UKRAINIAN
ENERGY EXCHANGE

УКРАЇНСЬКА
ЕНЕРГЕТИЧНА БІРЖА

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ

ТОВ «УКРАЇНСЬКА ЕНЕРНЕТИЧНА БІРЖА»

до 2030 року



2030

Київ – 2022

ПЕРЕДМОВА

ТОВ «Українська енергетична біржа» (далі – УЕБ, Біржа) як особа, що провадить діяльність з організації торгівлі продукцією на товарних біржах та клірингову діяльності з визначення зобов'язань, розробляє Стратегію управління з метою забезпечення цілісності, прозорості, прогнозованості та стабільності своєї діяльності. Ця Стратегія УЕБ переглянута та адаптована після введення в Україні правового режиму воєнного стану.

УЕБ забезпечуватиме постійний моніторинг дотримання параметрів Стратегії та створення механізмів управління ризиками у разі відхилення від Стратегії, з метою сталого економічного розвитку України в результаті побудови прозорих, надійних та конкурентних біржових ринків відповідно стратегічним пріоритетом розвитку України і української енергетики та інтеграції до ринків ЄС з можливістю для посилення енергетичної безпеки України. Розуміючи визначальну роль українських організованих товарних ринків для забезпечення конкурентоспроможності формування прозорих цін, зменшення ризиків та трансакційних витрат виробників, торговців та кінцевих споживачів, УЕБ прагне забезпечити надійну ринкову торгову та клірингову інфраструктуру для захисту цілісності, підвищення ефективності торгівлі і розрахунків та поглиблення ліквідності ринку.

Біржа продовжує плідну співпрацю з органами державної влади та регуляторами, оскільки, окрім іншого, прагне бути для них дієвим інструментом побудови конкурентного ринку, забезпечення прозорості, подолання корупції та підвищення економічних показників діяльності підприємств галузі.

УЕБ прагне залишатися лідируючою біржею в Україні, що сконцентрувала високу ліквідність, ототожнюється і уособлює поняття ринку енергоресурсів в Україні. У середньостроковій перспективі (до 10 років) УЕБ – національний лідер, драйвер та архітектор розвитку організованого товарного ринку та провайдер розрахунків за угодами.

Враховуючи потреби учасників, УЕБ продовжить розвивати українські товарні та енергетичні біржові ринки в результаті процесу лібералізації, залучати інтерес міжнародних учасників та інтегрувати ринки України з міжнародними організованими товарними ринками на основі найкращих міжнародних практик та інноваційних технологій.

УЕБ наочно демонструємо, як кращий міжнародний досвід та світові практики можуть знаходити втілення в українських реаліях задля розбудови конкурентних ринків, детінізації економіки, формування національних бенчмарків та виведення торгівельних відносин на міжнародну арену.

Біржовий Комітет
ТОВ «УЕБ»

ЗОВНІШНІЙ КОНТЕКСТ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ

УЕБ формує свою Стратегію відштовхуючись від ієрархічної моделі середовища, при цьому зовнішнє середовище та середовище завдань чинять вирішальний вплив на можливості досягнення стратегічних цілей. Стратегія УЕБ формується на зазначених нижче допущеннях. Основним викликом стане забезпечення відповідності діяльності євроінтеграційним процесам в державі, подолання кризових явищ на ринках, післявоєнне відновлення з одночасним здійсненням інтеграції з біржовими ринками ЄС.

POLICY

1. Україна розпочне переговорний процес для набуття статусу Члена ЄС після запровадження семи блоків необхідних реформ. Для перезавантаження української економіки урядом буде здійснено ряд заходів зі зміцнення довіри інвесторів до верховенства права, ухвалено законодавство відповідно до acquis та здійснено реформи, необхідні для наближення економіки України до ЄС, а також усунуто регуляторні та бюрократичні перешкоди для інвестицій.
2. Заходи з «ручного» регулювання ринку будуть тимчасовими, ринкова модель реформованих енергетичних ринків буде збережена, а досягнуті результати лібералізації будуть продовжені в післявоєнний період.
3. Прозорість процесів розподілу ресурсів, в т.ч. торгівлі, буде першочерговим фактором.
4. Фокусування на стратегії енергетичної незалежності з акцентом на розвиток низьковуглецевої економіки. Запровадження СВАМ та зобов'язання України відмовитися від вугільної генерації до 2035 року.

ECONOMY

1. Відновлення України (план Маршалла) визначить не просто розподіл державної допомоги, а й відродження приватного сектора. Відновлення України (план Маршалла) визначить не просто розподіл державної допомоги, а й відродження приватного сектора.
2. Економіка України знову стане децентралізованою, держава не сприятиме створенню монополій та не застосовує дискримінаційну політику регулювання в залежності від форм власності підприємств.
3. Можуть застосовуватися обмеження на обіг валюти та окремих товарів, а також регулювання ціноутворення.
4. В галузі енергетики деякий час можуть зберігатися моделі перехресного субсидування та механізми ПСО.
5. Деякі об'єкти енергетичної інфраструктури (нафтопереробні заводи, електростанції) будуть відновлюватися поступово.
6. Підвищення цін на первинні енергетичні ресурси (природний газ, вугілля, нафта). Коливання валютного курсу.
7. Транскордонні потужності мереж лишаються на наявному рівні.
8. Відновлювальні джерела енергії займуть важливе місце в енергобалансі України.

SOCIETY

1. Певний час збережеться соціальна напруга через ризики повторення воєнних дій, що потребуватиме міцнішої системи гарантій торгівлі та стратегії залучення і утримування працівників.
2. Потреба економії обігових коштів мало сприятиме участі в гарантованих розрахунках організованих ринків.
3. Відтоки цінних кадрів за кордон через складну економічну ситуацію.
4. Націленість на здешевлення ресурсу за рахунок скорочення посередників в ланцюжку поставки.
5. Низька прийнятність мінімального рівня ризику в торгових операціях, бажання зберегти сталі двосторонні зв'язки між контрагентами.

TECHNOLOGY

1. Провідні біржові високотехнологічні ринки продовжують розвиватися і потенційно можуть увійти на Український ринок.
2. Великі українські компанії почали приймати участь в міжнародних біржових ринках.
3. Національне регулювання біржової торгівлі і діяльності оптових енергетичних ринків потребуватиме наявності автоматизованих механізмів звітності, контролю та запобіганням маніпулювань.
4. Функціонування об'єднаних енергетичних ринків потребуватиме уніфікованих торгових та потстрейдингових технологій.

ПРОМІЖНИЙ КОНТЕКСТ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ

ГРУПА ФАКТОРІВ	ФАКТОРИ	ПРОЯВ ФАКТОРУ	ВПЛИВ НА ПІДПРИЄМСТВО	МОЖЛИВА РЕАКЦІЯ З БОКУ ПІДПРИЄМСТВА
Споживачі	1.1. Ринок природного газу	Падіння споживання, заборона експорту, державне регулювання цін для значного сегмента ринку, монополізація ринку одним суб'єктом, скорочення ланцюжка постачання до «виробник-споживач» в умовах обмеженого попиту та пропозиції	Один постачальник, що є і монопольним виробником, найбільшим продавцем та покупцем одночасно, диктує трейдингові умови на ринку та задає цінову політику	Урядом мають бути запроваджені програми Gas Release Program (далі – GRP) на виконання рекомендацій Секретаріату Енергетичного Співтовариства, USAID та з метою виконання меморандуму МВФ з Україною щодо GRP по відношенню до АТ «Укргазвидобування» в обсязі 40% від видобутку товарного газу. Будь-які закупівлі газу для населення, та які передбачають зовнішні компенсації або асигнування, повинні проходити у прозорий конкурентний спосіб та за ринковими цінами. Біржа може запропонувати послуги з закупівлі газу у виробників на біржі. Запуск торгівлі альтернативними видами палива (біопаливо, мазут тощо). Розвиток торгівлі в ПСГ в т.ч. в митному складі за участі нерезидентів, що зберігатимуть газ в Україні. Запуск роздрібного сегменту ринку з обмеженим мінімальним обсягом та зовнішньоекономічних торгів з точкою передачі на кордоні
	1.2. Ринок електроенергії	Падіння споживання, обмеження кількості трейдерів	Скорочення обсягів торгівлі	Розвиток вторинного ринку (комерційної секції) за рахунок надання додаткових сервісів (клірингових послуг, доступ до аналітичних модулів). Відстоювання позиції обов'язковості здійснення експорту електроенергії за двосторонніми договорами через електронні біржові торги
	1.3. Ринок нафти та нафтопродуктів	Знищення переробної промисловості	Відсутність торгівлі готовими нафтопродуктами внутрішнього виробництва	Налагодження централізовано системи закупівель імпортних продуктів після закінчення бойових дій
	1.4. Перспективні ринки – Гарантії походження	Не створення реєстру походження, низька зацікавленість всередині країни, обмеження експорту через вимоги Article 19(11) RED II для третіх країн	Низька ліквідність на торгах гарантіями походження, складність з запуском торгівлі зеленою електроенергією (PPA) та біометаном	Долучення до міжнародних груп та місій з пошуку інвесторів в ВДЕ (покупців)
	1.4. Перспективні ринки – Тверде та рідке біопаливо, біометан	Початковий етап формування сегменту учасників	Низька поінформованість потенційних учасників про можливості і механізми налагодження трейдингу	Проведення інформаційних та навчальних кампаній з залучення учасників
Постачальники	2.1. Розробники та постачальники торгових та клірингових систем, систем звітності та моніторингу	В ЄС використовуються кілька провідних алгоритмів, що адаптовані під вимоги Євросоюзу та обмежено функціональні на українському ринку. Доступ до PCR алгоритмів можливий лише для номінованих учасників ринку електроенергії	Використання міжнародних програмних рішень потребує багато часу на їх адаптацію для українського ринку, регулювання якого постійно змінюється, що вимагатиме нових доопрацювань	Стандартні іноземні розробки використовувати для зовнішньоекомічних торгів, внутрішню торгівлю забезпечувати індивідуальними рішеннями диверсифікованих розробників
Конкуренти	3.1. Внутрішні	Прояви недобросовісної конкуренції з боку небіржових неліцензованих майданчиків. Створення власних майданчиків великими учасниками ринку. Дискредитація біржової торгівлі через недобропорядні дії конкурентних бірж	Відтік клієнтів до механізмів, що дозволяють прояви неконкурентних відносин та імітацію ринкових механізмів. Введення в оману ринку через трансляцію оманливих ринкових сигналів	Оприлюднення зафіксованих зловживань. Підвищувати прозорість власних операцій та рівня соціальної відповідальності. Популяризація та поширення інформації про переваги Біржі
	3.2. Зовнішні	За рахунок сполучення ринків українські учасники можуть здійснювати торгівлю на суміжних ринках. Відкриття представництв в Україні	Експортно-імпортні операції з прикордонними зонами можуть бути локалізовані лише на одній з внутрішніх бірж. Відкриття іноземних представництв бірж призведе до вимивання капіталу за кордон	Співпраця та кооперація з біржами суміжних європейських країн
Партнери	4.1. Створення механізму єдиного клірингу в рамках проекту SEEGAS	**Розробка спільної постторгової структури регіонального енергетичного ринку у Південній та Східній Європі**	**Регіональна інтеграція організованих енергетичних ринків шляхом створення взаємозв'язку між постторговими інфраструктурами місцевих бірж, що полегшить енергетичний перехід, зосередивши увагу на торгівлі енергією з низьким рівнем викидів вуглецю**	**Вивчення можливостей співпраці та запровадження єдиних рішень для перспективного об'єднання ринків**
	4.2. Співпраця з іншими міжнародними донорами	**Відкриті проекти, що направлені на розвиток організованих ринків та процедур прозорості і звітності**	**Покращення торгових, пост-торгових послуг, інформаційних сервісів, звітування та інших можливостей Біржі**	**Розвиток оптового ринку електроенергії та газу, стандартизованих продуктів, кращих практик у торгівлі, посттрейдингу (клірингу та розрахунки) та звітування (REMIT), просування національних товарних бенчмарків через співпрацю з провідними світовими ціновими агентствами**

ВНУТРІШНІЙ КОНТЕКСТ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ

ЗАГАЛЬНИЙ СТАТУС

- імідж лідера галузі з передовими технологіями та з чітко визначеними цілями побудови в Україні потужного біржового ринку європейського зразка;
- особистий основний вклад у створення організованого товарного ринку в Україні, активний учасник напрацювання нормативно-правової бази для розвитку і вдосконалення ринків;
- великий досвід успішної діяльності на біржовому ринку;
- конкурентні переваги, що ґрунтуються на передових технологіях, власних розробках, міцних зв'язках з зовнішніми постачальниками та стейкхолдерами, потужному персоналі зі кращих фахівців галузі;
- приватна форма власності забезпечує високий рівень фінансової гнучкості;
- високий рівень диверсифікації ринків та широка адаптованість систем і процесів для торгівлі будь-якими продуктами на різних ринках;
- тисячі залучених клієнтів та вибудовані довірливі стосунки з ними завдяки кращому клієнтському сервісу, різноманітному портфелю продуктів і рішень;
- висока прозорість діяльності, залучення зовнішніх незалежних спостерігачів від влади та міжнародних організацій до процесу управління рішеннями;
- залучення учасників ринку та зацікавлених органів влади до процесу координації діяльності через вибудувану систему консультацій;
- котирування УЕБ являються визнаним ціновим орієнтиром для ринку;
- підтримка міжнародної спільноти, як біржі, що здатна забезпечити імплементацію європейських вимог для організації конкурентної біржової торгівлі в Україні;
- член Асоціації Європейських Енергетичних Бірж (Europex) та ряду міжнародних та національних в т.ч. галузевих асоціацій;
- нульова толерантність до корупції.

МАРКЕТИНГ

- високі показники концентрації ліквідності енергоресурсів, показники долі ринків довоєнного періоду зафіксовані як мінімально незнижувані;
- визначені перспективні ринки для розширення діяльності на найближчі 10 років;
- УЕБ уповноважена КМУ проводити аукціони з продажу електроенергії за двосторонніми договорами (оператор ринку двосторонніх договорів);
- Оператор Торгової платформи для торгівлі короткостроковими стандартизованими продуктами на ринку природного газу в т.ч. з метою балансування відповідно до Регламенту ЄС №312 та Кодексу ГТС України;
- НКРЕКП погодили використання показників УЕБ для розрахунку плати за газові небаланси відповідно до пункту 9 глави 6 розділу XIV Кодексу ГТС;
- розгалужена мереже інформування, комунікацій та безперервної підтримки клієнтів;
- власна служба PR, GR та зав'язків з громадськістю. Постійний інформаційний моніторинг з оперативним реагуванням та збереження сталого відсотку присутності в медіа просторі;
- високий рівень розвитку marketing-mix (ринкоорієнтовані затребувані продукти та іміджеві продукти (зелена енергія, державні проекти), за цінами ґрунтованими на стратегії цінового лідерства, розповсюджені через канали нормативної обов'язковості або слідування за лідером, що доступні з будь-яких місць світу);
- наявність в кошику основних доходоформуючих продуктів та широкої лінійки супутніх, що не створюють додаткових операційних витрат. Відсоток іміджевих продуктів не перевищує 5%;
- додаткові супутні сервіси для клієнта (безкоштовний доступ до аналітики, формування аналітичних звітів та біржової інформації, освітні програми та трейнінги, консультаційна підтримка);
- залученість фахівців біржі до участі в цільових групах з нормативного забезпечення розвитку ринку з метою покращення умов формування конкурентного ринку з забезпеченням інтересів держави та учасників.

ПОСЛУГИ

- максимальна прозорість, недискримінаційність, об'єктивність та неупередженість, запобігання корупційним діям і зловживанням при провадженні діяльності;
- постійний моніторинг, тестування та оцінка якості сервісу, консультаційної підтримки та рівня задоволеності клієнта;
- прогнозування та оперативне реагування на зміни регулювання та функціонування ринку. Швидке переформатування бізнес-процесів під потреби;
- чітке слідування нормам внутрішнього законодавства з врахуванням перспектив його адаптації відповідно acquis;
- націленість на стандартизацію послуг на різних сегментах ринку. Модальність, що дозволяє швидке перегрупування на диверсифіковані процеси;
- однаково рівні стандарти якості послуг та підходів до різних груп споживачів;
- постійне оновлення програмних та апаратних комплексів з фокусом на найвищі стандарти захисту даних та стійкості до зовнішніх атак;
- документальне підтвердження забезпечення високих стандартів якості.

ФІНАНСИ

- дотримання пруденційних нормативів професійної діяльності на ринках капіталу та організованих товарних ринках;
- фокусування на інвестування в розширення діяльності та технологічні розробки;
- нежорстке слідування бюджету для можливості оперативного реагування.

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ

- підприємницька орієнтація та політика ведення бізнесу націлена на отримання прибутку за рахунок задоволення потреб держави (в т.ч. підвищення інвестиційної привабливості України) та учасників ринку;
- створені підрозділи стратегічного розвитку Біржі, просування на внутрішньому та зовнішньому ринках, юридичного забезпечення, аналітичного прогнозування та планування, IT та розробок, операційного забезпечення діяльності;
- висока ступінь налагодженої інформаційної взаємодії працівників та їх інформування щодо планів та дій Біржі. Для окремих диверсифікованих напрямків забезпечено високий ступінь автономності;
- централізований апарат управління, операційні функції децентралізовано. Обов'язки, функції, відповідальність та порядок взаємодії працівників затверджені внутрішніми трудовими порядками;

ПЕРСОНАЛ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

- люди є ключовою рушійною силою розвитку Біржі і основним джерелом конкурентної переваги;
- з огляду на обмеженість кількості фахівців галузі на ринку, процесу утримування та ефективного використанні висококваліфікованих кадрів приділяється значна увага;
- обов'язковість постійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- трудова дисципліна та мораль побудована на твердження, що кожен працівник УЕБ є рівноправною частиною однієї великої родини, де всі трудяться з розумінням спільної мети і блага; в родині нема «заробітчан», в родині – турбота, відповідальність і самоідентифікація, як невід'ємного механізму єдиної системи.

ВІЗІЯ

Українська енергетична біржа – це оператор організованого товарного ринку України, що забезпечує ліквідність, прозорість і справедливість у ціноутворенні, інтегрував національні ринки з міжнародними в єдиний торговий простір з гарантіями виконання та диверсифікації ризиків, має повну довіру суспільства та міжнародних партнерів.

МІСІЯ

Побудова надійного, прозорого та ефективного організованого товарного ринку в Україні інтегрованого з організованими ринками ЄС з метою максимізації спільного добробуту та посилення енергетичної безпеки і незалежності.

ЦІННОСТІ

Прозорість

Забезпечити доступ до прозорих ринків та забезпечити безпеку торгівлі через нагляд за стандартами, що відповідають вимогам ЄС, публікацію ринкової інформації та клірингові послуги.

Партнерство

Підтримка постійного діалогу з учасниками ринку, органами влади, регуляторами, міжнародними організаціями для співпраці, обміну досвідом та знаннями з метою забезпечення сталого розвитку економіки.

Професійність

Збереження позиції провідної біржі з точки зору ліквідності та рівня надаваних послуг, завдяки володінню знаннями, компетентністю співробітників, технологіям, кращому клієнтському сервісу та різноманітному портфелю продуктів і рішень.

Прогрес

Фундаментальну трансформацію України буде забезпечена за рахунок ефективної роботи кожного. Залучаючи кращі передові технології, експертизу і партнерів, УЕБ створює підґрунтя – інноваційну арену для розвитку бізнесу в Україні, зміцнення економіки та відродження держави.

Патріотизм

Підтримувати політики держави щодо лібералізації ринків, підвищення енергетичної безпеки, підвищення інвестиційної привабливості економіки шляхом створення надійної ринкової інфраструктури та її розвитку відповідно стандартам ЄС.

СТРАТЕГІЯ УКРАЇНСЬКОЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БІРЖІ

Стратегія УЕБ до 2030 року визначає основні напрямки діяльності та задає курс сталого розвитку біржового ринку. Хід виконання Стратегії буде регулярно оцінюватися.

Реалізуючи цю Стратегію, УЕБ хоче зробити позитивний внесок у досягнення Плану відновлення України. Сьогодні, як ніколи, важливо продемонструвати іноземним партнерам нашу беззаперечну готовність слідувати європейським відкритим та прозорим правилам побудови та роботи ринків.

Стратегія УЕБ визначає низку керованих пріоритетів діяльності. Їх дотримання необхідне для створення ефективної та стабільної екосистеми організованого товарного ринку та забезпечення розрахунків на ньому. Реалізуючи свою стратегію, УЕБ демонструє сталий інтерес та готовність брати на себе лідерство вибудовувати спільноти і коаліції борців за економічну ефективність та детінізацію торгової діяльності, зелений перехід та енергонезалежність. Прозорі і конкурентні ринки сприятимуть покращенню якості обслуговування споживачів та справедливому ринковому ціноутворенню.

Стратегія УЕБ має п'ять основних напрямки та є дорожньою картою їх виконання. Напрямки Стратегії розкриваються стратегічними цілями та стосуються розвитку ролі УЕБ в економіці України та, а також трансформації внутрішнього середовища Біржі.

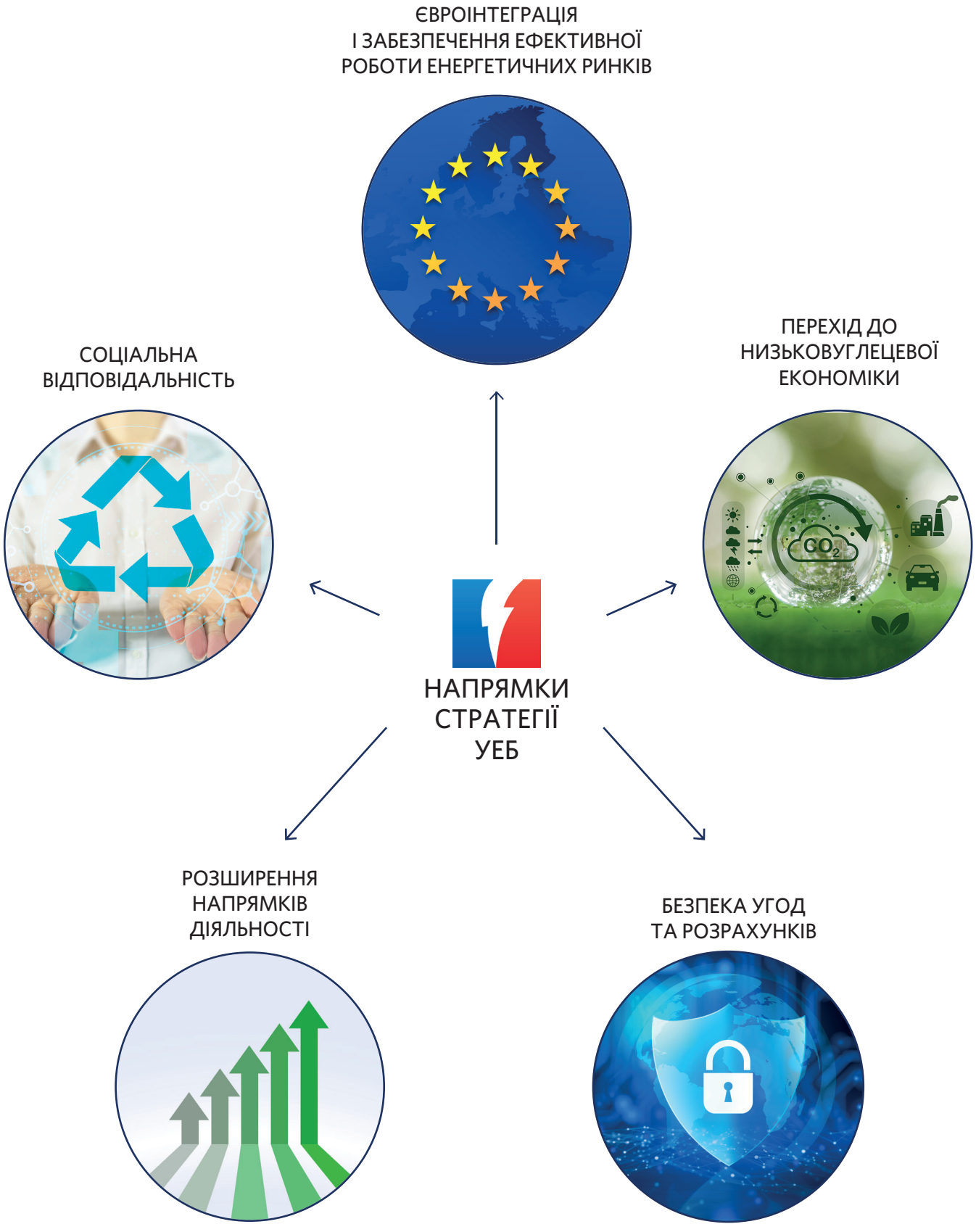
ОСНОВНІ РИЗИКИ, ЯКІ МОЖУТЬ НЕГАТИВНО ВПЛИНУТИ НА РЕАЛІЗАЦІЮ СТРАТЕГІЇ УЕБ

- погіршення співпраці з міжнародними партнерами та невиконання умов збереження статусу кандидата та вступу в ЄС;
- згортання реформ в Україні в т.ч. з лібералізації ринків та перехід до централізованого управління економікою;
- поглиблення монополізації ринків, регулювання цін та порядку розподілу ресурсів;
- неконкурентні умови ведення бізнесу за рахунок створення штучних преференцій іншим (в т.ч. державним) компаніям;
- відсутність інвестицій та зацікавленості інвесторів у відбудову втрачених об'єктів енергетичної та транспортної інфраструктури, підтримку проектів з декарбонізації економіки, розширення пропускної здатності транскордонних перетинів;
- неусунення нормативних, бюрократичних та інші перепон і бар'єрів для вільного доступу іноземних торгівців на український ринок;
- неусунення прогалин в податковому та іншому законодавстві, що ускладнює клірингову діяльність в Україні;
- несприятливий бізнес-клімат та макрофінансова нестабільність;
- зниження рівня конструктивної та активної взаємодії з державними органами та інституціями, регуляторами, ринком;
- посилення соціальної напруги, призупинення внутрішнього розвитку в організації, суттєві кадрові зміни.

МАРКЕРИ ДОТРИМАННЯ ПАРАМЕТРІВ СТРАТЕГІЇ УЕБ:

- Збережена лібералізована конкурентна модель функціонування ринків.
- Біржовий ринок УЕБ інтегрований з ринками ЄС для вільної транскордонної торгівлі.
- Мінімальний обсяг енергоресурсів, що торгуються на УЕБ (природний газ, скраплений газ, нафтопродукти, нафта, вугілля, біопаливо) становить 15% від обсягу внутрішнього споживання.
- Інформація про структуру та ціни біржового ринку є релевантними та прозорими для суспільства. Органи влади та регулюючі органи забезпечені всією необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень з регулювання ринків.
- На оптових енергетичних ринка забезпечена доброчесність та прозорість, ціни формуються конкурентними методами.
- Біржа стійка до кіберзагроз.
- Переважна кількість біржових продуктів є стандартизованими.
- Виконання переважної частини біржових угод забезпечується через механізм кліринку Біржі.
- На Біржі реалізовані нові напрямки: з декарбонізації (зелений напрямок) та аграрний.
- Завершено процес цифрової трансформації операційної діяльності.
- Корпоративне громадянство, підтримка держави та бізнесу.
- Підтримано залученість персоналу в розрізі різних груп поколінь (X, Y, Z) для синергії досвіду і прогресивних рішень, забезпечено високий рівень кваліфікації працівників, гідний рівень заробітної плати, дотримано гендерної рівності.

НАПРЯМКИ СТРАТЕГІЇ УЕБ



ДОРОЖНЯ КАРТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

1. ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ ЕНЕРГЕТИЧНИХ РИНКІВ

ЦІЛЬ 1. Запровадження транскордонної біржової торгівлі природним газом та електроенергією. Сполучення (об'єднання) в єдиний біржовий ринок газу та електроенергії ЄС

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ:

- Відкриття напрямків для торгівлі з точкою передачі на кордоні (початковий етап)
- Забезпечення вільного доступу до потужності передачі на загальноєвропейських аукціонах. Синхронізація біржової інформації з параметрами доступу до потужності
- Внесення змін в законодавство в частині участі нерезидентів у ринку та в ПКУ в частині оподаткування операцій в об'єднаних мережах
- Стратегічна кооперація з операторами біржових ринків ЄС
- Забезпечення конкурентної моделі номінованого оператора ринку в Україні
- Виконання цілей проекту SEEGAS

ЦІЛЬ 2. Стандартизація біржових товарів, торгових та клірингових механізмів, уніфікація відповідно стандартів ЄС

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ:

- Співпраця з European Federation of Energy Traders з метою стандартизації договорів
- Стандартизація продуктів відповідно стандартів та вимог ЄС
- Розширення продуктової лінійки у всіх напрямках торгівлі, в тому числі запровадження ринку деривативів (товарних та фінансових)
- Забезпечення порівнюваності цінових індексів
- Вдосконалення механізмів клірингу, наближення до європейської моделі клірингу та розрахунків

ЦІЛЬ 5. Створення газового хабу в Україні на базі УЕБ

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ:

- Реалізація Gas Release Program
- Покращення механізму торгівлі газом в митному складі та залучення нерезидентів
- Перенесення точки передачі газу на східний кордон та запуск торгівлі з точкою передачі на кордоні

ЦІЛЬ 3. Впровадження механізмів забезпечення доброчесності та прозорість на оптовому енергетичному ринку

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ:

- Погодження регуляторами конкретних критеріїв цінової нестабільності на різних сегментах ринку, постійний моніторинг адекватності та вдосконалення системи протидії маніпулюванню
- Запровадження звітності відповідно REMIT в якості PPAT та RRM (адміністратор платформи інсайдерської інформації та адміністратор передачі даних)
- Вдосконалення механізму звітності перед НКЦПФР
- Покращення прозорості біржового сектору: збільшити кількість інформації, що публікується про сектор, у зручному та доступному форматі, отримання всіх вимог законодавства та очікувань громадськості щодо прозорості

ЦІЛЬ 4. Нарощування конкуренції на біржовому ринку УЕБ

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ:

- Підвищити свою корисність для клієнта: допомогти підвищити ефективність їх бізнесу та реакцію органів влади на запити ринку
- Залучення компаній нерезидентів до торгів
- Запровадження державних програм напрямлених на формування та підтримання ліквідності організованих ринків
- Лояльна тарифна політика
- Діджиталізація та оптимізація (спрощення) організаційних процесів у взаємовідносинах з клієнтами
- Запуск окремого відділу залучення, підтримки та супроводження роботи з клієнтами

ЦІЛЬ 6. Формування індексів українських цін на біржові товари визнаних для використання за межами країни

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ:

- Розробка методології національного цінового індексу на природний газ та електричну енергію
- Запровадження індексів цін на інші біржові товари за рахунок їх стандартизації
- Систематизація біржової інформації та автоматизація терміналів доступу до неї
- Забезпечення публікації Біржових індексів на міжнародних цінових платформах

2. ПЕРЕХІД ДО НИЗЬКОВУГЛЕЦЕВОЇ ЕКОНОМІКИ

ЦІЛЬ 1. Запуск торгівлі біогазом та біометанолом/біодизелем

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ:

- Виконанням операторами ГРС редизайну мереж, з їх кільцюванням та підключенням додаткових споживачів до відповідних ГРСЗ для збільшення потужності подачі біометану в мережу
- Реалізація Концепції Уряду спрямованої на досягнення кліматично нейтральної економіки країни (Ukraine Green Deal).
- Експортні торги в ЄС з використанням національного реєстру виробництва і споживання біометану
- Диверсифікація ринку моторних палив України та квотування % відновлювальних рідких біопалив в споживанні
- Впровадження в Україні механізмів фінансового та інших видів стимулювання виробництва та споживання відновлювальних газі

ЦІЛЬ 2. Запуск ринку твердого біопалива та агробіомаси

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ:

- Прийняття закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку електронної торгівлі альтернативними видами палива
- Перемога в конкурсному відборі оператора електронної торгової системи
- Стандартизація якості продукції та побудова механізму контролю доставки
- Визначення та встановлення переліку агробіомаси, яка буде використовуватися для опалення на ТЕЦ
- Формування бази споживачів та виробників, залучення їх до біржових торгів

ЦІЛЬ 3. Запуск торгівлі корпоративними PPA та контрактами на різницю

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ:

- Надання можливості для виробників електричної енергії з альтернативних джерел укладати на Біржі договори про надання послуги із забезпечення стабільності ціни на електричну енергію, щодо яких поставка не є обов'язковою (в т.ч. CfD модель функціонування ВДЕ на ринкових умовах зі страхуванням фінансових ризиків)
- Визначення енергетичних продуктів щодо яких буде здійснюватися торгівля контрактами на різницю цін
- Відкриття ринку корпоративних PPA як механізму підтримку виробників ВДЕ

ЦІЛЬ 4. Запуск торгівлі гарантіями походження

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ:

- Розробка первинного та вторинного законодавства, запуск реєстрів гарантій походження біометану та електроенергії
- Взаємне визнання гарантій походження з країнами ЄС
- Створення регіонального хабу торгівлі сертифікатами на рівні сторін Енергетичного співтовариства без членства в AIB
- З метою зменшення навантаження по CBAM за рахунок ГП - прийняття Єврокомісією змін щодо реалізації механізму CBAM, які визначають викиди, які покриваються CBAM (Full carbon footprint та Scope of emissions), та підходи до їх розрахунку з використанням ГП для непрямих викидів. Для прямих викидів розрахунок має відповідати принципам правил розрахунку EU ETS, для непрямих - підхід може спиратися на правила PEF
- Набуття права на торгівлю гарантіями походження

ЦІЛЬ 5. Запуск системи торгівлі викидами

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ:

- Впровадження інструментів вуглецевого ціноутворення на основі міжнародного досвіду та результатів моделювання їх впливу на економіку (в т.ч. підвищення вуглецевого податку та його перегляд після запуску СТВ; впровадження другого НВВ для підвищення амбітності цілей до рівня СНВР)
- Імплементація процедур та вимог щодо моніторингу, звітності та верифікації (МЗВ) викидів парникових газів
- Прийняття регуляторних актів по СТВ, в т.ч. ЗУ «Про функціонування СТВ» та відповідних підзаконних актів
- Створення реєстру емітентів парникових газів та запуск на базі УЕБ вторинного ринку СТВ

ЦІЛЬ 6. Скорочення обсягів торгівлі вугіллям

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ:

- Скасування державних субсидій на виробництво та використання викопного палива допомагає створити рівні умови для розвитку низьковуглецевих технологій
- Закриття секції торгівля вугіллям на Біржі в міру скорочення використання викопного палива в державі та його заміщення низьковуглецевими джерелами енергії

3. БЕЗПЕКА УГОД ТА РОЗРАХУНКІВ

ЦІЛЬ 1. Запровадження механізмів контролю виконання угод та постачання

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ:

- Відслідковування фактів укладання договорів купівлі-продажу на підставі біржових свідоцтв та за результатами біржових торгів
- Контроль виконання оплати та постачання біржових товарів
- Контроль зміни умов біржового договору – додаткових угод тощо

ЦІЛЬ 2. Розробка альтернативних механізмів гарантування розрахунків

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ:

- Розробка механізмів використання банківських гарантій, сертифікатів походження, блокування товару тощо в якості гарантування укладання та виконання біржових угод
- Гарантія виконання розрахунків як зі стовідсотковим, так і з частковим попереднім резервуванням активів, розвиток інструментів хеджування
- Вдосконалення системи ризик-менеджменту з метою досягнення оптимальної та гнучкої моделі гарантування розрахунків (система маржування, процедури управління дефолтом тощо)

ЦІЛЬ 3. Запровадження полегшеного клірингу біржових угод

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ:

- Удосконалення розрахункової та клірингової інфраструктури організованих товарних ринків в тому числі шляхом розвитку та ефективної співпраці клірингової, розрахункової, біржової та депозитарної інфраструктури
- Біржа забезпечує облік прав та обов'язків, а також контроль виконання угод небудучи при цьому контрагентом по угоді. Не застосовуються вимоги MiFID II та EMIR

ЦІЛЬ 4. Клірингова діяльність центрального контрагента

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ:

- Створення окремої юридичної особи для надання послуг центрального контрагента на організованих товарних ринках – ліцензування професійної діяльності на ринках капіталу - клірингової діяльності центрального контрагента

4. РОЗШИРЕННЯ НАПРЯМКІВ ДІЯЛЬНОСТІ

ЦІЛЬ 1. Надання ширших можливостей на ринку природного газу

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ:

- Запуск роздрібного ринку з можливістю закупівель газу великими промисловими споживачами
- Запуск контрактів з обміну газу на суміжних ринках (свопи) з метою подолання обмежень пропускної спроможності окремих ділянок
- Запровадження торгівлі потужностями на ринку вторинного перерозподілу з метою можливості коригування розподіленої потужності

ЦІЛЬ 2. Запуск системи репортингу в рамках системи запобігання маніпулюванням, підвищення прозорості, контрольованості та прогнозованості стратегічних ринків України

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ:

- Синергічна робота з органами державної влади з метою надання інструментів, що дозволять подолати цінові маніпуляції на окремих ринках, здійснювати ефективну їх координацію та управління за рахунок контролю повних циклів товарообігу

ЦІЛЬ 3. Розвиток біржової торгівлі товарною агро- та сільськогосподарською продукцією

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ:

- Розробка та вдосконалення первинного та вторинного галузевого законодавства
- Запуск біржового ринку зернових зернових та енергокультур
- Запуск біржового ринку сировинного молока, цукру та олії
- Запуск біржового ринку біогазової сировини

ЦІЛЬ 4. Розвиток нових напрямків торгівлі

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ:

- Розвиток біржового ринку залізнорудних котунів та металопрокату
- Розвиток теплоенергетичних аукціонів

5. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

ЦІЛЬ 1. Висока організація системи управління персоналом

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ:

- Всім співробітникам забезпечені комфортні умови праці, доброзичливе та інклюзивне робоче місце
- Розвитку ключових компетенцій персоналу приділяється особлива увага, передається досвід, заохочуються до реалізації інноваційні ідеї
- Впроваджуються рішення для підтримки освітніх амбіцій, щоб утримати ключових співробітників
- Постійна оцінка якості знань і кваліфікацій персоналу та задоволеності роботою
- Посилення бренду УЕБ як роботодавця
- Чітке визначення корпоративної культури та корпоративних цінностей та системи мотивації персоналу для максимізації ефективності залученості персоналу
- Визначення переліку ключових працівників, створення кадрового резерву

ЦІЛЬ 2. Підвищення операційної ефективності роботи

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ:

- Уніфікація корпоративних процедур, оптимізація робочих процесів, вдосконалення підходів до планування, управління та контролю
- Підвищенні рівня залученості працівників у схемі ключових співробітників
- Підвищення результативності співробітників, залучення молоді та досвідчених експертів галузі
- Створення освітнього центру всередині організації для підвищення кваліфікації персоналу та учасників ринку, сприяючи створенню професійної спільноти енергетичного сектору
- Автоматизація, підвищення якості та доступності сервісів УЕБ
- Забезпечення найвищого ступеню захисту інформації та кібербезпеки

ЦІЛЬ 3. Партнерство та комунікація зі стейкхолдерами

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ:

- Діяльність виключно зі збереженням інтересів держави, бізнесу та населення, цільова спрямованість діяльності на створення кінцевого блага (користі для населення)
- Підтримання ефективної системи відносин зі стейкхолдерами (учасниками ринку, органами державної влади, регуляторами), створення та реалізація спільних стратегій та програм, поглиблення ближчих контактів
- Покращення комунікаційної взаємодії Ради секцій, проведення зустрічей на постійній основі, розвиток інформаційного хабу для професійних учасників ринку
- Розширення відносин з міжнародними партнерами
- Розвиток якісної комунікації та розширення Advisory Board
- Пріоритетність збереження рівновіддаленості та забезпечення збереження рівності інтересів стейкхолдерів

ЦІЛЬ 4. Ефективне корпоративне управління

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ:

- Завершення реформи корпоративного управління за стандартами OECD
- Залучення стратегічних партнерів з урахуванням міркувань зміцнення довіри до Біржі та підвищення стандартів професійних компетенцій
- Розробка структури управління ESG (environmental, social, governance) УЕБ та забезпечення ESG навчання співробітників
- Заходи стандартів GRI (Global Reporting Initiative) щодо корпоративного управління, управління ESG (European Standards and Guidelines), етики та антикорупційного управління

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У РАЗІ ВІДХИЛЕННЯ ВІД СТРАТЕГІЇ

ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ ЕНЕРГЕТИЧНИХ РИНКІВ

РИЗИК, ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ	ЗАХОДИ З МІНІМІЗАЦІЇ ВПЛИВУ
Неможливість усунення нормативних перешкод для вільної участі нерезидентів в ринку	Відкриття окремих секцій для торгівлі локаційними продуктами з точкою передачі на кордоні
Бар'єри розширення можливостей ринку доступу до потужності	Пошук шляхів інтеграції з TSO щодо обміну інформацією про набуту потужність учасника для лімітування допуску його позицій
Незапровадження власних ефективних механізмів клірингу	Співпраця з міжнародними біржами та ССР з метою залучення їх на український ринок для спільного проекту клірингу
Вибір монопольної моделі ринку та нездатність номінованого оператора ринку забезпечити market coupling	Регулятор має право проведення позачергового конкурсу для вибору іншого оператора. Співпраця з провідними NEMO в якості стратегічних партнерів
Небажання ринку вводити стандартизацію або невідповідність стандартам ЄС	Заручення підтримки міжнародних партнерів, зокрема EFET, робота з органами влади для нормативного врегулювання питання (де це можливо) та робота з учасника ринку в рамках Ради секцій
Відтермінування введення в дію механізмів прозорості та звітності	Біржа здійснює аналогічну звітність до НКЦПФР, має підписані меморандуми про обмін інформацією з НКРЕКП та Міненерго, взаємодіє з правоохоронними органами. Таким чином може бути погоджений єдиний порядок використання даних для запобігання маніпулювань та виявлення порушень, що спростить роботу всіх учасників
Обмежений попит на послуги УЕБ в якості адміністратора платформи інсайдерської інформації та передачі даних через високу конкуренцію	Набуття системи звітності кращого зразка, що вже працює на ринку ЄС та буде верифікованою після вступу України в ЄС для можливості безпосередньої звітності в ACER. Сприяння встановленню високих вимог до програмного забезпечення, надання комплексних сервісів і додаткових вигід, що отримує учасник звітності (наприклад доступ до аналітики)
Недосягнення прогнозованого об'єму ринку та рівня ліквідності	Пошук шляхів забезпечення державної підтримки розвитку конкурентних, організованих та прозорих ринків
Продовження та посилення програм ПСО та адміністративного керування галуззю, падіння національного газовидобутку	Розробка альтернативних продуктів наповнення біржової ліквідності, таких, як товарні деривативи з метою хеджування ризиків, законодавче врегулювання порядку здійснення імпорту (закупівель) через біржовий механізм про приклад єдиної закупівельної платформи ЄС (Механізм спільної закупівлі газу поширюється на країни Енергоспівтовариства). Стимулювання використання механізмів GRP при реалізації PSO з метою недопущення монополізації одним постачальником
Незапровадження GRP та переважання прямої двосторонньої торгівлі	Робота з європейськими партнерами та донорами, пропагування механізмів прозорості в т.ч. при використанні донорських коштів
Нерелевантність, нестабільність українських цінових індексів УЕБ	Експертне підтвердження методики розрахунку індексів, аналітична робота по виявленню факторів впливу на індекси, запровадження критеріїв цінової нестабільності та коридорів цін. Розширення повноважень регулятора щодо проведення оцінки цін та індикаторів

ПЕРЕХІД ДО НИЗЬКОВУГЛЕЦЕВОЇ ЕКОНОМІКИ

РИЗИК, ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ	ЗАХОДИ З МІНІМІЗАЦІЇ ВПЛИВУ
Відсутність зацікавленості виробників в будівництві біогазових установок	Сприяння запровадженню програм з підтримки виробників в т.ч. шляхом надання пільг та кредитів
Технічна неспроможність подачі біометану в магістральну мережу	Запровадження торгівлі регіональної торгівлі з точкою передати в ГРМ та контрактів на обмін газу в ГТС
Незацікавленість виробників у випуску твердого біопалива, що підпадає під норми закону	Робота з профільними міністерствами та стейкхолдерами щодо нормативного врегулювання обов'язку оптимізації безвідходного виробництва
Низька зацікавленість інвесторів в купівлі PPA та договорів про забезпечення стабільності ціни	Синергійна робота зі сприяння усунення бар'єрів для транскордонної торгівлі гарантіями походження
Неможливість запуску контрактів на різницю цін через відсутність цінових бенчмарків	Створення власних цінових індексів, як передбачає ця Стратегія
Адміністративне призначення єдиного майданчика з правом здійснювати торгівлю гарантіями походження	Апеляція щодо порушення конкурентного законодавства з вимогою або проведення конкурсного відбору або надання рівного права працювати в сегменті для всіх операторів організованого товарного ринку
Відсутність попиту на гарантії походження	Внесення змін до RED II Article 19(11) в частині додавання третіх країн або стимулювання заключення Україною окремого договору є ЄС для можливості транскордонної торгівлі. Підтримка змін щодо окремого механізму CBAM, що дасть можливість погашати частину викидів гарантіями походження
Відсутність попиту на вторинному ринку СТВ	Унеможливлюється прийняттям CBAM та/або підвищенням амбіцій щодо обсягів допустимих викидів

БЕЗПЕКА УГОД

РИЗИК, ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ	ЗАХОДИ З МІНІМІЗАЦІЇ ВПЛИВУ
Дефіцит фінансової спроможності учасників ринку в попередньому депонуванні	Розробка альтернативних механізмів гарантування виконання зобов'язань без необхідності блокування фінансових ресурсів
Потреба учасників ринку у більш гнучкому механізмі варіантів виконання угод	Збереження напрямків торгів, що передбачають безпосереднє виконання зобов'язань між сторонами
Відсутність економічного обґрунтування окупності проекту залучення клірингових систем	Вирішується за рахунок розширення ринків біржі, що передбачають кліринг. Участь у спільних проектах в т.ч. міжбіржових та за участі міжнародних організацій та стейкхолдерів. Розробка власних технічних рішень
Неусунення нормативних бар'єрів для функціонування ССР в Україні	Продовження надання послуг в форматі полегшеного клірингу біржових угод

РОЗШИРЕННЯ НАПРЯМКІВ ДІЯЛЬНОСТІ

РИЗИК, ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ	ЗАХОДИ З МІНІМІЗАЦІЇ ВПЛИВУ
Незацікавленість кінцевих споживачів газу в участі у професійному ринку в якості активного учасника (трейдера)	Виділення окремих співробітників, що обслуговуватимуть напрямок роздрібного ринку, надаватимуть посилену інформаційно-консультаційну підтримку. Спрощення та оптимізація процесів, інформаційна компанія для неактивних учасників з аналітичною демонстрацією можливостей підвищення ефективності їх діяльності
Низька ліквідність ринку контрактів на обмін	Буде нівельована через усунення бар'єрів доступу нерезидентів на ринок
Супротив ринку щодо роботи системи репортингу через небажання виводу своєї діяльності в публічну площину	Інформаційна капманія, напрямлена на популяризацію потреби у формуванні індексу. Створення дошки переліку прозорих компаній та популяризація статусності і престижу знаходження в переліку прозорих компаній як їх свідомого вибору. Співпраця з органами державної влади, антимонопольними та антикорупційними органами з метою сприяння створення механізмів контролю та детінізації ринків
Супротив великого аграрного бізнесу підвищенню конкуренції на ринку	Заручення підтримки міжнародної спільноти та донорів (в т.ч. в рамках плану відродження України), зацікавлених в зміцненні економіки країни та акумуляції капіталу всередині
Не відродження металургійної промисловості	Сприяння нормативному врегулюванню прозорого експорту сировини з України
Державна націленість на подальше регулювання окремих тарифів	Проведення економіко-аналітичного моделювання запропонованої системи в т.ч. підкріплення аналогічними прикладами визначення ціни на аукціоні в ЄС

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

РИЗИК, ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ	ЗАХОДИ З МІНІМІЗАЦІЇ ВПЛИВУ
Дефіцит кваліфікованих кадрів через міграцію населення. Висока плинність кадрів	Надання можливостей дистанційної роботи для ключових співробітників. Підвищення соціального пакету працівника, високі вимоги до персоналу компенсуються привабливою заробітною платою, покращення корпоративного клімату, створення дружньої атмосфери та формування у працівників високого ступеня відданості інтересам компанії
Протидія та супротив операційній оптимізації та реорганізації	Особистісна оцінка керівництвом ефективності змін, фахова оцінка завантаженості та задіяності персоналу
Хибне сприйняття біржової торгівлі (в т.ч. як зайвої ланки, що створює додаткову вартість) суспільством через післявоєнну напруженість в умовах обмеженості ресурсів	Інформаційно-рекламна компанія з описом вкладу Біржі в розвиток ринків та, як наслідок, створення кінцевого блага і вигід для суспільства. Значна увага популяризації бренду та позитивної представленості в ЗМІ
Недосягнення цілей діяльності з максимізації та збалансування інтересів суспільства, бізнесу та влади	Створення підрозділу моделювання та оцінки впливу діяльності на соціально-економічну складову. Оперативна реакція в виправлення ситуацій, що не сприяють інтересам основних стейкхолдерів (неселення, держава)