена модель і добре працює в секторі.

Спільні підприємства також відкривають шлях у галузь для комунальних підприємств з інших частин світу, які хочуть дізнатися про функціонування та управління цими проєктами, і список нових учасників продовжує розширюватися, оскільки все більше уваги приділяється переходу на енергетику.

Є цілий ряд причин, чому компанії обирають партнерство на відміну від внутрішнього будівництва, придбання чи ліцензійних домовленостей, і багато з цих мотивів партнерства посилюються для компаній, які перебувають у авангарді енергетичного переходу. Компанії з чистої енергетики обирають партнерство з однієї чи кількох із наведених нижче причин:

Розподіл ризику та капіталу. Більшість проєктів чистої енергетики варіюються від кількох сотень мільйонів доларів у нижній частині до кількох мільярдів у вищій. Партнерство дозволяє компаніям об'єднувати ресурси,

розподіляти свій капітал між кількома інвестиціями та розподіляти ризики – усе це важливо, якщо інвестувати в технології, що швидко розвиваються, які або ще не перевірені, або залишаються надто дорогими для масштабного розгортання. Наприклад, у Сполучених Штатах Air Products і AES нещодавно оголосили про плани побудувати завод із виробництва зеленого водню вартістю 4 мільярди доларів у Північному Техасі. Використовуючи структуру спільного підприємства, партнери можуть розділити величезні початкові капітальні витрати, пов'язані зі створенням 200 тонн потужностей з виробництва екологічно чистого водню на день, які живляться приголомшливими 1,4 ГВт внутрішньої вітрової та сонячної енергії – цього достатньо, щоб забезпечити більшу потужність, ніж мільйон будинків.

Забезпечення економіки проєкту. Ринки для деяких новітніх технологій чистої енергії, таких як «зелений» водень, стійке паливо та уловлювання вуглецю, у кращому випадку є незрілими, а в гіршому – відсутні. Партнерство між виробниками та покупцями сприяє забезпеченню економічності проєкту та є важливою умовою для того, щоб зробити проєкти банківськими та забезпечити зовнішнє фінансування. Візьмемо, наприклад, NEOM Green Hydrogen JV у Саудівській Аравії, тристороннє спільне підприємство NEOM, ACWA Power і Air Products, яке має на меті виробляти 600 тонн безвуглецевого водню на день, використовуючи 4 ГВт сонячної та вітрової енергії. Air Products є ексклюзивним постачальником для проєкту, уклавши з СП угоду про фіксовану плату. Минулого року проєкт був фінансово закритий, причому 6,1 мільярда доларів із загального обсягу інвестицій у 8,4 мільярда доларів США надійшли за рахунок зовнішнього фінансування.

Поєднання взаємодоповнюючих можливостей і потреб. Багато проєктів чистої енергетики вимагають досвіду в різних областях, що часто виходить за рамки традиційної компетенції окремих компаній. Спільні підприємства полегшують обмін спеціальними знаннями, дозволяючи партнерам отримати доступ до ширшого набору навичок. Проєкти зеленого водню, розроблені спільно з заводами з відновлюваної генерації чи виробництва, або проєкти

уловлювання вуглецю, розроблені спільно з новими проектами з викопного палива, – це лише деякі зі складних комбінацій, які сприяють партнерству.

Для прикладу розглянемо HyDeal España, яке має намір стати одним із найбільших водневих спільних підприємств у Європі, з потужністю електролізера 3,3 ГВт і 4,8 ГВт сонячної фотоелектричної потужності для живлення процесу електролізу. Він також буде велику мережу водневих трубопроводів. У проекті є чотири акціонери, розташовані на різних рівнях ланцюжка створення вартості водню: DH2 Energy (електроліз), Enagás (інфраструктура та передача), а також ArcelorMittal і Grupo Fertiberia (обидва покупці). ArcelorMittal і Fertiberia вже взяли на себе зобов'язання придбати мільйони тонн відходів від підприємства, тоді як Enagás допоможе підключити HyDeal España до більшої водневої мережі. Ймовірно, що сам по собі жоден з акціонерів, залучених до HyDeal España, не матиме ані капіталу, ані ноу-хау для створення проекту такого масштабу та складності.

Однак через спільне підприємство вони можуть зменшити свої індивідуальні внески в капітал, використовуючи переваги своїх відповідних компетенцій. Спільне підприємство ACORN CCS між Shell, Storegga, Harbor Energy та Northstream Midstream Partners є ще одним прикладом співпраці в ланцюжку створення вартості між енергетикою, проміжними трубопроводами та логістикою, а також постачальниками технологій уловлювання та зберігання CO₂ для сприяння створенню систем уловлювання та транспортування вуглецю, і проект зберігання.

Посилення тендерних пропозицій та задоволення нормативних вимог. Спільні підприємства можуть дозволити компаніям вийти на нові ринки, які потребують внутрішнього партнера, або скористатися правилами та субсидіями, які надають перевагу місцевим гравцям. Наприклад, Японія та Південна Корея вимагають місцевого партнера для участі в тендерах на нові офшорні вітрові проекти. Регулятори ЄС часто віддають перевагу консорціумам великих компаній з різним досвідом під час відбору тендерних пропозицій, тоді як у деяких країнах, включаючи США, необхідно мати «вимоги до місцевого вмісту», щоб заохочувати внутрішні закупівлі та виробництво, або мати

представництва місцевої громади в структурі управління партнерством. Western Green Energy Hub, спільне підприємство з виробництва зеленого водню між CWP Global, InterContinental Energy і Mirning People, є чудовим прикладом цього. У СП Mirning People мають акціонерний капітал у СП та постійне місце в правлінні, щоб гарантувати, що вони можуть брати участь і керувати СП.

Причини для партнерства вагомі, але партнерство з чистої енергії за своєю суттю складне. У них часто беруть участь кілька гравців, відповідальних за різні частини головоломки, будь то виробництво електроенергії, будівництво та експлуатація активів Power-to-X, розробка інфраструктури зберігання та розподілу або продаж кінцевих продуктів для використання в інших операціях. Ті, хто бере участь у переговорах щодо цих угод, і ті, кому доручено керувати ними після закриття, повинні долати безліч викликів.

Найочевидніше, що майже напевно буде фінансова асиметрія між партнерами, що призведе до різних можливостей вкладати капітал, різних вимог до IRR або різних інвестиційних горизонтів. Існують також імовірні стратегічні асиметрії, оскільки партнери намагаються керувати підприємством або надавати послуги йому, отримувати синергію з іншими операціями або захищати свою інтелектуальну власність від партнерів, які мають план навчання або є конкурентами в інших сферах. Інші загальні проблеми партнерства пов'язані з культурою: партнери, ймовірно, матимуть різні можливості, різні стилі прийняття рішень і різні підходи до управління та забезпечення.

Є кілька інструментів і навичок, які компанії повинні розвивати, щоб долати ці виклики та досягати успіху в партнерстві:

Використання відповідного процесу угоди. Часто компанії використовують погано адаптовану версію свого процесу злиття та поглинання для партнерських угод, що стає джерелом різноманітних проблем під час процесу угоди (але також і після закриття). Такі проблеми варіюються від вибору неправильного партнера, виявлення вбивць угоди на пізній стадії процесу, невитрачання належної кількості часу на початку процесу угоди на узгодження ролей партнерів і внесків після закриття, до, що найважливіше,

лікування СП переговори про угоду з нульовою сумою. Щоб уможливити великий обсяг партнерських транзакцій, компаніям необхідно адаптувати свій процес угод, щоб охопити унікальні виклики, пов'язані з такими транзакціями, включаючи адаптацію типів аналізу, необхідних на різних етапах угоди, щоб обслуговувати транзакції партнерського типу, залучаючи до участі відповідних зацікавлених сторін. компанії в потрібний час, а також чітко встановлюючи та дотримуючись ключових етапів угоди.

Акцент на вибір партнера. Одним із найбільших факторів, що сприяють невдачі партнерства, є несумісність партнера. Учасники угод витрачають більшу частину часу на внутрішню координацію своїх службових позицій, обговорення особливостей юридичних угод і найменше часу на справжню оцінку своїх партнерів. Вони не ставлять фундаментальних запитань, наприклад: чи дійсно нам потрібен партнер, чи ми повинні робити це самі? Чи має наш партнер відповідні можливості? Чи відповідають такі можливості нашому бізнес-плану та чи доповнюють вони? Чи збігаються стиль і культура партнера з нашими? Який послужний список нашого партнера щодо партнерства? Хоча відповіді на ці запитання не є срібною кулею, необхідно отримати відповіді на ранніх стадіях процесу – це створює належні умови для успіху партнерства.

Знаючи свої бажання та червоні лінії. Компанії постійно розвиваються зі зміною фінансових і нормативних умов, і їхні вимоги до транзакцій мають змінюватися відповідно. Наприклад, щоб мінімізувати репутаційні ризики та забезпечити відповідність своїх партнерств зовнішнім зобов'язанням, енергетичні компанії посилюють перевірку угод про партнерство, зокрема статей, які стосуються викидів (включаючи сферу 2 та сферу 3), дотримання (таких як боротьба з хабарництвом та корупцією), права людини, залучення місцевої громади та відмивання грошей), а також закупівлі (наприклад, вибір постачальника або операції з пов'язаними сторонами), щоб назвати декілька. Компаніям було б доцільно розробити багатофункціональний документ «Вимоги до та після закриття транзакцій», у якому були б визначені їхні базові очікування та ідеальні переваги для нових угод, особливо тих, що стосуються

відповідності, юридичних, податкових, казначейських, бухгалтерського обліку та управління. Незважаючи на те, що на початковому етапі забирає багато часу, такий документ з часом принесе дивіденди, не лише допомагаючи учасникам угод досягти «добре так» або «швидко ні», але й дозволяючи організації об'єднатися навколо спільних позицій і розкрити ґрунт. області прихованого розбіжності між його функціями та бізнес-сферами.

Гнучкість використання юридичних угод. Аналіз 109 компаній-акціонерів у 51 спільному підприємстві показує, що співробітництво з партнерами є найвищим безпосередньо перед закриттям угоди, і лише 20% акціонерів оцінюють свій зв'язок як «низький». Однак узгодженість, як правило, зменшується протягом життєвого циклу партнерства, причому 52% акціонерів оцінюють свою узгодженість як «низьку» або «дуже низьку» під час діяльності. Щоб підготуватися до неминучих розбіжностей у стратегії, масштабах, бюджетах і капітальних інвестиціях, компаніям необхідно внести гнучкість у свої юридичні угоди, щоб запобігти розбіжностям, які підривають партнерство або призводять до повного глухого кута. Такі положення можуть включати механізми, які гарантують, що партнерство може продовжувати працювати, якщо бюджет не затверджено партнерами; такі положення, як виключний ризик або незгода у випадку, якщо партнери не погоджуються щодо майбутніх капіталовкладень; або попередньо визначені механізми розведення, передачі інтересів або розпуску у випадках, коли невідповідності неможливо вирішити.

Зосередження на управлінні після закриття в процесі угоди. Короткозорість перед близьким — звичайна пастка, в яку потрапляють торговці. Перебуваючи під тиском укласти угоду через лінію, вони втрачають уявлення про те, як партнерство буде керуватися на практиці. Часто, навмисно чи ненавмисно, «липкі» теми угоди висувуються на розгляд після закриття, наприклад, які ролі партнери виконуватимуть на різних етапах (наприклад, проектування, будівництво, експлуатація); які послуги партнери будуть надавати підприємству і за яку вартість; або як буде укомплектовано партнерство. Такі питання можуть здаватися невеликими окремо під час переговорів про угоду, але вони можуть ускладнитися, якщо залишити їх

невирішеними до закриття, і можуть спричинити значні затримки або суперечки, коли партнерство наростає. Коли це можливо, вони повинні бути принаймні узгоджені в принципі до підписання остаточних угод. Компанії також повинні розглянути можливість визначення відповідних структур управління та внутрішніх процесів управління, щоб гарантувати, що вони можуть керувати партнерством відповідно до своїх стратегічних інтересів.

Захоплення знань і створення центру передового досвіду. Практика робить досконалим, але лише тоді, коли людина свідомо визначила уроки, засвоєні на цьому шляху, і застосувала їх у майбутньому. Компанії, які успішно здійснюють партнерські транзакції та керують ними після закриття, часто мають офіційні механізми для врахування отриманих уроків, наприклад проведення ретроспективного огляду через 6 місяців або 1 рік після закриття угоди. 38% компаній у нашому порівняльному аналізі також створили центр передового досвіду для партнерства, щоб отримувати та розповсюджувати найкращі практики в усій організації, що ми наполегливо рекомендуємо кожній компанії чистої енергетики зі зростаючим портфоліо партнерства.

Часто кажуть, що «партнерство — це діряве судно», і немає сумніву, що багато партнерств неефективні, а деякі зазнають краху. Але піддаватися фінансовим, технічним або регулятивним перешкодам просто не вихід для компаній, що займаються екологічно чистою енергетикою. Моральні вимоги щодо скорочення споживання викопного палива та фінансові стимули, пов'язані з переходом на енергетику, надто великі. І ті компанії, які здатні ефективно співпрацювати з іншими, мають критичну відмінність.

Висновки до розділу 2

Аналіз сучасного стану спільного підприємництва у секторі відновлюваної енергетики відкриває нові перспективи та виклики для енергетичної галузі. Співпраця між компаніями, урядовими структурами, науковими інститутами та громадськістю в контексті відновлюваної енергетики набуває все більшого значення у зв'язку з глобальними змінами клімату та необхідністю переходу на більш сталий розвиток. Спільне підприємництво у секторі відновлюваної енергетики веде до розширення сфери впливу на ринку, дозволяючи малому та середньому бізнесу брати активну участь у виробництві енергії з відновлюваних джерел. Це сприяє диверсифікації енергетичних ресурсів, зменшенню залежності від традиційних джерел енергії та підвищенню енергетичної безпеки країн.

Інтеграція ресурсів та знань між партнерами в сфері спільного підприємництва стимулює інноваційний розвиток. Це стосується не лише розробки новітніх технологій виробництва та зберігання енергії, але й вдосконалення управлінських практик, маркетингових стратегій та механізмів фінансування проектів. Участь у спільному підприємстві сектора відновлюваної енергетики вимагає від компаній високої екологічної відповідальності. Проекти в цій сфері зазвичай супроводжуються ретельними оцінками впливу на довкілля та впровадженням заходів з мінімізації негативного впливу.

Спільне підприємництво відкриває можливості для соціальної інтеграції, зокрема через створення нових робочих місць та вклад у соціально значущі проекти. Це сприяє підвищенню рівня життя в громадах та зміцненню соціальної солідарності. Попри значний потенціал, сектор відновлюваної енергетики стикається з політичними та регуляторними викликами. Відсутність стабільної та передбачуваної політики, складності з ліцензуванням та доступом до земельних ресурсів можуть уповільнювати розвиток спільного підприємництва.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

3.1. Основні напрями підвищення ефективності спільного підприємництва в українському секторі відновлюваної енергетики

За українським законодавством спільне підприємство називається договором про спільну діяльність – угода сторін про співпрацю з метою отримання прибутку чи досягнення інших бізнес-цілей. Спільне підприємство в Україні ще називають «простим підприємством». Це пов'язано з тим, що ця організаційно-правова форма має багато ознак компанії (наприклад, керівника, обліковий запис, права та обов'язки), але лише одну принципову відмінність – спільне підприємство в Україні не є юридичною особою.

Відповідно до Цивільного кодексу України права та обов'язки учасників спільної діяльності регулюються договором про співробітництво. І це дуже добре, тому що сторони можуть самі вирішувати, яким чином будуть співпрацювати та алгоритм дій, адже для угод про СП немає такої кількості обмежень. Врахуйте, що в Україні існують дві форми договору про співпрацю: угода про розподіл продукції або договір управління активами.

Договір про спільну діяльність підлягає реєстрації в податковому (фіскальному) органі в Україні. Якщо одна сторона договору є іноземним громадянином або компанією, вона також має бути внесена до списку та перевірена Міністерством економічного розвитку і торгівлі України. Сторони договору повинні обрати оператора або менеджера договору (особу, відповідальну за сплату податків і зборів). СП також може бути зареєстрованим платником податку на додану вартість і мати рахунок у банку. Зазвичай це оператор угоди, який має право підписувати фінансові документи та контракти від імені спільного підприємства. Враховуйте, що перед початком співпраці у

формі спільного підприємства необхідно перевірити українську компанію, з якою ви збираєтеся мати справу.

Підприємствам доведеться співпрацювати, щоб виграти – і потім виконати – багато контрактів, пов'язаних із відновленням зруйнованої війною інфраструктури України. Угоди про спільне підприємство (СП), ймовірно, будуть кращою моделлю такої співпраці.

Спільні підприємства пропонують міжнародним підрядникам і постачальникам можливість об'єднати свій капітал, працю, технології та ноу-хау та працювати разом з українськими підприємствами, які знають місцевий ринок, культуру та практику. Ця модель дозволяє партнерам по СП реалізовувати масштабні інфраструктурні проєкти – наприклад, залізницю, дороги, лікарні, житло, енергетичну та цифрову інфраструктуру – необхідні для відновлення України та відродження економіки країни, приносячи цим проєктам соціальну цінність.

Підприємства з усієї Європи, Північної Америки та Азії, відіграватимуть важливу роль у відбудові України. Моделі СП вже широко використовуються в усьому світі для великих або мегаінфраструктурних проєктів або програм і складають значну частку в реалізації таких типів проєктів. Ймовірно, будуть залучені підрядники з багатьох країн, включаючи Корею, Китай, Японію, Туреччину, Німеччину, Францію, Італію та Іспанію, які мають значних міжнародних підрядників. Однак уподобання та практика для СП відрізняються залежно від місцевих законів, нормативних актів і культури, і існують ризики, які підприємства, які прагнуть брати участь у СП у контексті відбудови України, повинні розуміти та керувати ними.

Завдання, яке стоїть перед українською владою, полягає не лише у відновленні того, що було раніше, а й у заміні пошкодженої інфраструктури більш сучасними еквівалентами, які забезпечать країні економічне процвітання, використовуючи потужність технологій і даних, і гарантують, що вона зможе найкращим чином вирішувати виклики, що виникають. Від кліматичної кризи – відновлення кращих і екологічніших допоможе Україні відповідати

відповідним стандартам ЄС і сприятиме вступу країни до членства в ЄС, якого прагне її керівництво.

Однак, перебуваючи в економічних труднощах і з виснаженим ринком праці, Україна не має ані фінансів, ані робочої сили, ані навичок власних сил, щоб відбудовуватися тими темпами і в тій формі, які вона хоче. За оцінками Pinsent Masons, вартість відновлення, ймовірно, становитиме близько 1 трлн дол США протягом багатьох десятиліть. Потрібні міжнародні зусилля – із залученням як державного, так і приватного секторів.

Органи державної влади в Україні вже проводять масштабні закупівлі, щоб закласти основу для майбутньої великої реконструкції. Для міжнародних підрядників і постачальників буде багато великих контрактів, за які можна конкурувати.

Розмір і складність багатьох майбутніх проєктів в Україні настільки великі, що навіть найбільшим міжнародним підрядникам і постачальникам доведеться працювати в спільних підприємствах. Це вимагатиме від цих підприємств вивчення партнерства з іншими, щоб запропонувати пропозицію, яка буде привабливою для замовників в Україні. Тому СП стануть популярними.

Спільні підприємства можуть бути створені сторонами-учасниками за контрактом або шляхом реєстрації нової компанії, хоча договірні спільні підприємства є найпоширенішим підходом, який використовується в будівництві. Вони пропонують учасникам можливість розділити ризики, пов'язані з виконанням великих інфраструктурних проєктів, збільшити масштаб власних пропозицій і, у свою чергу, зменшити витрати, а також створити коаліцію можливостей.

Наприклад, місцеві підрядники можуть привнести в партнерство знання про місцевий ринок і робочу силу, глобальні підрядники можуть привнести в партнерство міжнародні стандарти та досвід, найкращий досвід і ноу-хау, а деяких інших підрядників також можна залучити для надання конкретних технологій або спеціальних навичок. – такі, як ті, які необхідні для відновлення дамби або будівництва центрів обробки даних і цифрової інфраструктури. Інші

переваги контрактного СП можуть включати підвищену фінансову стійкість, оскільки клієнт матиме право звертатися до всіх організацій-членів СП у разі дефолту.

Залучення різноманітних навичок до проєкту через угоду про спільне підприємство також може сприяти індустріалізації будівельних процесів і сприяти індустріалізації будівельних процесів і перевагам, які можуть бути запропоновані в контексті України, наприклад, ефективності, яку можна отримати від виробництва будівельних компонентів за межами підприємства, і потенціалу для менше будівельних дефектів, які виникають у результаті більшої стандартизації. Це також може гарантувати, що передовий міжнародний досвід у сфері безпеки будівництва імпортується в проєкт і що новітні та найбільш інноваційні підходи до впровадження цифрових технологій і даних на етапах проєктування та будівництва забезпечать роботу інфраструктури найбільш ефективним і ефективним способом. – у тому числі в контексті необхідності скорочення вмісту вуглецю в архітектурному середовищі у відповідь на надзвичайну кліматичну ситуацію.

Існує певна форма угоди про спільне підприємство – будь то договірне спільне підприємство, де сторони можуть зберігати свої власні обов'язки та контролювати, розподіляти та управляти ризиками та можливостями відповідно до свого обсягу робіт, чи зареєстроване спільне підприємство, де сторони створюють окрему компанію для реалізації проєкту та передачі людей, фінансів та інших ресурсів цій компанії, щоб вона могла виконати контракт.

Існують також податкові міркування та слід подумати про те, як такі питання, як право власності та використання інтелектуальної власності, вирішення спорів та вимоги щодо виходу – серед інших договірних питань – мають бути передбачені в угоді про СП. Існують також ризики, якими слід керувати, щодо потенційних конфліктів інтересів, які можуть виникнути, якщо директори СП все ще мають зобов'язання перед однією з основних сторін СП.

Незважаючи на важливість цих проблем, є більш фундаментальні питання, які підприємства повинні правильно вирішити, якщо угода про СП хоче бути успішною.

Вибір відповідних компаній для партнерства є важливим для будь-якої угоди про СП. Існують фінансові, репутаційні та регуляторні наслідки для цього. Перед укладенням угоди про СП необхідно провести ретельну перевірку належної обачності та відповідності не тільки для того, щоб сторони могли переконатися в таких питаннях, як ризики корупції та законодавство про конкуренцію, але й щоб визначити практичні перешкоди для успішної роботи СП.

У всіх спільних підприємствах інтереси членів в основному зосереджені навколо успіху чи провалу проєкту, однак спільні підприємства часто зазнають невдачі. Спільні підприємства найчастіше зазнають краху через порушення спілкування, що породжує недовіру між членами. У результаті цього учасники спільного підприємства можуть мати тенденцію відступати в організаційні сили, у кращому випадку, або брати участь у захисній та ворожій поведінці, у гіршому – протилежно тому, що потрібно для співпраці для успішного досягнення спільних цілей проєкту. Відсутність чіткості щодо обсягу обов'язків сторін є ще однією основною причиною невдачі спільного підприємства, оскільки це може спровокувати розбіжності та суперечки щодо того, хто має виконувати та оплачувати роботи, які знаходяться між прогалинами індивідуальних обов'язків кожного члена.

Ретельне складання може допомогти з розподілом обсягу робіт між сторонами, але якщо виникають такі проблеми, як правило, інтересам сторін буде краще працювати разом над пошуком рішень, хоч би й недосконалих, ніж дозволяти цій проблемі збивати з колії всю їхню компанію та реалізацію проєкту. Партнери по СП повинні також поставити спільні, цілеспрямовані цілі, які можуть допомогти об'єднати їх навколо спільних цілей і справ, а також зменшити ризик того, що вони рухатимуться в різних напрямках.

Для проєктів, які виникають конкретно в Україні, можливо, що кілька сторін можуть створити спільне підприємство та працювати в різних юрисдикціях. Якщо сторони знаходяться в різних часових поясах, можуть виникнути невід'ємні логістичні проблеми, які необхідно подолати, а також можуть існувати мовні бар'єри, культурні відмінності, різні способи роботи та

різні підходи до дотримання нормативних вимог. До цих питань також слід серйозно поставитися на початку.

Якщо сторони все-таки починають створювати СП разом, тоді необхідно підкріпити домовленості низкою заходів, які дозволять СП досягти успіху: потрібно вибрати правильних людей для СП та ради проєктів; має бути регулярний потік інформації між сторонами для заохочення відкритої комунікації та стандартизованої звітності до ради СП; а також процеси, які дають змогу завчасно вирішувати проблеми, що виникають між сторонами, до того, як вони розірвуть відносини та переростуть у повномасштабні суперечки.

Яким би масштабним і складним не було відновлення України, міжнародне співтовариство підрядників має великий досвід роботи успішних спільних підприємств, що забезпечить комфорт замовникам у країні. Там, де можна ефективно керувати ризиками, спільні підприємства будуть моделлю для виконання більшої частини масштабної програми реконструкції та відновлення країни.

Енергоємність валового внутрішнього продукту (ВВП) України в кілька разів перевищує показники розвинених країн Європи. У 2017 р. він становив 0,27 тонни нафтового еквіваленту (тне) на \$1000 ВВП [1] порівняно з Італією, Німеччиною, Францією, Польщею, Словаччиною та Чехією, де цей показник коливався від 0,08 до 0,13. Внаслідок недостатньої ефективності технічного обладнання спостерігається збільшення енергоспоживання, а також зростання втрат у системах опалення та електропостачання. У 2023 р. ці втрати досягли 44%, 11% та 23% відповідно. Водночас, витрати на енергію (перетворення первинних джерел енергії на кінцеві продукти для використання) залишаються високими. Це призвело до того, що енергоємність валового внутрішнього продукту в Україні у зазначеному році склала 0,24 тонни нафтового еквівалента на 1000 дол. США, що майже у два рази вище за оптимальне значення 0,13 тонни нафтового еквівалента на 1000 дол. США.

Україна використовує для власних потреб різноманітні джерела енергії, такі як нафта, вугілля, газ, атомна, гідроенергетика, вітрова, сонячна енергія тощо. Більшість генеруючих активів та мереж енергопостачання (теплова,

атомна та гідроенергетика) зношені, і неефективно. Більшість теплових електростанцій перевищили межу фізичного зносу і потребують ґрунтовної модернізації або заміни, як і більшість атомних електростанцій [2].

Споживання російського газу в минулому призвело до серйозних політичних криз і створило сильну економічну та політичну залежність. 1 жовтня 2019 р. сталася резонансна подія [3]: вперше з 2016 р. почали імпортувати електроенергію з Росії. Ця дія лише посилює геополітичний тиск на українську владу. Брак внутрішніх енергоресурсів і залежність від імпорту енергоносіїв є головною загрозою національній безпеці будь-якої країни [4,5]. Тому найвищим пріоритетом українського Уряду є забезпечення країни доступними та надійними джерелами енергії.

Нині вищевказане питання ставить перед Україною нові економічні та технологічні проблеми для того, щоб стати вагомим гравцем на енергетичному ринку Європи [6]. Але водночас енергетичний сектор України відкриває нові можливості для пошуку та впровадження інноваційних розробок у сферах видобутку, переробки викопного палива, виробництва, перетворення, постачання та споживання енергії; це призводить до необхідності формування нової енергетичної політики держави.

Викиди від спалювання та видобутку викопного палива, відсутність системи управління відходами та збільшення антропогенних викидів CO₂ шкодять навколишньому середовищу та змінюють клімат. Глобальне потепління змінює клімат нашої планети, і в деяких регіонах починають проявлятися стихійні лиха, які раніше не минули. У людства не так багато часу, щоб зменшити викиди парникових газів і відновити енергетичний баланс планети. Тому в найближчі роки необхідно кардинально переглянути всю енергетичну політику. Всім необхідно відійти від спалювання нафти, газу, вугілля і переходити на більш екологічні джерела енергії, використання яких не порушує загальний енергетичний баланс [7].

Ці екологічно чисті джерела енергії називають відновлюваною енергією. Відновлювана енергія – це така енергія, яку можна використовувати нескінченно довго, і джерело цієї енергії ніколи не вичерпається в межах

людського існування. Ці джерела включають енергію природних ресурсів – вітру, води, сонця та тепла. Крім того, ці відновлювані джерела енергії не завдають шкоди навколишньому середовищу, а також утворюють вуглекислий газ або радіоактивні відходи, які можуть забруднювати атмосферу, воду та ґрунт. Поєднання відновлюваних джерел енергії зменшує негативний вплив парникових газів на атмосферу Землі.

Збільшення використання відновлюваних енергоресурсів вимагає створення інтегрованих енергетичних систем для ефективного накопичення та подальшого використання енергії, а також удосконалення технічних пристроїв для перетворення енергії [8].

Управління енергетичним сектором – це система прямого державного управління, яка потребує вдосконалення та реформування відповідно до нових енергетичних тенденцій на ринках (нових технологій), а саме відновлюваних джерел енергії та їх комбінацій (гібридизації).

Основні елементи енергетичної системи (атомна, теплова та гідроенергетика – невідновлювані джерела енергії) мають часті аварії через зношеність енергетичних активів та негативний вплив на довкілля. Отже, пропонується розвиток та нарощування потенціалу відновлюваних джерел енергії (вітрові, сонячні, малі гідроелектростанції, біогазові та біомасові електростанції), які стануть основними елементами енергетичної безпеки України. У цьому дослідженні розроблено регресійну модель для розвитку відновлюваних джерел енергії, яка показує необхідність додаткових рішень для прискорення зростання чистої енергії, наприклад, використання гібридних систем відновлюваної енергії та стале управління ними в країні.

Необхідність широкого використання відновлюваних джерел енергії визначається стрімким зростанням попиту на електроенергію, вичерпанням розвіданих запасів викопного палива в майбутньому; кризовий стан навколишнього середовища внаслідок забруднення оксидами азоту та сірки, вуглекислим газом, пиловими частинками, що утворюються при спалюванні палива, радіоактивним, тепловим забрудненням тощо.

Деякі з цих технологій вже сьогодні є конкурентоспроможними, і є всі підстави сподіватися, що в майбутньому їх економічна ефективність зростатиме в умовах зростання цін і ускладнення умов видобутку традиційних (невідновлюваних) енергоносіїв.

Поняття енергетичної безпеки є багатограним; це стосується явищ і процесів не тільки в енергетиці, а й в економіці. Енергетична безпека – це стан захищеності країни (регіону), її громадян, суспільства, держави, економіки від загрози дефіциту задоволення енергетичних потреб економічно доступними паливно-енергетичними ресурсами прийнятної якості за нормальних умов і надзвичайних обставин, як а також від загрози порушення стабільності енергопостачання.

Ідея енергетичної безпеки виникла в процесі забезпечення політичного та військового контролю для розробки політики та заходів щодо управління ризиками, що впливають на всі елементи енергетичних систем. Автори дослідження [9] показують, що Україна на законодавчому рівні посилює потенціал країни у сфері кіберзахисту енергетики шляхом створення ефективної національної системи кібербезпеки.

Розвиток і використання чистої енергії для енергетичної безпеки країни ґрунтуються на сталих інвестиціях в енергетичний сектор. Оскільки енергонезалежна країна використовує чисту енергію, дуже ефективно та вміло витрачає економічні ресурси та використовує свої енергетичні переваги для залучення інвестицій в енергетичний сектор.

В умовах становлення ринкових відносин та враховуючи сучасний стан енергетики України для підвищення енергетичної безпеки та покращення загальної ситуації в енергетиці доцільно реалізувати активну політику енергозбереження та широке залучення відновлюваних джерел енергії в енергетичному балансі.

Відчутні успіхи в розвитку відновлюваної енергетики досягнуті в країнах, де відновлювана енергетика отримала всебічну державну економічну та законодавчу підтримку, у розвиток відновлюваної енергетики, в тому числі в розвиток нових технологій, вкладено значні кошти.

Використання зеленої енергії сприяє стабільному розвитку економіки прогресуючої держави. Економічні інструменти можуть покращити енергетичну безпеку в Європі, а також забезпечення енергетичної безпеки призводить до зниження цін і збільшення національного виробництва та посилення економічного розвитку. Автори дослідження [16] довели, що зростання ВВП позитивно корелює з новим індексом енергетичної безпеки, а негативно – з індексом споживчих цін.

Досягнення сталого функціонування енергетичної системи України може сприяти економічному зростанню країни. Однак для цього необхідно подолати кілька перешкод у належному плануванні та підтримці політики у сфері відновлюваної енергетики.

Традиційна (невідновлювана) енергетика, заснована на видобувних технологіях, досягла того рівня, коли стала причиною залежності і майже колоніального стану держав, які займаються видобутком і продажем сировини. Нині цивілізовані демократичні держави обрали шлях розвитку своєї економіки на основі розвитку відновлюваної енергетики, тобто енергетики на основі використання відновлюваних джерел і ресурсів. Таким чином, використання вітрових, сонячних, малих ГЕС, біогазових електростанцій і біомаси поступово замінює старі електростанції в цих країнах, які використовують вугілля, нафту, газ і збагачений уран. Крім того, це єдиний спосіб вирішити одну з головних проблем світу – погіршення навколишнього середовища та зміни клімату.

Відновлювана енергетика – це екологічно чисте невичерпне джерело енергії, яке не змінює функціональну структуру Землі. Це дозволяє користувачам зменшити навантаження на ресурсну базу та зменшує загальне споживання ресурсів. Тому це допомагає подолати бідність і відповідальне споживання.

3.2. Дорожня карта ефективності спільних підприємств сектора відновлюваної енергетики

У сучасному світі, де проблема зміни клімату та необхідність переходу до сталого використання ресурсів стає дедалі актуальнішою, сектор відновлюваної енергетики відіграє ключову роль. Спільні підприємства у цій галузі мають величезний потенціал для реалізації інноваційних проєктів, які сприятимуть переходу до «зеленої» економіки. Однак, для досягнення максимальної ефективності та успіху, необхідно ретельно планувати та координувати діяльність таких підприємств. Ця дорожня карта пропонує системний підхід до розробки та впровадження стратегій, спрямованих на підвищення ефективності спільних підприємств у секторі відновлюваної енергетики.

В умовах глобальних екологічних викликів та необхідності переходу на сталі джерела енергії, сектор відновлюваної енергетики набуває особливої актуальності. Спільні підприємства у цьому секторі відіграють ключову роль у розвитку інноваційних технологій та методів виробництва енергії, що мінімізують шкоду для довкілля. Для досягнення максимальної ефективності таких підприємств необхідно ретельно спланувати їх діяльність, враховуючи особливості галузі та загальні цілі сталого розвитку. Дорожня карта ефективності спільного підприємництва сектора відновлюваної енергетики – це комплексний підхід, що охоплює стратегічне планування, вибір партнерів, розробку та реалізацію проєктів, оперативне управління та стратегії масштабування.

Дорожня карта стане фундаментом для створення та ефективного управління спільних підприємств у секторі відновлюваної енергетики, дозволяючи не лише досягти комерційного успіху, але й зробити значний внесок у стале розвиток глобальної енергетичної системи. Її можна розділити на п'ять етапів із своїми характерними ознаками (Рис.3.1).

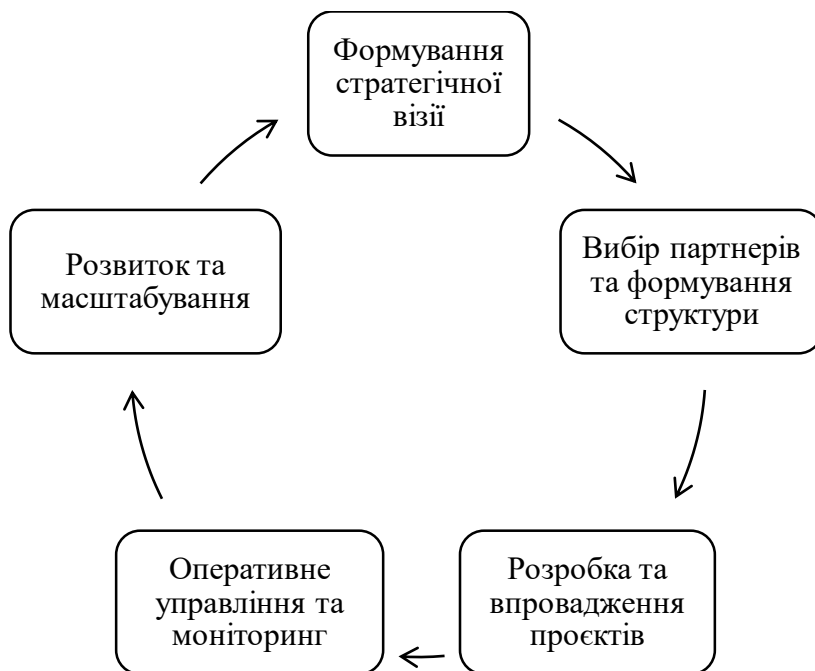


Рис. 3.1. Етапи дорожньої карти ефективності спільних підприємств сектора відновлюваної енергетики

Етап 1: Формування стратегічної візії:

- визначення спільних цілей: спільні підприємства повинні розробити чітке бачення своєї діяльності, яке відображатиме спільні цілі учасників та враховуватиме потреби ринку та вимоги сталого розвитку;

- стратегічне планування: розробка детального стратегічного плану з визначенням основних напрямів діяльності, ключових ініціатив та проєктів, а також механізмів їх реалізації.

На етапі стратегічного планування визначаються основні цілі та завдання спільних підприємств, вибудовуються довгострокові плани розвитку. Важливим є розуміння того, що успіх у секторі відновлюваної енергетики вимагає не тільки комерційної вигоди, а й внеску у загальні цілі зменшення вуглецевого сліду та покращення екологічної ситуації. Стратегічне планування включає визначення потенційних ринків, аналіз ризиків, розробку інноваційних технологій та методів енерговиробництва.

Етап 2: Вибір партнерів та формування структури:

- аналіз потенційних партнерів: проведення оцінки потенційних партнерів за критеріями компетентності, ресурсів, досвіду в секторі відновлюваної енергетики та готовності до співпраці;

- створення організаційної структури: визначення правової форми спільного підприємства, розробка структури управління та внутрішніх процедур.

Успіх спільних підприємств значною мірою залежить від здатності обирати правильних партнерів, які поділяють спільні цінності та мають необхідні ресурси та знання. Вибір партнерів передбачає оцінку їх фінансової стійкості, технічної компетентності, досвіду у сфері відновлюваної енергетики, а також готовності до інновацій та відкритості до нових ідей.

Етап 3: Розробка та впровадження проєктів:

- планування проєктів: розробка планів реалізації ключових проєктів з урахуванням фінансових, технічних, екологічних аспектів;

- управління проєктами: впровадження ефективних методів управління проєктами для забезпечення їх вчасного виконання в рамках визначеного бюджету.

На цьому етапі відбувається конкретизація планів через розробку та втілення окремих проєктів. Кожен проєкт повинен бути детально спланований з урахуванням технічних аспектів, екологічного впливу, потреб ринку та фінансової ефективності. Важливим є застосування передових методів управління проєктами для забезпечення їх вчасного виконання та досягнення запланованих результатів.

Етап 4: Оперативне управління та моніторинг:

- ефективне управління ресурсами: забезпечення оптимального використання ресурсів спільного підприємства, включаючи фінансові, людські, технологічні ресурси;

- моніторинг та оцінка: регулярний моніторинг виконання проєктів, оцінка ефективності діяльності спільного підприємства та впровадження необхідних коригувань.

Ефективне управління ресурсами спільних підприємств, включаючи фінансові, людські та технічні, є ключем до успішної реалізації проєктів. Оперативне управління також передбачає моніторинг виконання проєктів, аналіз їх ефективності та впровадження корективних заходів при необхідності.

Етап 5: Розвиток та масштабування:

- оцінка можливостей розвитку: аналіз ринкових тенденцій, оцінка результатів діяльності та визначення можливостей для розширення та масштабування проєктів;

- стратегії масштабування: розробка та впровадження стратегій масштабування успішних проєктів для посилення присутності на ринку та розширення впливу спільного підприємства в секторі.

Для забезпечення довгострокового розвитку та зростання спільних підприємств важливо не тільки успішно реалізовувати окремі проєкти, а й розглядати можливості їх масштабування. Це може включати розширення на нові ринки, залучення додаткових інвестицій, розробку нових продуктів або послуг. Масштабування вимагає чіткого розуміння ринкових тенденцій, здатності адаптуватися до змінних умов та постійного інноваційного розвитку.

Дорожня карта ефективності спільних підприємств у секторі відновлюваної енергетики є комплексним інструментом, що дозволяє систематизувати підходи до розвитку і реалізації проєктів, вибудовувати стратегії росту та адаптації до мінливого ринкового середовища. Такий підхід сприяє не тільки комерційному успіху, але й вносить вагомий вклад у досягнення глобальних цілей сталого розвитку.

Створення дорожньої карти, яка містить практичні рекомендації щодо підвищення ефективності спільних підприємств у секторі відновлюваної енергетики, передбачає як стратегічне планування, так і оперативне виконання. Дорожня карта включатиме конкретні кроки, які необхідно виконати, найкращі практики та вимірювані результати, структуровані таким чином, що їх можна буде прослідкувати за допомогою серії таблиць для ясності (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Базові елементи дорожньої карти спільних підприємств сектора відновлюваної енергетики

Крок	Елемент дії	Результат вимірювання
Стратегічна основа		
1	встановлення чітких уніфікованих цілей	документ про цілі спільного підприємства
2	проведення комплексного аналізу ринку	звіт про аналіз ринку
3	виконати техніко-економічне обґрунтування	звіт про техніко-економічне обґрунтування
4	селекція партнерів із сильними сторонами, що	критерії відбору партнерів та звіт

	доповнюють один одного	про належну перевірку
Структурна основа		
1	визначення правових та фінансових основ	юридичні договори та фінансові плани
2	розробка ефективної структури управління	рамковий документ управління
3	встановлення прозорих процесів прийняття рішень	протокол прийняття рішення
4	планування масштабованість і адаптивності	стратегія масштабованості та адаптивності
Інновації та технології		
1	виділення бюджету на дослідження та розробки	звіт про розподіл бюджету на НДДКР
2	сприяння культурі спільних інновацій	звіт про оцінку інноваційної культури
3	участь у партнерстві для технологічного прогресу	угоди про партнерство
4	Аналіз та спостереження за галузевими тенденціями	звіт про галузеві тенденції
Ланцюги постачання та управління проєктами		
1	забезпечення етичного та стійкого постачання	звіт про стійкий розвиток постачальника
2	розробка стійких ланцюгів постачання	план стійкості ланцюга поставок
3	впровадження надійних практик управління проєктами	протоколи управління проєктами
4	створення проактивної структури управління ризиками	стратегія управління ризиками
Залучення громади та сталість		
1	розробка стратегії залучення зацікавлених сторін	план залучення зацікавлених сторін
2	планування та реалізація громадських ініціатив	звіт про користь громади
3	моніторинг та оцінка впливу на навколишнє середовище	звіт з оцінки впливу на навколишнє середовище
4	сприяння КСВ та ініціативам сталого розвитку	звіт про КСВ та сталий розвиток
Моніторинг продуктивності та адаптація		
1	встановлення ключових показників ефективності (KPI)	рамка KPI
2	проведення регулярних перевірок продуктивності	звіти про перевірку ефективності
3	впровадження циклів зворотного зв'язку для постійного вдосконалення	план дій щодо вдосконалення
4	адаптація стратегії на основі продуктивності та відгуків	звіт про адаптацію стратегії

Рекомендації щодо впровадження:

Періодичний перегляд: регулярний перегляд кожної частини цієї дорожньої карти, щоб переконатися, що спільне підприємництво виконує свої цілі, адаптуючись до нових викликів і можливостей у міру їх появи.

Залучення зацікавлених сторін: активне залучення всіх зацікавлених сторін до процесів перегляду та адаптації, щоб забезпечити врахування їхніх потреб і перспектив.

Використання технологій: використання новітніх технологій в управлінні проєктами, моніторингу продуктивності та залученні зацікавлених сторін для оптимізації операцій і підвищення ефективності.

Фокус на сталий розвиток: зосередження на стійкому розвитку та КСВ протягом усіх операцій, визнаючи їх важливість для довгострокового успіху в секторі відновлюваної енергетики.

Дотримання цієї структурованої дорожньої карти може скеровувати спільні підприємства в секторі відновлюваної енергетики до досягнення підвищеної продуктивності, стійкості та конкурентоспроможності на ринку.

Розширення дорожньої карти, життєво важливо заглибитися в стратегії, які можуть допомогти спільним підприємствам у секторі відновлюваної енергетики підвищити ефективність і сталість. Наведені нижче додаткові рекомендації пропонують більш детальний підхід до навігації у складності ландшафту відновлюваної енергії.

Передові стратегії розвитку проєкту: інноваційні моделі фінансування: дослідження та використання інноваційних моделей фінансування, такі як зелені облігації, державно-приватне партнерство та краудфандинг, щоб забезпечити фінансування, одночасно залучаючи спільноту та зацікавлених сторін; інтеграція з інтелектуальною електромережею: розробка проєктів, сумісних з технологіями інтелектуальної електромережі, забезпечуючи більш ефективний розподіл і використання енергії та прокладаючи шлях для майбутніх удосконалень мережі.

Розширена технологічна інтеграція: цифрова трансформація: використання цифрових інструментів для управління проєктами, відстеження ефективності та залучення зацікавлених сторін. Це включає використання штучного інтелекту для прогнозованого обслуговування, блокчейн для прозорості ланцюга постачання та пристрої IoT для моніторингу в реальному часі; технологічна диверсифікація: інвестиції в портфель технологій відновлюваних джерел енергії (сонячна, вітрова, гідроенергетика, біомаса тощо), щоб розподілити ризики, отримати вигоду з різних ринкових можливостей і забезпечити диверсифікацію балансу енергоресурсів.

Надійні стратегії виходу на ринок і розширення: дотримання нормативних вимог та адвокація: випередження нормативних змін та участь у пропаганді політики, щоб створити сприятливе ринкове середовище для інвестицій у відновлювану енергетику; аналіз ринку для розширення: проведення детального аналізу ринку, щоб визначити можливості розширення на ринках, що розвиваються, або в незадіяних регіонах, враховуючи місцеві енергетичні потреби, економічні умови та нормативно-правові акти.

Зміцнення ланцюгів постачання та операційної ефективності: залучення місцевих постачальників: співпрацюйте з місцевими постачальниками та підрядниками, щоб підвищити надійність ланцюжка поставок, зменшити витрати на транспортування та зробити внесок у місцеву економіку; операційна досконалість: запроваджуйте методи економічного управління та методології постійного вдосконалення для оптимізації операцій, зменшення відходів і підвищення продуктивності.

Соціальний та екологічний вплив: захист біорізноманіття та екосистем: включайте заходи щодо захисту біорізноманіття та екосистем у планування та виконання проєктів, визнаючи вирішальну роль управління навколишнім середовищем у сталому розвитку; оцінка соціального впливу: проведіть оцінку соціального впливу, щоб зрозуміти соціально-економічний вплив проєктів відновлюваної енергетики на місцеві громади, гарантуючи, що проєкти роблять позитивний внесок у місцевий розвиток.

Прогнозне управління та лідерство: адаптивне лідерство: врахування стилю керівництва в СП, який є адаптивним, спрямованим у майбутнє та здатним орієнтуватися в невизначеності та динаміці сектору відновлюваної енергетики; прозорість зацікавлених сторін: підтримуйте високий рівень прозорості з усіма зацікавленими сторонами, включаючи інвесторів, місцеві громади та регуляторні органи, щоб зміцнити довіру та підтримку проєктів.

Довгострокова стійкість та інновації: звітність про сталий розвиток: запровадження комплексні методи звітування про сталий розвиток, щоб прозоро повідомляти про екологічні, соціальні та економічні наслідки діяльності спільного підприємства; відкриті інноваційні платформи: створення

відкритих інноваційних платформ для співпраці зі стартапами, академічними установами та дослідницькими організаціями, сприяючи розвитку інноваційної культури та дозволяючи спільні підприємства залишатися в авангарді технологічних досягнень.

Інтегруючи стратегії у свою діяльність, спільні підприємства у секторі відновлюваної енергетики можуть підвищити свою стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність. Акцент на інноваціях, стійкості та залученні громади не лише сприятиме успіху в короткостроковій перспективі, але й сприятиме довгостроковій життєздатності та впливу проєктів у сфері відновлюваної енергії.

Висновки до розділу 3

Перспективи підвищення ефективності функціонування спільного підприємництва в національній економіці є ключовим фактором для стимулювання економічного зростання, інноваційного розвитку, та створення стабільних робочих місць. Акцентуючи на потенціалі спільного підприємництва, можна виявити низку напрямків для оптимізації його діяльності та підвищення внеску в економіку країни. Інновації є двигуном економічного прогресу. Спільне підприємництво може активно сприяти впровадженню новітніх технологій та інноваційних рішень у різноманітні сфери економіки, забезпечуючи тим самим підвищення продуктивності та конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях.

Спільне підприємництво відкриває широкі можливості для міжнародної кооперації, включаючи доступ до нових ринків, обмін знаннями та досвідом, а також приваблення іноземних інвестицій. Це допомагає не лише підвищити ефективність внутрішнього виробництва, але й забезпечити інтеграцію національної економіки в глобальні економічні процеси. Розвиток спільного підприємництва може стати потужним стимулом для малого та середнього бізнесу, який є основою економічної стабільності та джерелом інновацій. Забезпечення доступу до фінансування, консультаційної підтримки та ринків збуту сприятиме їх росту та розвитку.

Ефективне регулювання, яке враховує потреби спільного підприємництва, може значно поліпшити його діяльність. Спрощення бюрократичних процедур, зниження податкового тягаря для стартапів та інноваційних проєктів, а також захист прав інтелектуальної власності стануть ключовими елементами підтримки та розвитку спільного підприємництва. Спільне підприємництво має великий потенціал для залучення громадськості до економічного життя країни, сприяння соціальному підприємству та реалізації проєктів, спрямованих на вирішення соціальних проблем. Це не лише підвищує соціальну відповідальність бізнесу, але й сприяє формуванню позитивного іміджу країни.

ВИСНОВОК

Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати теоретико-методичні засади підвищення ефективності механізму спільного підприємництва із зарубіжною участю на території України.

З погляду практичного застосування результати дослідження відкривають можливість впровадження у практику компаній, що реалізують проекти у секторі відновлюваної енергетики, а також агенцій та державних організацій, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю.

Узагальнено теоретичні підходи до природи спільного підприємництва російських та зарубіжних дослідників, які дозволили виділити ключові особливості даної підприємницької структури, на підставі яких автором було запропоновано уточнене визначення спільного підприємства.

Виявлено, що особлива специфіка природи бізнес-структури, що розглядається, в рамках зовнішньоекономічної діяльності дозволяє їй бути якісним інструментом при трансфері ресурсів через кордони держав, що може бути фундаментом для реалізації проектів у процесі енергетичного переходу до відновлюваних джерел енергії.

З метою забезпечення сталого функціонування спільного підприємства було конкретизовано існуючі методики оцінки ефективності міжнародних спільних підприємницьких структур. На основі аналізу дослідницької літератури було науково обґрунтовано ключове значення інституційного середовища для розвитку спільних підприємств відновлюваної енергетики на території держави, що приймає, що потребує нового підходу до методики оцінки спільних підприємств галузі.

Проведено аналіз поточного стану спільного підприємництва у секторі. Виявлено ряд недоліків та обмежень інституційного характеру, що ускладнюють розвиток галузі на території України повною мірою. Для їх усунення та активізації механізму спільного підприємництва в Україні проведено аналіз практичного досвіду зарубіжних країн щодо стимулювання розвитку підприємств із зарубіжною участю у галузі ВДЕ.

Розроблено двоетапну методику оцінки ефективності, в рамках якої ефективність спільного підприємництва була виявлена через інтегральну оцінку інституційних умов країни-реципієнта підприємства з іноземними інвестиціями та систему показників результативності, що характеризує спільне підприємство з позиції сталого розвитку. На основі отриманих результатів було запропоновано основні напрямки, механізми та заходи підвищення ефективності спільного підприємництва галузі ВДЕ на макро-, мезо- та мікро-рівнях. Реалізація запропонованих механізмів складає основі системи відбору проектів, у межах якої представлений алгоритм, що дозволяє з урахуванням прогностичного моделювання зробити вибірку потенційно ефективних спільних підприємств і визначити напрями підвищення ефективності.

Виявлено, що реалізація такого формату взаємодії України із зарубіжними підприємницькими структурами сприяє становленню нової парадигми відносин в умовах існуючих викликів для міжнародного підприємництва. Як практико-орієнтовані рішення була розроблена модель оцінки ефективності спільних підприємств сектору відновлюваної енергетики, яка враховує як фінансові показники компанії, так і інституційні та соціальні критерії країни-реципієнта на підставі аналізу оцінки діяльності міжнародних спільних підприємств галузі відновлюваних джерел енергії.

Аналіз сучасного стану спільного підприємництва у секторі відновлюваної енергетики підкреслює його важливу роль у переході до більш сталого та екологічно чистого майбутнього. Подолання існуючих викликів та ефективне використання потенціалу цієї галузі вимагатиме злагоджених зусиль усіх зацікавлених сторін. Підвищення ефективності функціонування спільного підприємництва в національній економіці є важливою умовою для забезпечення сталого розвитку, інноваційного прогресу та економічної незалежності. Впровадження цілеспрямованих заходів для підтримки та стимулювання спільного підприємництва зможе відіграти вирішальну роль у досягненні цих цілей, відкриваючи нові перспективи для розвитку національної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Drucker, P. F. The Future of Industrial Man, a Conservative Approach. New York: The John Day Co, 1942. 298 pp.
2. Levitt, T. The dangers of social responsibility. Harvard Business Review. 1958. Vol. 36(5). P.41–50.
3. Schein, E. H. Organizational Psychology. Prentice-Hall, 1988. 274 p.
4. Mintzberg, H., 1990. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. Strategic Management Journal, 11 (3), 171-195.
5. Schein, E. Organizational Culture and Leadership. San-Francisco, 1992. 232 p.
6. Bowen, H. Social responsibility of the businessman. New York: Harper and Row, 1953. 276 p.
7. Davis, K. Can business afford to ignore social responsibilities? California Management Review. 1960. Vol. 2(3). P. 70–76.
8. Frederick, W. C. The growing concern over business responsibility. California Management Review. 1960. Vol. 2(4). P. 54–61.
9. McGuire, J. Business and society. New York: McGraw-Hill, 1963. 312 p.
10. Walton, C. Corporate Social Responsibilities. Wadsworth, 1967. 177 p.
11. Baumol, W. J. (ed.) A New rationale for corporate social policy. New York: Committee fo Economic Development, 1970. 70 p.
12. Davis K. Business and Society: Environment and Responsibility / K. Davis, R. Blomstrom. N.Y.: McGrawHill, 1975. 608 p.
13. Levitt Th. The Dangers of Social Responsibility. Harvard Business Review. 1958. No 36 (5). – P. 41–50.
14. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to increase its Profit. New York Times Magazine. September, 13, 1970. p.122-126. URL: <http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.friedman.dunn.pdf>.
15. Donaldson, T.: 1989, The Ethics of International Business(Oxford University Press, Oxford).

16. Bowie, N.: 1996, 'Relativism, Cultural and Moral', in T. Donaldson and P. Werhane (eds.), *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach* (Prentice-Hall, Englewood Cliffs), pp. 91–95.
17. Uyl, D.J.D. (1984) *The New Crusaders. The Corporate Social Responsibility Debate*. The Social Philosophy and Policy Center, Bowling Green State University Press.
18. Baumol, W. J. (ed.) *A New rationale for corporate social policy* / W. J. Baumol. New York: Committee fo Economic Development, 1970. 70 p.
19. Committee for Economic Development. *Social Responsibilities of Business corporations*. Statement of the Research and Policy Committee. New York: CED, 1971. 74 p.
20. Friedman M. *The Social Responsibility of Business is to increase its Profit*. The New York Times Magazine. 1970. September, 13. P. 122–126.
21. Freeman R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984. 276 p.
22. Phillips, Robert A., ed. *Stakeholder Theory: Impact and Prospects*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011.
23. Rawls, John. *A Theory of Justice: Revised Edition*. Harvard University Press. 1999. P. 560.
24. *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth* / James E. Post, Lee E. Preston, Sybille Sachs. Stanford, Calif. : Stanford Business Books. 2002.
25. Офіс ООН в Україні, «Соціальна відповідальність українського бізнесу: результати опитування». URL: http://pmguinfo.dp.ua/images/documents/korp_otnosheniya/soc_otvetstvennost.pdf
26. Липова П.І. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні репутації комерційних компаній в Україні. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/18349/Lypova_mahisterska_robota.pdf?sequence=1&isAllowed=y

27. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. С. Яринич. Київ : Стандарт, 2005. 302 с.

28. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року. URL: http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309strategiya_spriyannya_rozvitku_svb_v_ukrayini.pdf

29. Попова А.В. Социальная ответственность бизнеса: диалектика парадигм. Научное издание. Москва : Союз Дизайн, 2012. 376 с.

30. Боднарук О.В. Європейський досвід державного регулювання корпоративної соціальної відповідальності. Маріуполь, 2016.

31. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії : Закон України від 5 жовтня 2000 року № 2017-III. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2017-14>

32. Про підприємства в Україні : Закон України від 27 березня 1991 року № 887-XII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/887-12>

33. Сисоєва С.О. Професійна освіта в системі неперервної освіти. Теорія і практика управління соц. системами: філос., психологія, педагогіка, соціол. 2000. № 1. С. 46-52.

34. Результати дослідження «Корпоративна соціальна відповідальність через призму ЗМІ». Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності. URL: http://csr-ukraine.org/krugliy_stil.html

35. Communication from the European Commission. Guidelines on non-financial reporting (methodology for reporting non-financial information) (2017/C215/01). 2017. URL: [http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705(01)&from=EN)

36. Панков Д. Проблемы развития финансового учета в условиях глобализации. Accountig & Audit System Integration into European Union Area. New challenges and opportunities. The Papers of International Conference, 6-7th October, 2005. P. 164-168.

37. Environmental Performance Index | Environmental Performance Index.
URL: <https://epi.yale.edu/epi-results/2020/component/epi>
38. The Heritage Foundation: Індекс економічної свободи. URL:
<https://ueff.org/uk/indeksy/75-indeks-ekonomichnoi-svobody-ukrainy>
39. Індекс сприйняття корупції у світі – 2019. URL: <http://cpi.ti-ukraine.org/#/>
40. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. URL:
<https://cases.media/en/news/socialna-vidpovidalnist-biznesu-v-umovakh-viini>
41. Регулювання ринку праці: регіональні аспекти. Київ : НЦ ЗРП, 1997.
С. 50-52.
42. Брич В.Я., Смачило І.І. Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств. Технологический аудит и резервы производства. 2014. Т. 5. № 2.
С. 36-39.
43. Антошко Т. Р. Суть категорії «Корпоративна соціальна відповідальність». URL: <http://ua.convdocs.org/docs/index-126184.html>.
44. Білан О. С. Дослідження особливостей формування програми корпоративної соціальної відповідальності. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 1(22). С. 49– 52.
45. Бочарова Н. А. Формування програми розвитку КСВ на автотранспортному підприємстві / Бочарова Н. А., Щепиліна А. К. // Економіка трансп. комплексу : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ХНАДУ ; редкол.: О. М. Криворучко (відп. ред.) та ін. Харків, 2018. Вип. 32. С. 107-122
46. Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Хлевицька Т.Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ. Державний університет телекомунікацій, 2020.
47. Деліні М. М. Напрями підвищення корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. № 15. С. 118-122.
48. Державна служба статистики України. URL:
<https://www.ukrstat.gov.ua/16>

49. Деліні М.М. Роль корпоративного страхування в підвищенні соціальної відповідальності бізнесу. Схід. 2009. № 7 (98). С. 43-47.

50. Дзеніс В. О. Розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства / В. О. Дзеніс, О. О. Дзеніс // Економіка та суспільство: електронне наукове фахове видання. 2017. №13. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/11.pdf.

51. Екологічно / економічно: як український бізнес переходить на електротранспорт. URL: <https://bit.ua/2022/01/ekologichno-ekonomichno-yak-ukrayinskyj-biznes-perehodyt-na-elektrotransport/>

52. Звіт зі сталого розвитку 2019. Фармак. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2020/07/nefinansovij-zvit-zi-stalogo-rozvitku-za-2019-rik.pdf>

53. Інформаційне агентство Interfax-Україна. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/pharmacy/783880.html>

54. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф.Котлер, Н. Лі. ; пер. з англ. С. Яринич. К. : Стандарт, 2005. 302 с.

55. Сталий розвиток для життя та здоров'я людини. Фармак. Нефінансовий звіт, 2019. URL: <file:///Users/mac7/Downloads/nefinansovij-zvit-zi-stalogo-rozvitku-za-2019-rik.pdf>

56. Длугопольська Т., Чайка І. Ключові тенденції функціонування міжнародного спільного підприємництва у секторі відновлюваної енергетики. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід // Тези доповідей XVI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С. 89-91.

57. Длугопольська Т., Чайка І. Стратегії управління ефективністю міжнародних спільних підприємств у галузі відновлюваної енергетики. Глобальні перспективи розвитку України: Я живу в майбутньому (Б. Гаврилишин) // Матеріали наукового круглого столу. Тернопіль. ЗУНУ. 2023. С. 107-110.

58. Чайка І. Управління ризиками та страхування в міжнародних спільних підприємствах у відновлюваній енергетиці. Тези доповідей XVII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С. 21-24.

59. Стівен П. Менеджмент / П. Стівен, М. Коултер // 6-те видання. : пер. з англ.- М. : Вид. «Вільямс», 2004. 1056 с.

60. Тришина Є. Маркетинг в Україні. Блог URL: http://www.ua-marketing.com.ua/?page_id=667

61. Шехайтлі К. М. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор підвищення конкурентоспроможності телевізійної компанії. Економіка та держава. 2015. № 5. С. 140–144.

62. Шимановська-Діанич, Л.М. Соціальна відповідальність бізнесу у контексті формування постіндустріальної економіки в Україні [Текст] / Л.М. Шимановська-Діанич, О.В. Манжура, Т.П. Яхно // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2018. № 1. С. 80-88.

63. Archie B. Carroll. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. International Journal of Corporate Social Responsibility volume 1, Article number: 3 (2016).

64. Bloomberg NEF. URL: <https://about.bnef.com/electric-vehicle-outlook/>

65. Caroll A.A Three-Dimentional Conceptual Model of Corporate Performance / A. Caroll // Academy of Management Review. 1979. Vol. 4. P. 497–505

66. Caroll A.B. Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct / A.B. Caroll // Business and Society. 1999. Vol. 38. P. 268–295.

67. Caves, R. E., & Porter, M. E. (1997). From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. The Quarterly Journal of Economics, 91(2), 241–262. <http://dx.doi.org/10.2307/1885416>

68. Chastity Heyward. The Growing Importance Of Social Responsibility In Business. Forbes Business Council. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/11/18/the-growing-importance-of-social-responsibility-in-business/?sh=1b21a7062283>

69. Davis K. Can business afford to ignore social responsibilities? / K. Davis // California Management Review. 1960. Vol. 2 (3). P. 71.
70. Interfax-Україна. Інформаційне агентство. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/755173.html>
71. ISO 26000: 2010 Guidance on social responsibility URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>
72. Jason Fernando. Corporate Social Responsibility (CSR) Explained With Examples. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>
73. Jason Stern. The Business Benefits Of Corporate Social Responsibility Impact Assessments. Forbes Councils Member. Forbes Technology Council. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/01/24/the-business-benefits-of-corporate-social-responsibility-impact-assessments/?sh=5de63db73209>
74. Marakova, V., Wolak-Tuzimek, A., & Tuckova, Z. (2021). Corporate Social Responsibility As a Source of Competitive Advantage in Large Enterprises. Journal of Competitiveness, 13(1), 113–128. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.01.07>
75. Massimo Battaglia; Francesco Testa; Lara Bianchi; Fabio Iraldo; Marco Frey. Corporate Social Responsibility and Competitiveness within SMEs of the Fashion Industry: Evidence from Italy and France. Sustainability; Basel Том 6, Изд. 2, (2014), p. 872-893.
76. McGuire J. Business and Society / J. McGuire. – N. Y. : McGraw -Hill, 1963.
77. Mohtsham Saeed, M., Arshad, F. Corporate social responsibility as a source of competitive advantage: The mediating role of social capital and reputational capital. J Database Mark Cust Strategy Manag 19, 219–232. 2012. <https://doi.org/10.1057/dbm.2012.19>
78. Paweł Cegliński, Anna Wiśniewska. CSR as a Source of Competitive Advantage: The Case Study of Polpharma Group. Journal of Corporate Responsibility and Leadership Contemporary Challenges in Corporate Social Responsibility. Volume 3 Issue 4 2016. p. 12.

79. Robb Report. URL: <https://robbreport.com/motors/cars/eu-gas-diesel-vehicle-ban-1234695283/>
80. Smith, C. N. Corporate social responsibility: Whether or how? *California Management Review*, 45(4), 52–76. <http://dx.doi.org/10.2307/41166188>
81. Social Accountability 8000 Standard: 2008 URL: [http:// www.sa-intl.org /index.cfm? fuseaction =Page.ViewPage&PageID=937](http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937)
82. U.S. Environmental Protection Agency. URL: <https://www.epa.gov/>
83. Wael Hassan El-Garaihy, Abdel-Kader Mohamed Mobarak, Sami Abdullah Albahussain. Measuring the Impact of Corporate Social Responsibility Practices on Competitive Advantage: A Mediation Role of Reputation and Customer Satisfaction. *International Journal of Business and Management*; ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119 Published by Canadian Center of Science and Education. Vol. 9, No. 5; 2014