

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КОЗАЧУК ЛЕСЯ ВОЛОДИМИРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин, кандидат
економічних наук, доцент
_____ Марія ШКУРАТ
« ____ » _____ 2025 р.

Стратегічна стійкість підприємства та її забезпечення в умовах кризи

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес - адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Леонід КІСТЕРСЬКИЙ, професор кафедри
міжнародних економічних відносин,
доктор економічних наук, професор

_____ підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2025

АНОТАЦІЯ

Козачук Л.В. Стратегічна стійкість підприємства та її забезпечення в умовах кризи. - Спеціальність 073 Менеджмент ОП «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У роботі узагальнено теоретико-методологічні засади дослідження процесу формування стратегічної стійкості підприємств в умовах кризи; здійснено аналіз стратегічної стійкості українських підприємств та її забезпечення в умовах кризи; визначено напрями формування стратегічної стійкості підприємства та її забезпечення в умовах кризи.

Основними науковими результатами дослідження є: узагальнення наслідків збройної агресії РФ проти України для енергетичного сектору; визначення ролі міжнародної допомоги у формуванні стратегічної стійкості української енергетики під час війни; систематизація напрямів відновлення стратегічної стійкості підприємств енергетичного сектору України.

Ключові слова: стратегічна стійкість, енергетичний сектор, повоєнне відновлення, криза

76 с., 15 табл., 8 рис., бібліограф.: 86 найм.

SUMMARY

Kozachuk L.V. Strategic sustainability of the enterprise and its provision in times of crisis. - Specialty 073 Management Educational Program "Business Administration". Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The paper summarizes the theoretical and methodological principles of the study of the process of forming strategic sustainability of enterprises in times of crisis; analyzes the strategic sustainability of Ukrainian enterprises and its provision in times of crisis; identifies the directions of forming strategic sustainability of the enterprise and its provision in times of crisis.

The main scientific results of the study are: generalization of the consequences of the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine for the energy sector; determination of the role of international assistance in forming strategic sustainability of Ukrainian energy during the war; systematization of directions of restoring strategic sustainability of enterprises in the energy sector of Ukraine.

Keywords: strategic sustainability, energy sector, post-war recovery, crisis

76 p., 15 tables, 8 figures, bibliography: 86 item.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ.....	8
1.1 Визначення природи стратегічної стійкості організації.....	8
1.2 Фінансова стійкість підприємства як складова стратегічної стійкості в умовах кризи.....	11
1.3 Філософія антикризового управління підприємством.....	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ КРИЗИ.....	23
2.1. Аналіз фінансової стійкості вітчизняного бізнесу під час війни.....	23
2.2 Організаційно-економічна характеристика діяльності та майновий стан АТ «Хмельницькобленерго».....	29
2.3 Оцінка фінансового стану АТ «Хмельницькобленерго».....	32
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ КРИЗИ.....	46
3.1. Наслідки збройної агресії РФ проти України для енергетичного сектору.....	46
3.2. Роль міжнародної допомоги у формуванні стратегічної стійкості української енергетики під час війни.....	53
3.3. Напрями відновлення стратегічної стійкості підприємств енергетичного сектору України.....	57
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У парадигмі системного аналізу та стратегічного менеджменту, стратегічна стійкість функціонує як мета-характеристика, що описує еволюційну здатність суб'єкта господарювання до збереження функціональної цілісності та траєкторії цільового розвитку в умовах нестаціонарності зовнішнього та внутрішнього середовища.

Як зазначено у праці українських дослідників, Островерхова В.М., Качмарського І.В., стратегічна стійкість організацій включає здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, ефективно реагувати на кризи, зберігати свою діяльність у умовах економічної та соціальної нестабільності [1]. Стратегічна стійкість проявляється не лише у вмінні організації зберігати ефективність у мінливих умовах, а й у здатності перетворювати зміни на джерело переваг, забезпечуючи сталий розвиток протягом усього періоду свого функціонування. Вона охоплює широкий спектр управлінських напрямів — від упровадження інновацій та управління ризиками до підтримання фінансової стійкості, а також формування й зміцнення гнучкості у стратегіях та операційній діяльності.

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну поставило нові, небачені до цього, виклики для української та світової економік. В той же час від стратегічної стійкості бізнесу залежить економічна безпека та стійкість держави. Сутність стратегічної стійкості полягає не лише у збереженні функціонування, але й у гнучкості та здатності до трансформацій у відповідь на ті зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі бізнесу. Концепція стратегічної стійкості підприємства інтегрує в собі такі управлінські аспекти, як управління ризиками, фінансова стабільність, інноваційна діяльність та підтримання операційно-стратегічної гнучкості. В той час, як ресурси країни було спрямовано на державну оборону та пошук рішень для пом'якшення впливу війни на добробут громадян і бізнесу, актуальним питанням постало пошук джерел фінансування програм антикризової підтримки підприємств. Як

відомо, важливу роль у збереженні економічної безпеки нашої держави з перших днів війни відіграє міжнародна технічна та фінансова допомога.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Питання стратегічного розвитку, інноваційності, стратегічної стійкості, а також стратегічної гнучкості знайшли своє відображення в роботах провідних іноземних вчених таких, як: Д. Аакер, І. Ансофф, А. Баклі, Т. Дас, Дж. Еванс, М. Хітт, Р. Санчес, Г. Хемел та інші. Серед вітчизняних вчених можливо виділити таких дослідників як: В.М. Островерхов та І.В. Качмарський, Шамрін Р. В. [2] та інші.

Методологія, послідовність, інструменти фінансового аналізу є широко описуваними в підручниках та наукових статтях таких авторів як: Готра В. В. [4], Денисенко М. П. [5], Ковтуненко Ю. В. [6], Марусяк Н. Л. [7], Попович Д. В. [8], Чемчикаленко Р. А. [9].

Питанням мобілізації фінансування для боротьби з COVID-19, а також впливу війни в Україні на глобальні потоки допомоги, аналізу трансформації технічної та фінансової допомоги у сфері соціального захисту населення, впливу геополітичних інтересів великих донорів на розподіл та умови допомоги присвячені щорічні дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку [10], наукові праці У. Джентіліні [11], К. Хамфрі та Н. В. ван де Валле [12] та інших.

Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо формування стратегічної стійкості підприємства та її забезпечення в умовах кризи.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено і вирішено такі *задачі*:

- визначити природу стратегічної стійкості організації;
- дослідити сутність фінансової стійкості підприємства як складової стратегічної стійкості в умовах кризи;
- вивчити філософію антикризового управління підприємством;
- здійснити аналіз фінансової стійкості вітчизняного бізнесу під час війни;

- дослідити організаційно-економічні характеристики діяльності та майновий стан АТ «Хмельницькобленерго»;
- здійснено оцінку фінансового стану АТ «Хмельницькобленерго»;
- дослідити та узагальнити наслідки збройної агресії РФ проти України для енергетичного сектору;
- вивчити роль міжнародної допомоги у формуванні стратегічної стійкості української енергетики під час війни;
- визначити напрями відновлення стратегічної стійкості підприємств енергетичного сектору України.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегічної стійкості підприємства та її забезпечення в умовах кризи.

Предметом дослідження є організаційно-економічний механізм формування стратегічної стійкості підприємства в умовах кризи.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою роботи є положення сучасної теорії менеджменту, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в області дослідження проблем формування стратегічної стійкості підприємства та її забезпечення в умовах кризи.

У процесі дослідження використано діалектичний метод наукового пізнання, а також загальнонаукові методи пізнання: метод теоретичного узагальнення; метод аналізу та синтезу; методи статистичного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні матеріали та публікації, а саме Закони України, Укази Президента України, постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, накази Міністерства освіти і науки України, дані Державної служби статистики України, монографічна та періодична література, результати власних досліджень автора.

Основні наукові результати, які характеризують **новизну виконаного дослідження**, полягають у такому:

- узагальнено наслідки збройної агресії РФ проти України для енергетичного сектору;

- визначено роль міжнародної допомоги у формуванні стратегічної стійкості української енергетики під час війни;
- систематизовано напрями відновлення стратегічної стійкості підприємств енергетичного сектору України.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що отримані в процесі дослідження теоретичні результати можуть стати основою для формування рекомендацій щодо формування стратегічної стійкості підприємства в умовах кризи на загальнодержавному рівні та рівні підприємства.

Результати дослідження викладено у науковій статті на тему Роль міжнародної допомоги у формуванні стратегічної стійкості бізнесу під час війни, яку подано до друку науковий фаховий журнал категорії Б «Економіка та організація управління», а також тезах доповіді на тему «Роль міжнародної допомоги у формуванні стратегічної стійкості української енергетики під час війни» на XXV Міжнародній науковій конференції студентів, аспірантів та молодих вчених "Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (м. Вінниця, 27 листопада 2025 р.).

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 77 найменування. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1 Визначення природи стратегічної стійкості організації

Спираючись на напрацювання дослідників [13–21], українські дослідники Островерхова В.М. та Качмарського І.В. пропонують трактувати стратегічну стійкість організації як її здатність ефективно функціонувати й розвиватися в умовах нестабільності, невизначеності та постійних змін у зовнішньому середовищі. Це поняття охоплює не лише уміння адаптуватися до нових обставин, а й здатність завчасно передбачати зміни та активно формувати власне середовище для забезпечення довготривалої стабільності й успіху [1].

Стратегічна стійкість включає широкий спектр елементів організаційного управління — адаптивність, гнучкість, інноваційний потенціал, фінансову стабільність і спроможність до самоорганізації. Вона проявляється через такі ключові характеристики, як: адаптивність, гнучкість, інноваційність, фінансова стійкість та здатність до внутрішньої самоорганізації. Основними видами стратегічної стійкості є операційна, фінансова та інституційна.

Наявність стратегічної стійкості забезпечує організації можливість не тільки зберігати життєздатність у мінливому та непередбачуваному середовищі, а й активно розвиватися, використовувати нові можливості та посилювати конкурентні переваги. Завдяки цьому організації здатні утримувати високий рівень конкурентоспроможності навіть у кризових ситуаціях або за умов різких трансформацій зовнішнього середовища.

У праці Островерхова В.М. та Качмарського І.В. узагальнено основні характеристики стратегічної стійкості організації (табл. 1.1) [1].

Отже, основа стратегічної стійкості становить комплекс ключових складових, що дають змогу системі — організації, підприємству чи державі — підтримувати ефективність, гнучко реагувати на зміни та швидко відновлювати діяльність після кризових впливів. Це багатовимірна система, що охоплює адаптивність, резилієнтність, економічну й соціальну стійкість, екологічну

безпеку, а також інтеграційні механізми та взаємодію з міжнародним середовищем.

Таблиця 1.1 Характеристики стратегічної стійкості організації

Аспект	Характеристика
Адаптивність	Вона забезпечує можливість організації швидко пристосовуватися до ринкових, технологічних або соціальних змін. Адаптивність включає в себе гнучкість управлінських структур, здатність до реорганізації та збереження ефективності в умовах постійних змін
Інноваційність	Стратегічна стійкість вимагає постійного пошуку та впровадження інновацій, які допомагають організації залишатися конкурентоспроможною
Фінансова стійкість	Здатність організації зберігати фінансову стабільність навіть у випадку кризових ситуацій, таких як економічні спади чи падіння попиту на продукцію чи послуги
Гнучкість стратегічного управління	Вміння швидко адаптувати стратегії до зміни умов або використати нові можливості є важливою складовою стратегічної стійкості. Це включає в себе відкритість до нових підходів, здатність організації до змін і коригувань своєї стратегії для збереження конкурентних переваг
Інституційна стійкість	Здатність організації зберігати свої базові функції, місію та цілі навіть у складних і непередбачуваних умовах. Інституційна стійкість залежить від наявності чіткої структури управління, сильного корпоративного духу, ефективної організаційної культури, яка допомагає організації долати труднощі
Здатність до самовідновлення	Включає в себе планування на випадок непередбачуваних ситуацій (контингентні плани), наявність резервних ресурсів та внутрішніх механізмів для швидкої стабілізації
Залучення людського капіталу	Кваліфіковані кадри, їх мотивація та готовність працювати в умовах змін є запорукою адаптивності організації. Розвиток професійних навичок, постійне навчання та залучення нових талановитих працівників забезпечує організаційну стійкість і дає можливість ефективно долати складні умови
Ризик-менеджмент	Вимагає систематичного аналізу можливих загроз і розробки стратегій для мінімізації їхнього впливу
Клієнтська орієнтованість	Постійна увага до якості обслуговування, інноваційних продуктів і сервісів, а також адаптація до змінюваних вимог ринку допомагає організації зберігати свою репутацію та лояльність споживачів
Відкрите управління та комунікація	Чітка та відкрита комунікація як всередині організації, так і з зовнішнім середовищем (зацікавленими сторонами, державними органами, громадськістю) сприяє зміцненню довіри та забезпеченню стійкості

Джерело: складено автором на основі [1]

В результаті проведеного дослідження теоретичних та практичних аспектів забезпечення стійкості підприємств в умовах динамічного та ризикованого бізнес-середовища О.С. Дуброва визначає стратегічна стійкість як

«характеристику діяльності підприємства, яка відображає його здатність до стійкого розвитку та досягнення намічених цілей (з мінімально допустимими відхиленнями від запланованих) всупереч впливу динамічного середовища, в якому має місце невизначеність майбутніх результатів та ризикованість господарських процесів [13, стор. 16]. Авторка зазначає, що основними складовими стратегічної стійкості підприємств виступають: технологічна стійкість, фінансова стійкість, виробнича стійкість, маркетингова стійкість, соціальна (кадрова) стійкість; екологічна стійкість [13, стор. 16].

Стійкість підприємства формується під дією широкого спектра зовнішніх та внутрішніх чинників. До зовнішніх належать соціально-економічна й політична ситуація в країні, рівень платоспроможного попиту, податкова, фінансово-кредитна, облікова та інвестиційна політика, умови на ринку постачальників, галузеві особливості та тип ринку.

Внутрішні фактори охоплюють масштаб підприємства, гнучкість системи управління, відповідність продукції споживчим потребам за якістю та ціною, рівень розвитку матеріально-технічної бази та технологій, стан активів і фінансових ресурсів, залежність від зовнішніх кредиторів та інвесторів, результативність господарських і фінансових операцій, якість менеджменту, забезпеченість кваліфікованими кадрами, особливості корпоративної культури, ділову репутацію, а також узгодженість внутрішніх можливостей із впливом зовнішніх ризиків і загроз.

Алгоритм досягнення стратегічної стійкості підприємства (або її окремої складової) має включати такі етапи: оцінювання наявного рівня стійкості на основі визначеної системи індикаторів; проведення факторного аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища для виявлення ключових чинників стратегічної стійкості; визначення оптимальних критеріїв стійкості та обґрунтування доцільності їх застосування; встановлення фактичного рівня стратегічної стійкості; аналіз можливих заходів і ресурсів, потрібних для відновлення рівноваги підприємства; формування рекомендацій щодо підтримання належного рівня стратегічної стійкості та розроблення заходів для

її посилення; впровадження визначених дій і контроль за результатами їх реалізації [23].

Процес забезпечення стратегічної стійкості має бути спрямований на зниження негативних впливів внутрішніх і зовнішніх чинників, створення умов для ефективного виконання запланованих заходів і господарських операцій, а також максимальне використання внутрішнього потенціалу для зміцнення конкурентних переваг [24]. Основними принципами підтримання стратегічної стійкості є: оперативне реагування на зміни середовища; системний підхід в управлінні; урахування ризиків; застосування показників, що дають можливість здійснити об'єктивну оцінку стійкості; інтегрованість із загальною системою менеджменту; орієнтація на досягнення стратегічних цілей; використання якісних методів обґрунтування рішень в умовах невизначеності та ризику [25].

1.2 Фінансова стійкість підприємства як складова стратегічної стійкості в умовах кризи

За визначенням Степаненко О.І. та Канельської А.В., фінансова стійкість не має сталого абсолютного значення — вона передбачає збереження збалансованих співвідношень між її ключовими елементами [27]. Це характеристика фінансового стану підприємства, яка визначає стан важливих напрямів його діяльності, сприяє реалізації стратегічних цілей розвитку, формується завдяки ефективному управлінню капіталом і грошовими потоками та забезпечує можливість стабільного довгострокового зростання в наявних умовах. Аналітичний огляд наукових підходів до визначення поняття «фінансова стійкість» у праці Степаненко О.І. та Канельської А.В. виявив певні розбіжності у його трактуванні [27].

Наукові праці демонструють, що оцінювання фінансової стійкості має вирішальне значення для діяльності будь-якого підприємства, особливо в періоди нестабільності чи кризових явищ. Чітке розуміння рівня фінансової стійкості дає можливість оцінити потенціал отримання прибутку, здатність

своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, а також підтримувати стабільність і конкурентоспроможність у мінливому ринковому середовищі. Це дозволяє бізнесу не лише зберігати життєздатність, а й продовжувати розвиток навіть у воєнних умовах.

Як один із ключових індикаторів фінансового стану підприємства, фінансова стійкість охоплює не тільки здатність швидко реагувати на зміни, але й забезпечувати довгострокове зростання, підтримуючи результативність діяльності навіть за умов економічної нестабільності чи зовнішніх шоків.

Війна в Україні створила безпрецедентні виклики для українського бізнесу, спричинивши значні економічні втрати та порушення звичних бізнес-процесів. Внаслідок цього постраждала й національна економіка: багато підприємств були змушені скорочувати діяльність або призупиняти роботу через руйнування інфраструктури, зростання витрат та дефіцит кваліфікованих кадрів. Основні фактори, що впливають на фінансову стійкість підприємств у воєнних умовах, наведені на рис. 1.1.

В умовах війни, коли економіка нестабільна, а ресурси підприємств обмежені, ключове значення для оцінки життєздатності та фінансового здоров'я компанії набувають показники рентабельності та оборотності активів.

Підприємства, які зберігають рентабельність навіть за скорочення обсягів збуту, не лише підвищують шанси на виживання, а й можуть використати нові можливості, що виникають через зміну ринкових умов та адаптацію до нових правил гри. Такий підхід демонструє їхню стійкість і здатність до адаптації, дозволяючи ефективно використовувати всі ресурси та закладати фундамент для подальшого розвитку навіть у непередбачуваних обставинах [27].

За визначенням Степаненко О.І. та Канельської А.В., за обмеженого доступу до зовнішніх фінансових ресурсів фінансова стійкість і ліквідність стають критично важливими, оскільки підприємства змушені покладатися на власні кошти. Це змінює вимоги до платоспроможності та рентабельності: підприємство може перебувати на межі збитковості, аби зберегти функціональність та підтримати свою дієздатність. Тому важливим є

порівняння нормативних значень показників фінансової стійкості за різних умов [27].



Рисунок 1.1 - Фактори впливу війни на фінансову стійкість підприємств
Джерело: складено автором на основі [27]

Ключовим елементом адаптації фінансових моделей до нових реалій є ефективне управління грошовими потоками. Воно забезпечує необхідний рівень ліквідності через регулярний аналіз і прогнозування надходжень та витрат, що дозволяє передбачити можливі касові розриви та вчасно планувати заходи для їх покриття. Важливим також є суворий контроль витрат, включно з бюджетуванням і оптимізацією використання ресурсів, а підприємства повинні розробляти антикризові плани.

Для обґрунтованого прийняття управлінських рішень і планування необхідно оцінювати загальну активність бізнесу. Показником цього є індекс активності бізнесу (UBI), який відображає динаміку виробничої та торговельної діяльності й дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства, виявляти економічні тенденції, потенційні ризики та розробляти стратегії підтримки фінансової стійкості. Нормативне значення індексу становить понад 50 (із 100 можливих): при нижчих показниках бізнес отримує песимістичний прогноз [28].

Зміни індексу активності відображають здатність підприємств підтримувати або відновлювати діяльність у кризових умовах. В умовах війни цей індекс допомагає оцінити потенціал підприємств адаптуватися до нових реалій: високі значення свідчать про ефективність антикризових заходів, тоді як зниження індексу сигналізує про падіння товарообороту, втрату трудових ресурсів, загрозу банкрутства або втрату ринкових позицій, що є важливою інформацією для підприємств, інвесторів і державних органів.

У сучасних умовах фінансові моделі підприємств повинні містити ключові елементи:

1. Формування грошових резервів, що забезпечують високий рівень ліквідності, зменшують залежність від товарних кредитів і дозволяють купувати ресурси за вигіднішими цінами.
2. Ефективна управлінська політика, яка здатна оперативно реагувати, координувати дії та забезпечувати прийняття правильних рішень у непередбачуваних ситуаціях.
3. Цифрова трансформація бізнесу, як під час пандемії, так і на початку повномасштабного вторгнення, підтвердила свою ефективність і критичну важливість у складних умовах. Впровадження віддаленої роботи, електронної комерції та хмарних сервісів забезпечує безперервність діяльності підприємства, відкриває нові канали збуту та сприяє підвищенню продуктивності.
4. Соціальна відповідальність бізнесу набуває особливого значення, оскільки вона не лише відображає моральні принципи компанії, а й сприяє

формуванню довіри клієнтів, працівників та партнерів, що позитивно впливає на її репутацію та стабільність.

У сучасних умовах фінансова стійкість підприємств значною мірою залежить від зовнішніх факторів. Так, ведення бізнесу в умовах воєнного стану підвищує ризики неплатежів, порушення логістичних ланцюгів та можливість пошкодження або знищення майна. Політичні чинники визначають напрями державної політики в сферах інвестування, оподаткування та кредитування, тоді як економічні — відображають фазу економічного циклу, рівень інфляції та темпи банкрутства підприємств. Ринкові умови, у свою чергу, формують рівень конкуренції, кон'юнктуру товарного і фінансового ринків, а також співвідношення попиту та пропозиції. Вплив цих факторів на фінансову стійкість є надзвичайно важливим: надто низький рівень стійкості може призвести до неплатоспроможності та дефіциту коштів для операційної діяльності, тоді як надмірно високий рівень може стримувати розвиток підприємства, збільшуючи витрати на утримання зайвих запасів і резервів.

1.3 Філософія антикризового управління підприємством

Антикризове управління є ключовим інструментом забезпечення ефективної економічної діяльності. Проте вітчизняні наукові джерела не дають єдиного визначення цього поняття. Деякі дослідники розглядають антикризове управління як виключно фінансовий процес, пов'язаний із ліквідацією заборгованості підприємства; інші обмежують його діяльністю менеджерів у умовах банкрутства; ще інші акцентують на швидких фінансових заходах, що забезпечують короткострокову економічну ефективність.

Таким чином, антикризове управління можна визначити як комплекс заходів зовнішнього та внутрішнього впливу на підприємство, яке перебуває в кризовому стані або проявляє його ознаки. Воно базується на загальних принципах і методах управлінського процесу, а головною метою є забезпечення стабільного фінансового стану шляхом своєчасного реагування на зміни

зовнішнього середовища — економічні, політичні, соціальні чи міжнародні трансформації. Це досягається через використання антикризових інструментів, які дозволяють усунути тимчасові фінансові труднощі та подолати симптоми банкрутства.

Хоча деякі автори вважають термін «антикризове управління» вузьким і застосовним лише до підприємств-боржників або окремих процесів, на думку автора, це є складовою частиною управлінського процесу в цілому. Водночас застосування окремих принципів та методів антикризового управління може мати специфічні особливості.

Основні концептуальні положення антикризового управління викладені в монографіях українських учених Л.О. Лігоненко та І.О. Бланка. автори визначають, що «будь-яке управління повинно бути антикризовим, тобто повинно враховувати можливість кризових явищ та механізм їх подолання, і вважають, що на рівні підприємства антикризове управління – це система заходів попередньої діагностики (СЗПД), за необхідності – фінансове оздоровлення, мінімізація втрат під час застосування організаційно-правових інструментів банкрутства. у ринкових умовах поряд із законами конкуренції існує інститут банкрутства як один з основних атрибутів ринкової економіки» [30].

Ю.В. Калюжна визначає антикризове управління як «комплекс заходів, спрямованих на досягнення або відновлення платоспроможності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. До цього процесу входять попередня оцінка безперервності діяльності, фундаментальна діагностика банкрутства та «посткризовий» етап, який передбачає можливість подолання наслідків постстресового синдрому або досягнення посттравматичного зростання» [31, с. 6].

У ринковій економіці ліквідація нежиттєздатних підприємств є необхідним механізмом, проте забезпечення тривалого життєвого циклу компанії значно складніше. З накопиченням знань та практичного досвіду в ринкових умовах формується новий підхід до управління кризовими процесами.

Основна мета такого підходу полягає в упередженні криз, починаючи з визначення місії підприємства, а також у формуванні та підтримці стратегічного потенціалу для тривалого забезпечення конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Цікавим є той факт, що за кордоном найпоширенішими антикризовими стратегіями є стабілізація, реструктуризація та розвиток, тоді як в Україні застосовують реструктуризацію, санацію та ліквідацію підприємств.

Таким чином, система антикризового менеджменту на підприємстві має включати: постійний моніторинг зовнішньої та внутрішньої ситуації, причому зовнішні загрози з боку держави, конкурентів чи злочинних елементів є найбільш критичними і потребують пріоритетної оцінки; створення дублюючих організаційних структур, що дозволяють оперативного перенаправляти фінансові ресурси та персонал; підвищення внутрішньої гнучкості, зокрема через формування дивізійної структури та виділення дочірніх і малих підприємств із великих компаній; розробку підготовчих планів для проблемних ситуацій, включаючи створення страхових фондів, стратегічних резервів та групи ситуаційного управління з кращих менеджерів; впровадження практичних планів дій у разі криз, де менеджери повинні вміти координувати роботу команд, приймати ризикові рішення та контролювати виконання заходів.

Антикризове управління охоплює не лише проблеми банкрутства та фінансової стабілізації, але й профілактику кризових явищ. На рисунку 1.2 наведено два види антикризового управління разом із відповідним антикризовим інструментарієм.

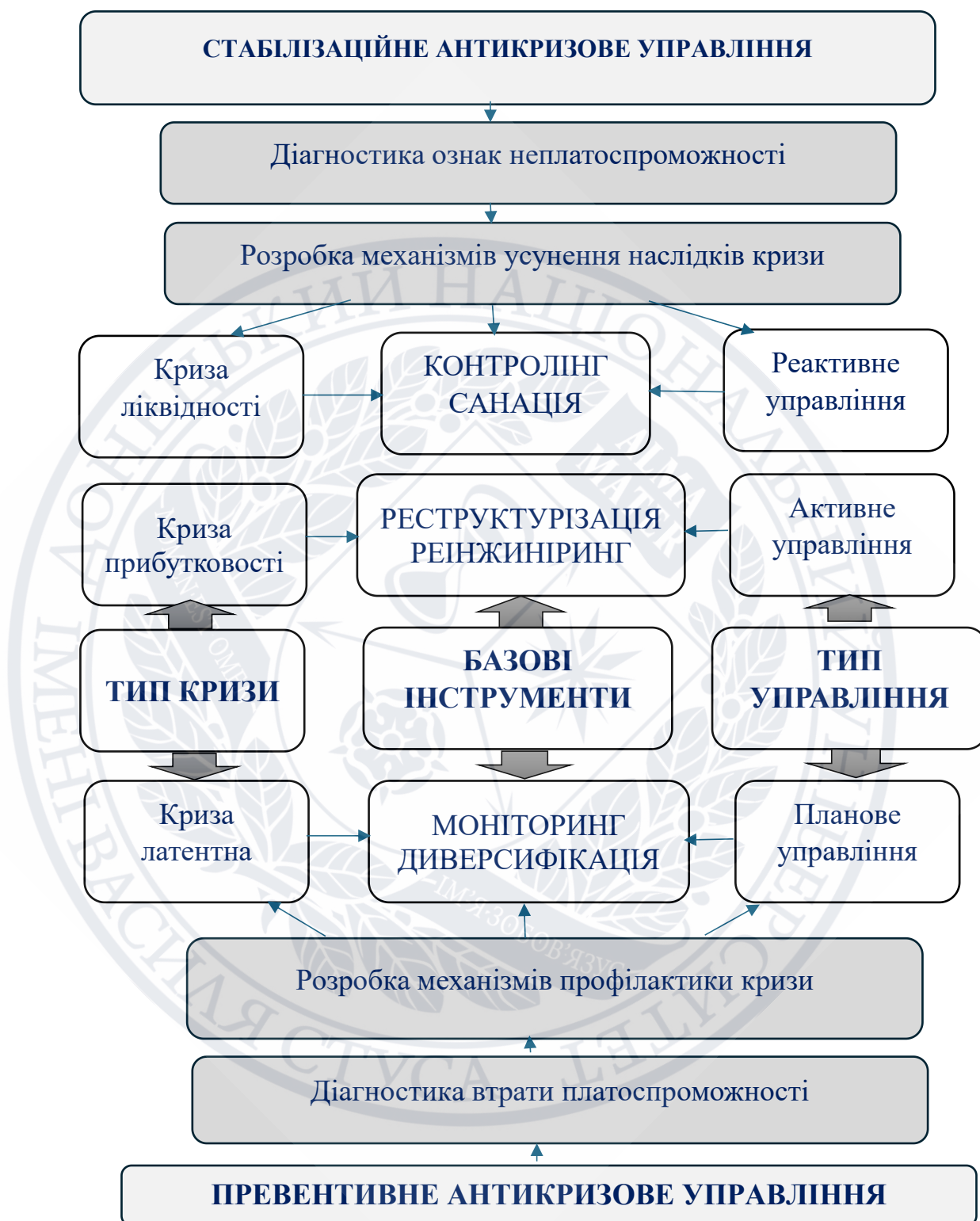


Рисунок 1.2 - Антикризове управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [32, с. 6]

Превентивне антикризове управління дозволяє передбачати потенційні загрози для виживання та розвитку підприємства та запобігати їм, завчасно готуючи спеціальні антикризові заходи й максимально використовуючи можливості середовища. Це підвищує адаптивність підприємства та зміцнює безпеку його діяльності на ринку.

Головна мета антикризового управління полягає у забезпеченні стабільного положення підприємства на ринку в умовах економічних, політичних та соціальних змін шляхом упереджувальних стратегічних дій. Для менеджменту критично важливим є розуміння природи кризи, її потенційних проявів у діяльності системи, що слугує основою для розробки заходів щодо запобігання або пом'якшення негативних наслідків та посилення позитивних ефектів. Для цього необхідно мати знання про етап життєвого циклу системи, очікуваний тип перехідного періоду та глибину прогнозованих процесів.

Як зазначалося раніше, мета антикризового управління полягає у розробці та реалізації заходів, спрямованих на попередження негативних явищ, які можуть призвести до кризового стану підприємства, забезпечення його фінансової стійкості та стабільного положення на ринку за різних змін економічного середовища. До показників, що свідчать про кризовий стан підприємства, належать зниження прибутку та рентабельності, погіршення фінансового стану, збитковість із виснаженням резервних фондів, а також неплатоспроможність, яка може призвести до зупинки діяльності.

Основними причинами виникнення кризових ситуацій є дефіцит інвестицій у технічний розвиток, втрата ринків збуту, зниження попиту на продукцію, погіршення умов кредитування, високі відсоткові ставки, політична нестабільність та інші фактори. Ефективність антикризового управління визначається здатністю підприємства конструктивно реагувати на зміни, що загрожують його нормальному функціонуванню. Водночас варто зазначити, що на багатьох підприємствах механізми попередження криз впроваджені недостатньо.

Наразі спостерігається недостатній рівень уваги до формування якісних антикризових програм для суб'єктів господарювання. Такі програми повинні базуватися на ґрунтовній ідентифікації та кількісній оцінці потенційних ризиків, що є передумовою для вибору оптимальних і ефективних механізмів управління ними.

Процедура управління кризовим підприємством необхідним чином вимагає діагностики ключових фінансових характеристик, зокрема, аналізу кредитного портфеля, коефіцієнта значущості боргових зобов'язань, оцінки якості фінансового стану та виявлення ознак неплатоспроможності.

Процес виведення підприємства з кризового стану являє собою комплекс скоординованих заходів, цілеспрямовано орієнтованих на поступове фінансове оздоровлення та трансформацію його категорії зі стану кризового до стабільного. До цієї сукупності дій належать: проведення всебічного аналізу фінансового стану, забезпечення фінансової стабілізації, оцінювання потенціалу фінансового оздоровлення, розробка обґрунтованої інвестиційної програми та безпосередня реалізація стратегії виходу з кризи.

Механізм антикризового управління (АКУ) реалізується через послідовну низку етапів. Спершу здійснюється визначення мети та завдань АКУ, спрямованих на подолання наявної нестабільності або ж на превентивне запобігання її ескалації в майбутньому. Наступний етап передбачає ідентифікацію об'єкта та суб'єкта антикризового впливу, а також врахування часових параметрів при вирішенні соціально-економічних проблем. Далі проводиться діагностика ресурсних можливостей об'єкта АКУ, що є необхідним для досягнення бажаного рівня ефективності господарських рішень. Після цього відбувається розробка та реалізація антикризової програми підприємства з обов'язковим урахуванням ресурсних і часових обмежень. Завершальним кроком є формування пропозицій, спрямованих на запобігання виникненню кризових явищ у подальшому.

Превентивні антикризові заходи ґрунтуються на своєчасному реагуванні на сигнали раннього попередження, які генеруються на основі внутрішніх

індикаторів, що уможлиблює створення інформаційної бази щодо потенційних загроз та кризових ситуацій на різних етапах розвитку підприємства. Для підвищення ефективності АКУ критично важливим є комплексне та інтегральне дослідження всіх аспектів функціонування підприємства.

Процес АКУ має характеризуватися такими атрибутами, як цілеспрямованість, послідовність, своєчасність прийняття рішень та їхня адаптивність протягом життєвого циклу організації. Згідно з авторською позицією, антикризове управління повинно охоплювати всі функціональні підсистеми підприємства — операційну, технічну, фінансову, стратегічну, маркетингову та кадрову. Ці підсистеми функціонують в умовах взаємозв'язку, а ключовою метою АКУ є забезпечення їхньої узгодженості та координації дій для підтримки загальної працездатності всієї організації.

Таким чином, розробка та впровадження антикризової програми сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища, одночасно забезпечуючи перехід організації на інтенсивний тип економічного розвитку.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи теоретичні підходи та практичні напрацювання дослідників, можна стверджувати, що стратегічна стійкість підприємства є багатовимірною характеристикою, яка визначає його здатність адаптуватися, розвиватися та забезпечувати конкурентоспроможність у динамічному середовищі. Вона охоплює широкий комплекс складових — від адаптивності, гнучкості та інноваційності до фінансової, інституційної та соціальної стійкості. Представлені у наукових працях трактування стратегічної та фінансової стійкості підкреслюють важливість не лише збереження рівноваги внутрішніх процесів, а й уміння підприємства ефективно реагувати на зовнішні виклики, що особливо актуально в умовах війни.

Аналіз показав, що фінансова стійкість виступає ключовим елементом стратегічної стійкості, оскільки визначає можливість підприємства виконувати

свої зобов'язання, підтримувати ліквідність та забезпечувати результативність діяльності навіть за умов обмежених ресурсів і високої невизначеності. Воєнні реалії в Україні посилили вплив зовнішніх ризиків на фінансовий стан бізнесу, що потребує чіткого управління грошовими потоками, контролю витрат та формування фінансової резервної бази. У цьому контексті показники рентабельності, оборотності активів та індекс активності бізнесу набувають особливого значення, оскільки дозволяють оцінити життєздатність підприємства й оперативно реагувати на кризові зміни.

Отже, забезпечення стратегічної стійкості підприємства в сучасних умовах можливе лише за умови комплексного підходу, що поєднує системність управління, технологічну модернізацію, цифрову трансформацію та ефективний ризик-менеджмент. Такий підхід формує передумови для збереження стабільності, зміцнення конкурентних переваг та відновлення економічного потенціалу підприємств навіть у періоди глибоких кризових потрясінь.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ КРИЗИ

2.1. Аналіз фінансової стійкості вітчизняного бізнесу під час війни

Розподіл обсягу виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього, малого підприємництва за видами економічної діяльності у 2013-2023 роках демонструє, що основою економіки України після 2014 року та особливо після початку повномасштабного вторгнення рф в Україну стає малий та середній бізнес – його частка з 2013 по 2023 рік зросла з 56,2 до 66,2% [14].

Дані структурні зсуви у розподілі обсягу виробленої продукції від суб'єктів великого бізнесу (43,8% у 2013 році) у бік малого та середнього бізнесу пояснюються окупацією рф частини східних регіонів України, на яких розташована значна частка великого промислового бізнесу країни.

Лева частка обсягу виробленої продукції в країні з 2022 року припадає на середній бізнес (42,5% у 2022 році та 41,1% - у 2023 р.) (рис. 2.1).

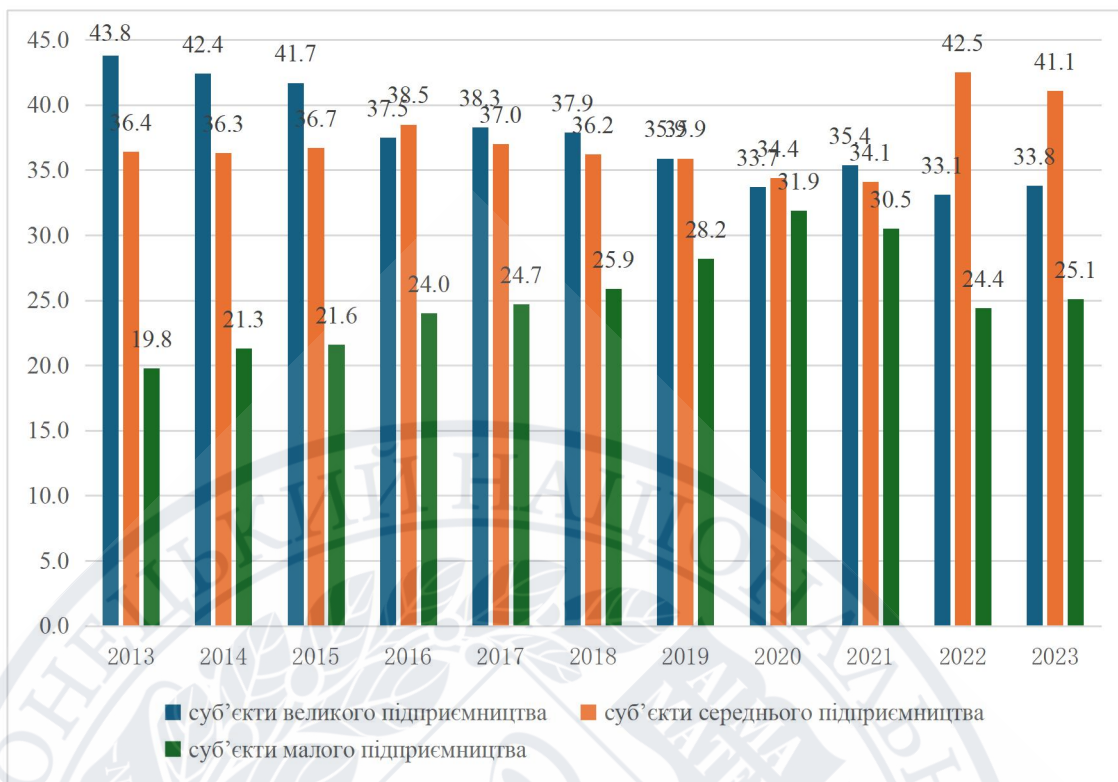


Рисунок 2.1 - Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності у 2013-2023 роках

Джерело: складено автором на основі [33]

Незважаючи на руйнівний вплив війни, ММСП продемонстрували виняткову стійкість. Незабаром після шоку від російського вторгнення бізнес почав адаптуватися до нової економічної ситуації.

За даними дослідження Центру економічного відновлення (CER) та міжнародної групи компаній ADVANTER GROUP, яке було проведено в межах проекту Програми розвитку ООН (UNDP) «Підтримка України» [34], з початку повномасштабного вторгнення 64% ММСП тимчасово призупинили або згорнули свою діяльність. Однак переважна більшість відновили свою діяльність. В жовтні 2023 року лише 9,6% компаній, які призупинили свою діяльність, мали ризик повністю припинити роботу.

За попередніми даними, у 2024 р. фінансовий результат до оподаткування великих і середніх підприємств становив 947,3 млрд. грн прибутку (у 2023р. – 776,4 млрд. грн). Прибуток досяг 1220,6 млрд. грн, або 119,0% порівняно із

2023р., збитків допущено на суму 273,3 млрд. грн (або 109,7%). Частка збиткових підприємств у 2024р. склала 22,1% (у 2023р. – 22,0%) [35].

В той же час, представлені на рисунку 2.2 дані динаміки темпів зростання (зниження) прибутку та збитків великих та середніх підприємств демонструють їх поступове наближення, що може свідчати про поляризацію економічних результатів та наростання фінансової напруги в певних сегментах економіки. У нестабільному середовищі, зокрема під час війни, зростає розрив між найуспішнішими та найменш успішними гравцями. Компанії, які не можуть швидко адаптуватися, генерують зростаючі збитки.

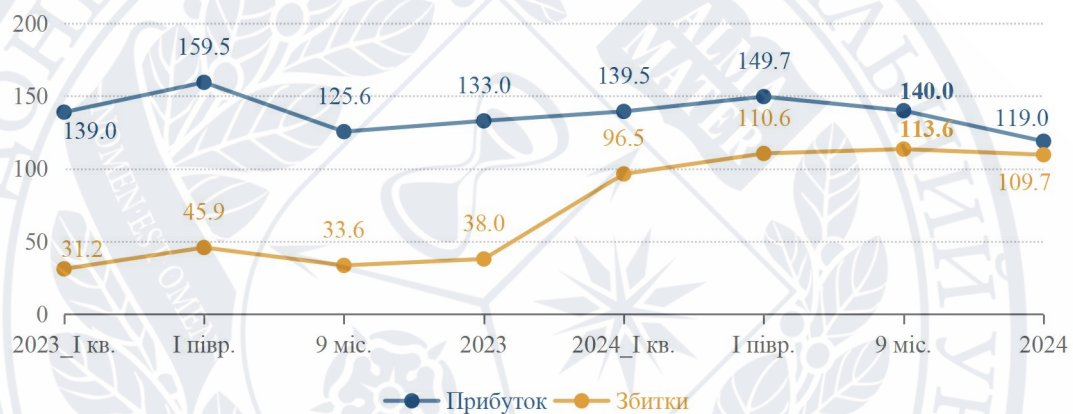


Рисунок 2.2 - Темпи зростання (зниження) прибутку та збиткі у % до відповідного періоду попереднього року

Джерело: складено автором на основі [35]

Дане явище потребує подальшого секторального та галузевого аналізу. Кількість збиткових підприємств у відсотках до загальної кількості підприємств в цілому в економіці країни у 2024 році залишалася на рівні 2023 року (22,1 та 22,0 відповідно). Проте між секторами та видами економічної діяльності результати даних порівнянь мають розбіжності. Частка збиткових підприємств у 2024 році порівняно із 2023 роком зменшилася у сільському господарстві (з 23,3 до 11,6%), будівництві (з 20,7 до 18,8%), професійній, науковій та технічній діяльності (з 22,3 до 21,7%), діяльності у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (з 30 до 27,3%). В той же час зростання кількості

збиткових підприємств у 2024 році порівняно із 2023 роком спостерігалось у промисловості (з 24,6 до 26,2%), оптовій та роздрібній торгівлі (з 12,9 до 15,7%), секторі інформації та телекомунікації (з 11,2 до 20%), фінансовій та страховій діяльності (з 11,6 до 15,6%), в освіті (з 28,6 до 33,3%), в секторі мистецтва, спорту, розваг та відпочинку (з 34 до 51,1%). Негативні результати діяльності останніх видів економічної діяльності у секторі послуг пояснюється негативним впливом падіння платоспроможності попиту та переорієнтацією його на життєвоважливі товари і послуги, особливо ті, які пов'язані із забезпеченням гуманітарних та соціальних потреб під час війни.

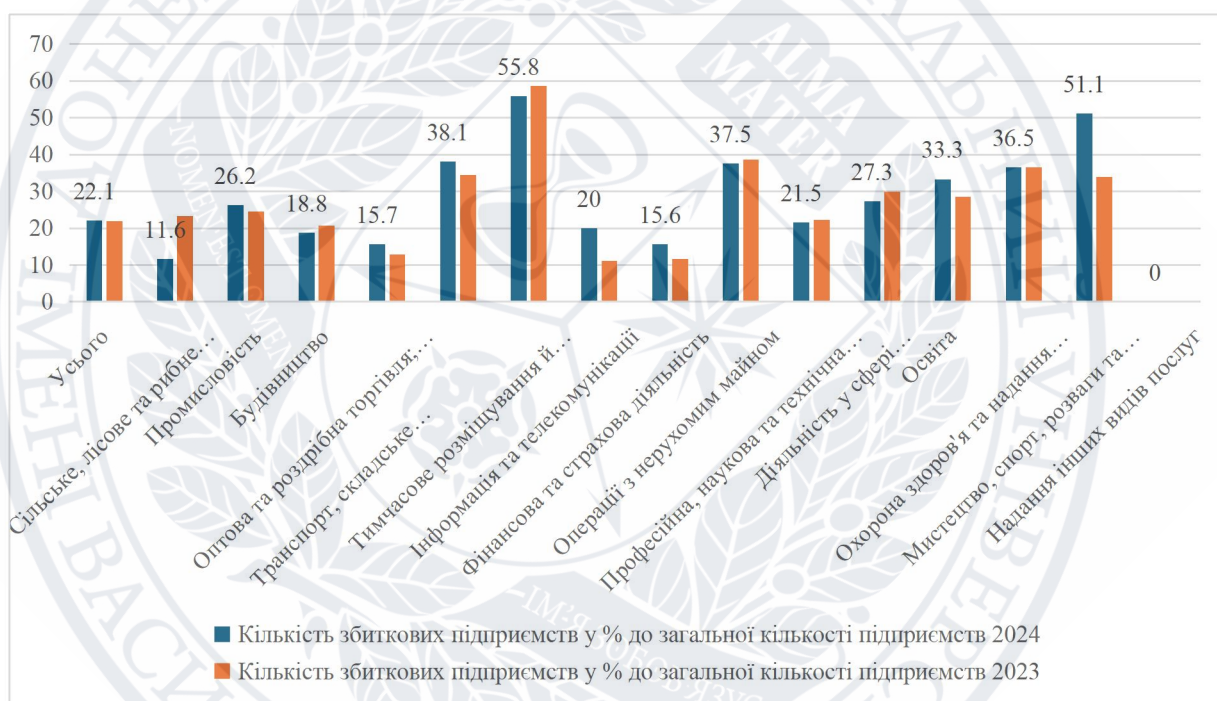


Рисунок 2.3 – Кількість збиткових підприємств у відсотках до загальної кількості підприємств у 2023 та 2024 рр. за видами економічної діяльності

Джерело: складено автором на основі [35]

Найбільша поляризація економічних результатів та наростання фінансової напруги спостерігалися у сферах інформації та телекомунікацій, фінансової та страхової діяльності, мистецтва, спорту, розваг та відпочинку (рис. 2.4).

Аналіз динаміки кількості збиткових підприємств за секторами промисловості дає можливість констатувати, що їх найбільше зростання

спостерігалось у секторі виробництва коксу та продуктів нафтоперероблення (з 38,5 до 58,3%) та у секторі виробництві комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (з 5,4 до 13,2%) (рис. 2.5).

Найбільша поляризація економічних результатів та наростання фінансової напруги спостерігалися у секторі текстильного виробництва, виробництва одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів, секторі виробництва хімічних речовин і хімічної продукції, секторі виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (рис. 2.6).

Як зазначається у Звіті про фінансову стабільність-2024 Національного банку України, ризики подальшого затягування та ескалації війни зберігаються, водночас реакція ринків свідчить про посилення оптимізму учасників стосовно завершення бойових дій. Міжнародна підтримка розширюється завдяки використанню прибутків від знерухомлених російських активів, зростає роль Європи у фінансовій допомозі Україні. Україна рухається на шляху до євроінтеграції. Економіки країн-партнерів помірно зростають, що підтримуватиме попит на товари українського експорту, цінові умови для української зовнішньої торгівлі поліпшуються. Проте посилюються ризики фрагментації світової торгівлі [36].



Рисунок 2.4 - Темпи зростання (зниження) прибутку та збитків у % до відповідного періоду попереднього року за видами економічної діяльності

Джерело: складено автором на основі [35]

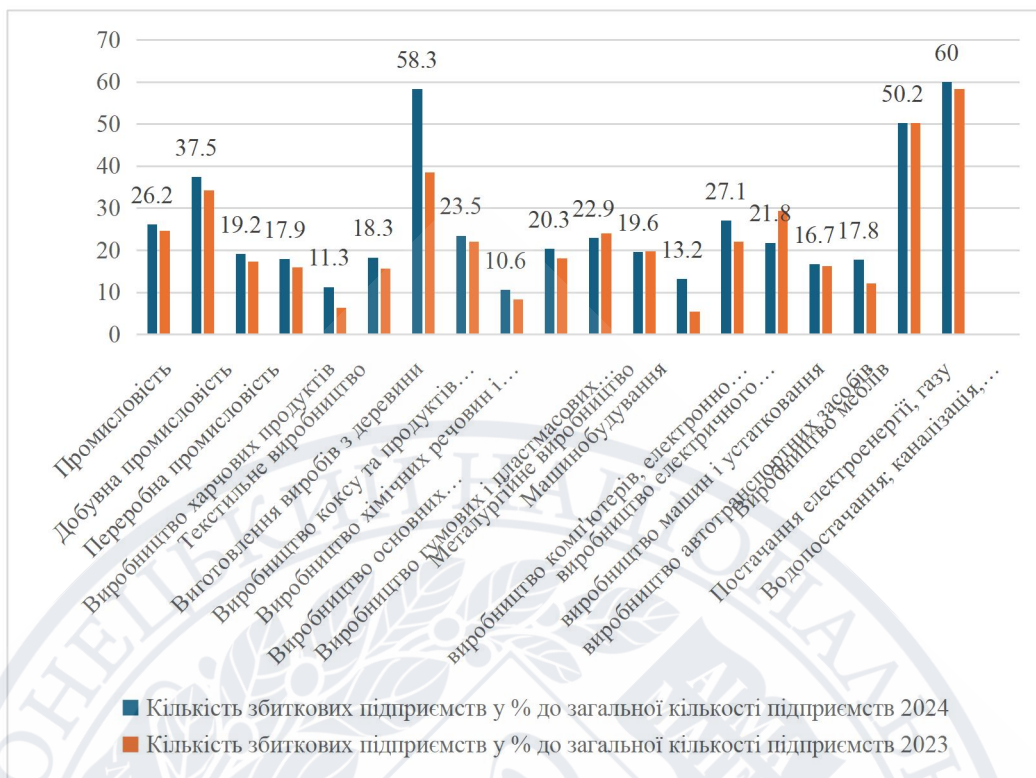


Рисунок 2.5 - Кількість збиткових підприємств у відсотках до загальної кількості підприємств у 2023 та 2024 рр. за секторами промисловості

Джерело: складено автором на основі [35]

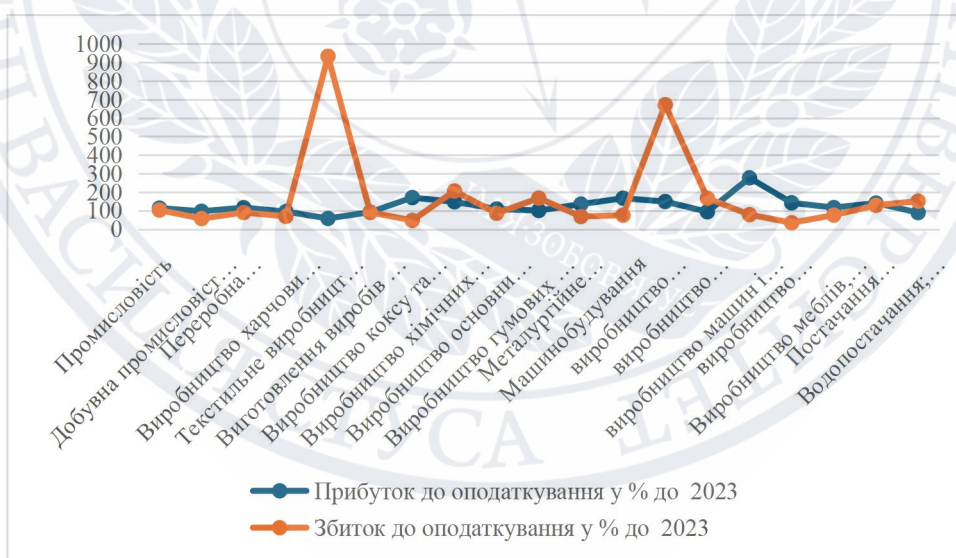


Рисунок 2.6 - Темпи зростання (зниження) прибутку та збитків у % до відповідного періоду попереднього року за секторами промисловості

Джерело: складено автором на основі [35]

Згідно з оцінками Світового банку RDNA4, будівлям та інфраструктурі було завдано прямих збитків на суму близько 176 мільярдів доларів США. Найбільше постраждали такі сектори, як житлове будівництво (понад 57 мільярдів доларів США, або 33 відсотки від загальної суми збитків), транспорт (понад 36 мільярдів доларів США, або 21 відсоток), енергетика та видобувна промисловість (понад 20 мільярдів доларів США, або 12 відсотків), а також торгівля та промисловість (понад 17 мільярдів доларів США, або 10 відсотків). В енергетичному секторі спостерігається 93-відсоткове збільшення кількості пошкоджених або зруйнованих активів, включаючи інфраструктуру виробництва, передачі та розподілу електроенергії, хоча частина цього збільшення також пов'язана з перекласифікацією централізованого теплопостачання з муніципального до енергетичного та видобувного сектору. У всіх секторах найбільших збитків зазнали Донецька, Харківська, Луганська, Запорізька, Херсонська та Київська області. Збитки в цих регіонах становлять понад 127 мільярдів доларів США, або 72 відсотки від загальної суми збитків [37].

2.2 Організаційно-економічна характеристика діяльності та майновий стан АТ «Хмельницькобленерго»

Головною метою діяльності Компанії є розподіл електричної енергії споживачам Хмельницької області в умовах функціонування єдиної енергетичної системи України. Задля цього здійснюються вдосконалення виробничо-технічної бази, реконструкція та будівництво виробничих об'єктів, електричних мереж.

Реалізуючи обрану стратегію, Компанія особливу увагу приділяє взаємовідносинам зі споживачем, розглядає його як свого основного інвестора.

З метою максимального задоволення потреб споживачів електроенергії в Компанії створено мережу сервісних центрів європейського рівня в усіх

районах області, що дозволяє розширити діапазон послуг та покращити їх якість.

Обравши шлях постійного вдосконалення, керуючись фундаментальними концепціями EFQM, ми стали Переможцями 9-го Міжнародного Турніру якості країн Центральної та Східної Європи у номінації «Великі підприємства», отримали відзнаку «Визнана досконалість — 5 зірок», розвиваємо та удосконалюємо систему управління Товариства, що включає в себе систему управління якістю відповідну вимогам ISO 9001:2015; систему управління гігієною і безпекою праці відповідну BS OHSAS 18001:2007 та систему екологічного керування відповідну ISO 14001:2015.

АТ «Хмельницькобленерго» — одна з небагатьох компаній галузі, що має науково-виробничу базу і, крім традиційних для обленерго видів діяльності, випускає під своєю маркою мобільні та стаціонарні лабораторії для перевірки вимірювальних трансформаторів струму та напруги, лабораторії для енергоаудиту розподільчих мереж, інше обладнання та вимірювальні засоби. Окремим напрямком в роботі науково-виробничої лабораторії є розробка нової концепції перевірки трансформаторів струму і трансформаторів напруги в процесі їх експлуатації.

Метою діяльності Товариства є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності, в порядку та за умов, визначених чинним законодавством і Статутом, та наступний його розподіл між фондами Товариства та акціонерами Товариства.

Передача, постачання, розподіл (розподілення) електроенергії та торгівля нею є основними видами діяльності Товариства.

Головними напрямками діяльності Товариства є: постачання електричної енергії за регульованим тарифом; постачання електричної енергії за неурегульованим тарифом; передача електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами; виробництво електричної енергії; експлуатація електрогенеруючих, електроенергетичних об'єктів, споруд, устаткування, в тому числі теплових електричних станцій або інших

альтернативних та нетрадиційних джерел енергії; виготовлення, монтаж технологічного обладнання, електропроводки і арматури, реставраційні, ремонтні та інші роботи з електрообладнанням та іншими об'єктами промислового та непромислового призначення; виконання ремонтних, монтажних, пусконаладжувальних робіт, робіт з технічного обслуговування, випробування та опосвідчення електрообладнання підстанцій та ліній електропередачі; розроблення, виробництво, впровадження, сертифікаційні випробування, ввезення, вивезення голографічних захисних елементів; організація та проведення обстеження, випробувань, налагодження та ремонту основного та допоміжного механічного, тепломеханічного, електричного та електронного обладнання, виготовлення запасних частин для такого обладнання; монтаж, демонтаж, технічне обслуговування силових трансформаторів всіх класів потужності й напруги; здійснення реконструкції та технічного переозброєння енергетичних споруд; обстеження та допуск в експлуатацію електричних мереж й електрообладнання споживачів та інших суб'єктів господарювання; перевірка та ремонт засобів вимірювання, надання інших послуг з метрологічного забезпечення; високовольні випробування електрообладнання та захисних засобів; послуги, пов'язані з наданням технічних умов на підключення споживачів та інших суб'єктів до електричних мереж, експертизою та погодженням проектно-кошторисної документації; надання послуг, які пов'язані з процесом виробництва, передачі та постачання електричної та теплової енергії, а також надання послуг або виробництво продукції, не пов'язаної безпосередньо з процесом енерговиробництва; проектування, будівництво та монтаж підприємств та об'єктів енергетики, гірничодобувної й обробної промисловості, збагачувальних установок, ліній електропередачі та підстанцій; організація підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників.

АТ «Хмельницькобленерго» володіє ліцензією на розподіл електричної енергії на території Хмельницької області. Територія обслуговування охоплює

20 600 км². Обслуговує Товариство 567 000 споживачів, із них: 20 000 непобутових споживачів 547 000 побутових споживачів.

Складові системи розподілу включають: 34 333 км ліній електропередачі, 7 749 підстанцій, 2 954 середньооблікова чисельність штатних працівників. Більше ніж 220 постачальників ел.ен. приєдналися до договору постачальника про розподіл ел.ен.

Факторами інвестиційної привабливості Товариства є:

- сучасна мережа центрів обслуговування в межах області,
- досвідчений менеджмент, високі технічні та економічні показники,
- дієва система управління Товариства, сертифікована на відповідність міжнародним стандартам ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001.

Фінансові характеристики Товариства:

- Активи: 2 507 млн.грн. (\$ 97 млн., € 86,6 млн.);
- Зобов'язання: 559 млн.грн. (\$ 21,6 млн., € 19,3 млн.);
- Виручка: 1 384 млн. грн. (\$ 53,5 млн., € 47,8 млн.);
- Рентабельність: 21,6 %.

2.3 Оцінка фінансового стану АТ «Хмельницькобленерго»

Динаміка показників, що характеризують господарську діяльність підприємства, представлено у таблицях 2.1 – 2.10.

Таблиця 2.1 Формування валового прибутку АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показники	Код за формою 2	2022	2023	2024	Темпи зростання, (зниження),%
Чистий прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	<i>стр.2000</i>	2393 975	3 005 466	3 895 817	29,62%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	<i>стр.2050</i>	-2470 512	-3 044 225	-3 656 846	7,42%

Валовий збиток/прибуток	стр.2090 /стр.2095	-76 537	-38 759	238 971	716,56%
-------------------------	-----------------------	---------	---------	---------	---------

Джерело: розраховано автором

Як показують дані таблиці 2.1, у 2024 році збільшився чистий прибуток від реалізації продукції у порівнянні з 2023 роком на 29,62 %,крім цього собівартість реалізованої продукції теж збільшилась станом на 2024 рік на 7,42% у порівнянні з минулим роком, що є позитивним сигналом і може вказувати на оптимізацію витрат або підвищення операційної ефективності.

Найбільш помітними змінами відзначається динаміка валового результату. Якщо у 2022–2023 роках підприємство було, то у 2024 році відбулося різке покращення й отримання валового прибутку. Темп зміни становить +716,56%, що свідчить про переломний момент у виробничо-фінансовій діяльності компанії.

Таблиця 2.2 Аналіз елементів операційних витрат АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показники	Код за формою	2022		2023		2024		Відхилення +, - тис. грн	Темпи зростання, (зниження) %
		тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%		
1. Матеріальні витрати	стр.2500	1040 158	39,14	1458 974	44,75	1 810 988	51,15	352 014	24,13%
2. Витрати на оплату праці	стр.2505	731 055	27,51	720 692	22,10	891 430	25,18	170 738	23,69%
3. Відрахування на соціальні заходи	стр.2510	151 652	5,71	149 667	4,59	185 393	5,24	35 726	23,87%
4. Амортизація	стр.2515	424 599	15,98	485 491	14,89	484 576	13,69	-915	-0,19%
5. Інші операційні витрати	стр.2520	310 152	11,67	445 572	13,67	548 598	15,49	103 026	23,12%
Всього	стр.2550	2657 616	100	3260 396	100	548 598	100	280 193	8,59%

Джерело: розраховано автором

У період 2022–2024 років підприємство демонструє помітне зростання загальних операційних витрат. Загальна сума витрат у 2024 році збільшилася на 280 193 тис. грн порівняно з 2023 роком, що становить +8,59%. Це свідчить про

розширення масштабів діяльності підприємства, але одночасно підкреслює необхідність контролю за ефективністю використання ресурсів.

У структурі видатків матеріальні витрати продовжують займати найбільшу частку, яка у 2024 році сягнула 51,15% від загального обсягу. Така тенденція вказує на високу ресурсомісткість виробництва і можливі ризики залежності від цін на сировину. Темп їх зростання становить +24,13%, що є найбільшим серед основних статей витрат.

Витрати на оплату праці також суттєво зросли — на +170 738 тис. грн або +23,69%, що може бути пов'язано зі збільшенням чисельності персоналу, переглядом заробітних ставок або підвищенням рівня соціальних гарантій.

Схожа динаміка простежується по соціальних відрахуваннях, які збільшилися на +23,87%, що є закономірним ефектом підвищення фонду оплати праці. Окрему увагу привертає стаття інших операційних витрат, які зросли на +23,12%, що може бути наслідком підвищення витрат на логістику, послуги третіх осіб або адміністративні потреби підприємства.

Позитивною тенденцією є незначне зниження амортизаційних витрат (–0,19%), що може свідчити про стабілізацію або оптимізацію використання основних засобів.

За аналізований період (2022–2024 рр.) загальна сума операційних витрат підприємства демонструє стале зростання. Порівняно з 2023 роком, у 2024 році сукупні витрати збільшилися на 665 001 тис. грн, що свідчить про подальше розширення обсягів діяльності підприємства та можливе зростання собівартості ресурсів.

Найвагомішою статтею залишаються витрати на собівартість реалізованої продукції, частка яких стабільно перевищує 93% у структурі всіх витрат. Це підкреслює ресурсомісткість виробництва та високу залежність компанії від цін на сировину й матеріали. Темп зростання цієї статті у 2024 році становить 20,12%, що є ключовим фактором загального зростання витрат підприємства.

Адміністративні витрати залишаються порівняно стабільними, займаючи незначну частку у структурі (близько 3–4%). Їх збільшення на 2,54% у 2024 р.

може бути зумовлене інфляційними процесами, індексацією заробітних плат або розширенням управлінського персоналу.

Таблиця 2.3 Аналіз витрат АТ «Хмельницькобленерго» за функціональною ознакою за 2022-2024 рр., тис. грн

Показники	Код за формою	2022		2023		2024		Відхилення (+, -) тис. грн	Темпи зростання, (зниження) %
		тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%		
1. Собівартість реалізованої продукції	стр.2050	-2470512	92,90	- 3044225	93,33	-3656846	93,25	-612 621	20,12
2. Адміністративні витрати	стр.2130	-128411	4,83	-125151	3,84	-128326	3,27	-3 175	2,54
3. Витрати на збут	стр.2150	-	0	-	0	-	0	-	-
4. Інші операційні витрати	стр.2180	- 60339	2,27	-92357	2,83	-136562	3,48	-44 205	47,86
Всього		-2 659 262	100	-3 263 733	100	-3 928 734	100		

Джерело: розраховано автором

Найдинамічніше зростають інші операційні витрати — на 47,86% у 2024 році. Це може свідчити про підвищення витрат на логістичні, комунікаційні, юридичні послуги або маркетингові активності. Хоча їх частка відносно невелика (3,48%), швидке зростання потребує додаткового контролю.

Таблиця 2.4 Аналіз формування чистого фінансового результату
АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показники	Код за формою	2022	2023	2024	Відхилення (+, -), тис. грн	Темпи зростання, (зниження), %
1. Валовий прибуток (збиток)	стр.2090 /стр.2095	-76 537	124 844	238 971	114 127	91,4
Інші операційні доходи	стр. 2120	277 480	42 139	44 433	2 294	5,4
2. Всього витрат за функціональною ознакою	всього табл. 8	200 943	166 983	283 404	116 421	69,7
3. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	стр.2190 /стр.2195	12 193	-31 655	18 516	50 171	158,5
4. Дохід від участі в капіталі	стр.2200	-	-	-	-	-
5. Інші фінансові доходи	стр.2220	67	-	10 075	-	-
6. Інші доходи	стр.2240	48 552	55 194	39 373	-15 821	-28,7
7. Фінансові витрати	стр.2250	-3 441	-3 639	-9 480	-5 841	160,5
8. Втрати від участі в капіталі	стр.2255	-	-	-	-	-
9. Інші витрати	стр.2270	-40 615	-617	-36 142	-35 525	5 757,9
10. Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	стр.2275	-	-	-	-	-
11. Фінансовий результат до оподаткування (прибуток, збиток)	стр.2290 /стр.2295	16 756	19 288	22 342	3 054	15,8
12. Витрата (дохід) з податку на прибуток	стр.2300	-4 484	-3 953	-3 228	725	-18,3
13. Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	стр.2305	-	-	-	-	-
14. Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток)	стр.2350 /стр.2355	12 272	15 335	19 114	3 779	24,6

Джерело: розраховано автором

За результатами аналізу таблиці 2.4 за період 2022-2024рр., можна зробити висновок, що у 2024 році підприємство продемонструвало суттєве покращення фінансових результатів — чистий прибуток зріс на 24,6 %, а операційний результат став прибутковим (замість збитку у 2023 році). Валовий прибуток збільшився майже вдвічі (+91,4 %), що свідчить про покращення ефективності виробництва або зростання обсягів продажу. Витрати за

функціональною ознакою зросли на 69,7 %, що вказує на збільшення витрат на діяльність, однак це компенсується вищими доходами. З'явилися інші фінансові доходи (10 075 тис. грн), що покращило загальний результат. Разом із тим, інші витрати різко зросли (на понад 5 700 %), а фінансові витрати збільшилися у 1,6 раза — це потребує детальнішого контролю. Загалом підприємство у 2024 році працювало ефективніше, зміцнило фінансову стійкість і продемонструвало позитивну динаміку прибутковості.

Таблиця 2.5 Аналіз показників рентабельності
АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показники	Характеристика показника	Формула розрахунку	2022	2023	2024	Відхилення (+, -)
1.Рентабельність (збитковість) ресурсів (активів),%	Частка прибутку до оподаткування, що припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи підприємства	$\frac{\phi.2 \text{ стр.}2290(2295)}{\phi.1 \text{ стр.}1300} \times 100$	0,3	0,4	0,4	0
2.Рентабельність (збитковість) власного капіталу,%	Частка чистого прибутку, що припадає на одиницю власного капіталу підприємства	$\frac{\phi.2 \text{ стр.}2350(2355)}{\phi.1 \text{ стр.}1495} \times 100$	0,3	0,4	0,4	0
3.Рентабельність реалізованої продукції,%	Частка прибутку від реалізації, що припадає на одиницю чистого доходу	$\frac{\phi.2 \text{ с.}2090 - \text{с.}2130 - \text{с.}2150}{\phi.2 \text{ стр.}2000} \times 100$	2,2	7,8	9,4	1,6

Джерело: розраховано автором

За результатами аналізу таблиці 2.5, рентабельність активів залишилася на стабільному рівні — 0,4 процентних пункти, що свідчить про збереження здатності підприємства генерувати прибуток із наявних ресурсів. Така стабільність може вказувати на ефективне використання активів, хоча потенціал їхнього підвищення залишається.

Рентабельність власного капіталу також утримується на рівні 0,4 процентних пункти, що означає, що прибутковість для власників компанії залишається незмінною. Це позитивна тенденція з точки зору стабільності,

однак подальше зростання потребує підвищення фінансової віддачі на вкладений капітал.

Рентабельність реалізованої продукції демонструє найвиразніше зростання — з 7,8 процентних пункти у 2023 р. до 9,4 процентних пункти у 2024 р., тобто на 1,6 в.п. за останній рік. Це свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізацію собівартості або зростання прибутковості продажів.

Таблиця 2.6 Аналітичні показники майнового стану АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показники	Характеристика показника	Формула розрахунку	2022	2023	2024	Відхилення (+, -)
1. Частка основних засобів в активах підприємства	Частка ресурсів підприємства, інвестована в основні засоби	$\frac{\phi.1 \text{ стр. } 1010}{\phi.1 \text{ стр. } 1300}$	0,9	0,8	0,9	0,1
2. Коефіцієнт мобільності активів	Частка оборотних коштів підприємства, яка припадає на одиницю необоротних	$\frac{\phi.1 \text{ стр. } 1195}{\phi.1 \text{ с. } 1095 + \text{с. } 1200}$	0,1	0,1	0,1	0

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці 2.6 показують, що політика управління є якісною і тому частка основних засобів в активах підприємства та коефіцієнт мобільності активів залишаються на стабільному рівні в АТ «Хмельницькобленерго».

Хоча нормативного значення для коефіцієнта мобільності активів немає. Оптимізація структури активів дозволить підвищити значення показника. Реалізація невикористаних основних засобів, неефективних довгострокових інвестицій та інших необоротних активів дозволить підвищити значення показника. Однак при проведенні таких дій слід виходити з економічної доцільності, мобільність активів не може бути цільовим показником.

На основі розрахунків по даній таблиці 2.7, можемо зробити висновок, що Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними засобами знизився з -0,7 у 2023 році до -1,1 у 2024 році (відхилення -0,4). Це негативна тенденція, яка свідчить про подальше зростання дефіциту власних оборотних коштів. Підприємство ще більше залежить від залучених ресурсів для

фінансування поточної діяльності, що може призвести до втрати фінансової гнучкості та ліквідності.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу залишився без змін -0,1 процентних пунктів. Це свідчить про стабільність, але водночас про відсутність покращення у структурі капіталу — власні ресурси залишаються майже повністю вкладеними у необоротні активи, що знижує здатність підприємства швидко реагувати на фінансові зміни.

Коефіцієнт автономії у 2024 році залишився на рівні 0,8 у порівнянні з минулим роком, тобто структура джерел фінансування не зазнала змін. Значення 0,8 є прийнятним і вказує на достатню фінансову незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів.

Таблиця 2.7 Загальні показники фінансової стійкості АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр.

Показники	Характеристика показника	Формула розрахунку	2022	2023	2024	Відхилення (+, -)
1.Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними засобами	Частка оборотних активів підприємства, що фінансуються за рахунок його власних оборотних коштів	$\frac{\phi.1 \text{ стр.1495} + \phi.1 \text{ стр.1595} - \phi.1 \text{ стр.1095}}{\phi.1 \text{ стр.1195}} \geq 0,6 \div 0,8$	-0,5	-0,7	-1,1	-0,4
2.Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Частка власного оборотного капіталу у власному капіталі	$\frac{c.1495 + c.1595 - c.1095}{\text{стр.1495}} \gg 0$	-0,1	-0,1	-0,1	0
3.Коефіцієнт автономії	Частка власних джерел фінансування в загальній сумі джерел його коштів	$\frac{\phi.1 \text{ стр.1495} + \phi.1 \text{ стр.1595}}{\phi.1 \text{ стр.1900}}$	0,9	0,8	0,8	0
4.Коефіцієнт співвідношення власних залучених джерел коштів	Забезпеченість заборгованості власними коштами	$\frac{\phi.1 \text{ стр.1495} + \phi.1 \text{ стр.1595}}{\phi.1 \text{ стр.1695} + \phi.1 \text{ стр.1700}} > 1$	6,1	4,3	5,5	1,2

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт співвідношення власних і залучених джерел коштів збільшився з 4,3 у 2023 році до 5,5 у 2024 році. Це позитивна тенденція, що

свідчить про зростання питомої ваги власного капіталу у фінансуванні діяльності підприємства, а також про зміцнення фінансової стійкості.

Таблиця 2.8 Показники ліквідності АТ Хмельницькобленерго за 2022-2024 рр.

Показники	Характеристика показника	Формула розрахунку	2022	2023	2024	Відхилення (+, -)
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Частка поточної заборгованості, яку підприємство може погасити найближчим часом	$\frac{\phi.1 \text{ c.1160} + \phi.1 \text{ p.1695}}{[0,2-0,35]}$	0,1	0,1	0,05	-0,05
2. Коефіцієнт критичної ліквідності	Очікувана платоспроможність підприємства через період, рівний тривалості одного обороту дебіторської заборгованості	$\frac{\phi.1 \text{ c.1195} - \phi.1 \text{ стр.169}}{> 1}$	0,5	0,5	0,3	-0,2
3. Коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності)	Здатність підприємства погасити поточні зобов'язання за період, що дорівнює тривалості обороту його оборотних активів	$\frac{\phi.1 \text{ стр.1195}}{\phi.1 \text{ стр.1695}} > 2$	0,6	0,6	0,5	-0,1

Джерело: розраховано автором

Можна зробити висновок на основі даних таблиці 2.8, що коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 0,1 до 0,05 (відхилення -0,05). Це означає, що підприємство може негайно погасити лише 5% своїх поточних зобов'язань, тоді як норматив становить 0,2–0,35. Така динаміка є негативною і свідчить про суттєвий дефіцит високоліквідних активів (готівки, коштів на рахунках).

Коефіцієнт критичної ліквідності зменшився з 0,5 у 2023 році до 0,3 у 2024 році. Це свідчить про зниження можливості підприємства погасити поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів і дебіторської заборгованості у короткостроковій перспективі. Значення нижче нормативу повинно бути більше 1 і це означає, що підприємство є неплатоспроможним у найближчому майбутньому без додаткового залучення коштів.

Коефіцієнт покриття (поточна ліквідність) також зменшився з 0,6 до 0,5 у 2024 році. Це негативна тенденція, яка демонструє, що підприємство може

покрити лише половину своїх короткострокових зобов'язань усіма оборотними активами. Значення значно нижче нормативного (>2), що свідчить про критичний рівень поточної ліквідності.

Ресурсовіддача залишилася на рівні 0,6 (відхилення 0), що свідчить про стабільну здатність підприємства генерувати дохід з наявних активів. Підприємство зберігає ефективність використання ресурсів, проте відсутність зростання може свідчити про потенціал для подальшої оптимізації активів.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів зріс з 5,2 до 8,8 оборотів (відхилення +3,6). Це позитивна тенденція, яка вказує на прискорення обігу оборотних активів, підвищення ефективності їх використання та зменшення потреби у додатковому фінансуванні поточної діяльності.

Період одного обороту оборотних коштів скоротився з 70,2 до 41,5 днів (відхилення $-28,7$ днів), що підтверджує підвищення швидкості обороту активів. Це означає, що підприємство швидше перетворює свої ресурси у грошові кошти, покращуючи ліквідність і загальну фінансову стійкість.

Коефіцієнт завантаження оборотних коштів зменшився з 0,2 до 0,1 (відхилення $-0,1$), що є позитивною ознакою: на одиницю доходу тепер припадає менше оборотних коштів. Це свідчить про раціональніше їх використання та зростання ефективності діяльності.

Коефіцієнт ефективності (прибутковості) оборотних коштів зріс з 0,02 до 0,04 (відхилення +0,02), що свідчить про підвищення прибутковості оборотних активів — кожна гривня, вкладена в оборотні кошти, приносить удвічі більше прибутку, ніж у попередньому році.

Таблиця 2.9 Динаміка загальних показників ділової активності АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр.

Показники	Характеристика показника	Формула розрахунку	2022	2023	2024	Відхилення (+, -)
1. Ресурсовіддача	Частка чистого доходу підприємства, що припадає на одиницю його активів	$\frac{\phi.2 \text{ с.2000}}{\phi.1 \text{ с.1300}}$	0,5	0,6	0,6	0
2. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Кількість оборотів оборотних коштів за звітний період	$\frac{\phi.2 \text{ с.2000}}{\phi.1 \text{ с.1195}}$	5,0	5,2	8,8	3,6
3. Період одного обороту оборотних коштів, днів	Тривалість в днях	$365 \div \frac{\phi.2 \text{ с.2000}}{\phi.1 \text{ с.1195}}$	73	70,2	41,5	-28,7
4. Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	Частка оборотних коштів в кожній грошовій одиниці, отриманої підприємством від реалізації продукції	$1 \div \frac{\phi.2 \text{ с.2000}}{\phi.1 \text{ с.1195}}$	0,2	0,2	0,1	-0,1
5. Коефіцієнт ефективності (прибутковості) оборотних коштів	Прибуток, що припадає на одну грошову одиницю оборотних коштів	$\frac{\phi.2 \text{ с.2355}}{\phi.1 \text{ с.1195}}$	0,03	0,02	0,04	0,02

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці 2.10 свідчать про те, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс із 10,2 у 2023р. до 18,4 у 2024 р. Це дуже позитивна тенденція, яка свідчить про те, що підприємство швидше перетворює дебіторську заборгованість на грошові кошти. Зростання оборотності означає підвищення дисципліни розрахунків із покупцями та зменшення ризику неповернення боргів.

Таблиця 2.10 Динаміка показників ділової активності за елементами оборотних коштів АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр.

Показники	Характеристика показника	Формула розрахунку	2022	2023	2024	Відхилення (+, -)
1. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Показує у скільки разів чистий дохід перевищує середню дебіторську заборгованість	$\frac{\phi.2 \text{ с.2000}}{\phi.1 \text{ с.1125+с.1130+с.1135+с.1140+с.1145+с.1155}}$	8,1	10,2	18,4	8,2
2. Середній термін обороту дебіторської заборгованості, днів	Середній термін погашення дебіторської заборгованості	$365 \div \text{Коб}$	45,1	35,8	19,8	-16
3. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Показує у скільки разів чистий дохід перевищує середню кредиторську заборгованість	$\frac{\phi.2 \text{ с.2050}}{\phi.1 \text{ с.1610+с.1615+с.1620+с.1625+с.1630+с.1635+с.1640+с.1645+с.1650}}$	-4,2	-3,4	-6,0	-2,6
4. Середній термін обороту кредиторської заборгованості, днів	Середній термін погашення кредиторської заборгованості	$365 \div \text{Коб}_{\text{кз}}$	-87	-107,4	-60,8	46,6
5. Коефіцієнт оборотності власного капіталу підприємства	Віддача власного капіталу підприємства	$\frac{\phi.2 \text{ стр.2000}}{\phi.1 \text{ с.1495+с.1595}}$	0,5	0,7	0,8	0,1

Джерело: розраховано автором

Середній термін обороту дебіторської заборгованості скоротився з 35,8 у 2023р. до 19,8 днів у 2024 р. Це підтверджує прискорення погашення дебіторської заборгованості, що позитивно впливає на ліквідність і стабільність грошових потоків підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився з -3,4 у 2023р. до -6,0 у 2024 р. Незважаючи на від'ємні значення, динаміка свідчить про швидше погашення кредиторської заборгованості у 2024 році. Це може означати підвищення фінансової дисципліни, але водночас — зниження

можливостей використання відстрочок платежів як безкоштовного джерела фінансування.

Середній термін обороту кредиторської заборгованості скоротився з – 107,4 у 2023р. до –60,8 днів у 2024 р. Це підтверджує, що підприємство стало швидше розраховуватися з постачальниками. Хоча це позитивно з точки зору репутації та довіри контрагентів, але може зменшити короткострокову ліквідність через швидше виведення коштів із обігу.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс з 0,7 у 2023р. до 0,8 у 2024 р., що свідчить про покращення ефективності використання власного капіталу для формування доходів. Це є позитивним сигналом для інвесторів і власників підприємства.

Висновки до розділу 2

Аналіз фінансової стійкості вітчизняного бізнесу у 2013–2024 роках засвідчив глибокі структурні трансформації, зумовлені російською агресією та масштабними економічними потрясіннями. Динаміка розподілу обсягу виробленої продукції підтверджує зростання ролі малого та середнього підприємництва, частка якого збільшилася з 56,2% до 66,2%, що свідчить про зміщення економічних центрів розвитку від великих промислових підприємств, значна частина яких постраждала від окупації та руйнувань. Попри це, ММСП продемонстрували суттєву адаптивність та здатність відновлювати діяльність після перших шоків, хоча фінансова стійкість залишається нерівномірною між секторами.

Загальнодержавні тенденції вказують на посилення фінансової поляризації: поряд зі зростанням прибутковості частини підприємств, у низці секторів спостерігається збільшення частки збиткових компаній. Найбільший негативний тиск відчувають промисловість, сфера інформації та телекомунікацій, фінансовий сектор, культура та спорт — переважно ті види діяльності, що залежать від інвестицій, стабільного попиту та

високотехнологічних ринків. Значні прямі збитки, оцінені Світовим банком у 176 млрд дол. США, підсилюють макроекономічні ризики та обмежують потенціал відновлення.

У цих умовах АТ «Хмельницькобленерго» демонструє приклад відносно стабільного функціонування підприємства критичної інфраструктури. Компанія має розвинену виробничо-технічну базу, сертифіковану систему управління, обслуговує понад пів мільйона споживачів та реалізує широкий спектр енергетичних і науково-технічних послуг. Наявність власних науково-виробничих потужностей підвищує рівень технологічної автономії та інвестиційної привабливості.

Фінансовий аналіз АТ «Хмельницькобленерго» за 2022–2024 роки демонструє позитивні тенденції у виробничо-фінансових результатах. Чистий прибуток від реалізації зріс майже на 30%, а валовий результат перейшов від збитку до значного прибутку, збільшившись на понад 700%. Зростання окремих статей операційних витрат є очікуваним в умовах воєнної економіки, проте підприємству вдається утримувати контроль над структурою витрат та підтримувати рентабельність на рівні понад 21%, що є доволі високим показником для енергорозподільчої компанії.

У комплексі проведений аналіз свідчить, що АТ «Хмельницькобленерго» залишається фінансово стійким, технологічно розвиненим та стратегічно важливим підприємством, здатним ефективно функціонувати в умовах високої турбулентності та забезпечувати стабільність електроенергетичної інфраструктури регіону. Разом із тим загальнодержавні ризики, зокрема воєнні загрози та структурні дисбаланси економіки, підкреслюють потребу у посиленні політики підтримки критично важливих підприємств та впровадженні заходів для підвищення їх фінансової та операційної стійкості.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ КРИЗИ

3.1. Наслідки збройної агресії РФ проти України для енергетичного сектору

У лютому 2022 року Урядом України було прийнято Енергетичну стратегію України до 2050 року, місією якої є створення умов для сталого розвитку національної економіки через забезпечення доступу до надійних, стійких і сучасних джерел енергії [38].

У Стратегії визначено, що до 2050 року енергетичний сектор має бути максимально наближений до кліматичної нейтральності. Це означатиме наявність чистої енергії, подолання енергетичної бідності, розвиток інноваційної та децентралізованої енергосистеми, повноцінне функціонування національних енергетичних ринків і їх інтеграцію в міжнародні [38].

Ключовими принципами Енергетичної стратегії України є економічна обґрунтованість, екологічність, доступність, соціальна справедливість та ринковість.

Енергетична стратегія базуватиметься на цільових показниках розвитку економіки у відповідності до Національної економічної стратегії на період до 2030 року. А також на міжнародних зобов'язаннях, взятих Україною – в першу чергу, в рамках Угоди про Асоціацію України з ЄС та Паризької кліматичної угоди.

Цілями Енергетичної стратегії України 2050 є:

- Досягнення максимального рівня кліматичної нейтральності;
- Максимальне скорочення використання вугілля в енергетичному секторі;
- Оновлення та модернізація енергетичної інфраструктури;

- Підвищення ефективності використання ресурсів в енергетичному секторі;
- Всебічна інтеграція з ринками Європейського Союзу та ефективне функціонування внутрішніх ринків;
- Забезпечення енергетичного сектору власними ресурсами з урахуванням економічної доцільності;
- Розвиток альтернативних джерел енергії, нових продуктів та інноваційних рішень в енергетичному секторі [38].

Проте реалізації пріоритетів та завдань, визначених стратегією перешкоджають руйнування енергетичної інфраструктури та інші наслідки збройної агресії РФ проти України.

Електроенергетична інфраструктура України зазнала ударів з боку російських окупантів із перших днів повномасштабного вторгнення. Уже 24 лютого 2022 року війська РФ захопили Чорнобильську атомну електростанцію, яка була звільнена 30 березня цього ж року. Після тривалого спротиву 4 березня 2022 року російські агресори окупували Запорізьку атомну електростанцію — найбільшу в Європі, що має шість енергоблоків сумарною потужністю 6000 МВт [39].

Суттєвих пошкоджень зазнали й теплоелектроцентралі (ТЕЦ) та теплові електростанції (ТЕС). За наявними даними, як мінімум чотири ТЕЦ отримали критичні руйнування: Луганська, Охтирська, Трипільська ТЕС і Чернігівська ТЕЦ. Луганська та Охтирська ТЕЦ фактично втрачено та майже повністю знищено [40]. Запорізька ТЕС була змушена припинити роботу через неможливість постачання вугілля внаслідок окупації Енергодару та активних бойових дій на півдні країни.

В українській гідроенергетиці одним із наймасштабніших злочинів стало підлив Каховської ГЕС 6 червня 2023 року. Це спричинило не лише її повне руйнування та кваліфікується як воєнний злочин і потенційний акт екоциду, а й призвело до катастрофічних наслідків: близько 16 тисяч людей втратили домівки та засоби існування, а 80 населених пунктів опинилися під водою [40].

За інформацією Міністерства енергетики України, війна суттєво вдарила і по об'єктах відновлюваної енергетики. До 75% інфраструктури ВДЕ було зруйновано або серйозно пошкоджено. Після завершення опалювального сезону 2022 року енергосистема тимчасово втратила 75% вітрової генерації (1317 МВт) та понад 20% сонячної (940 МВт) внаслідок воєнних дій Росії [41].

Особливо великі втрати спостерігаються у сфері вітрової енергетики, адже близько 75% її потужностей було зосереджено на тимчасово окупованих територіях Херсонської та Запорізької областей. Якщо до початку вторгнення в Україну функціонувало 1755 МВт вітрової генерації, то внаслідок терористичних дій Росії було знищено 1317 МВт. Для прикладу, пошкоджень зазнали десять вітрових турбін, із яких шість підлягають відновленню. Варто зазначити, що наведені оцінки є приблизними через обмеженість доступу до частини об'єктів [42].

У сфері сонячної енергетики найбільших руйнувань зазнали промислові СЕС, розташовані у Запорізькій та Херсонській областях. Значні пошкодження були завдані й об'єктам у Миколаївській області. Зокрема, сонячний енергопарк компанії Solar Generation потужністю 22 МВт був майже наполовину знищений унаслідок артилерійських обстрілів та ударів ворожої авіації. Незважаючи на те, що частина станції залишилась частково придатною, її залишкові потужності неможливо використовувати через руйнування 5,5 км повітряних ліній електропередач напругою 150 кВ, які забезпечували електропостачання Миколаєва. У Харківській області майже всі сонячні електростанції були повністю знищені [43].

На початку 2022 року в приватних домогосподарствах України було встановлено сонячні електростанції загальною потужністю 1,2 ГВт. Однак на сьогодні близько 280 МВт з них втрачено, що становить приблизно 24% від загального обсягу домогосподарських СЕС [44].

Найсерйозніших втрат у секторі «зеленої» енергетики зазнала група ДТЕК: на тимчасово окупованих територіях залишилися лише три вітроелектростанції сумарною потужністю 500 МВт. Це становить майже

половину загальної потужності відновлюваних енергетичних об'єктів компанії, які оцінювалися у 1,14 ГВт [45].

У секторі біоенергетики ситуація теж є складною. Підприємства, що виробляють електроенергію з біомаси, мали змогу генерувати загалом 224,5 МВт, з яких 119,1 МВт припадало на біомасу та 105,4 МВт — на біогаз. У липні 2022 року російські окупанти знищили близько 10–15% діючих генеруючих потужностей. Найбільш постраждали північні та східні райони Харківської області, Сумська, Чернігівська області та Миколаївський район [46].

На початку повномасштабної війни російські сили захоплювали енергетичні підприємства та від'єднували їх від Об'єднаної енергосистеми України. Окрім того, вони здійснювали масовані ракетні та бомбові удари по теплових електростанціях та інших енергетичних об'єктах, розташованих у зонах активних бойових дій.

Восени 2022 року удари по енергетичній інфраструктурі значно посилювалися. Спочатку росія атакувала об'єкти високовольтної мережі в Харківській області, а в жовтні розпочала систематичні ракетні удари по ключових елементах енергосистеми, унаслідок чого було пошкоджено близько 40% енергетичних потужностей країни.

Енергетична система складається з електростанцій та інфраструктури, що забезпечує транспортування електроенергії. У жовтні 2022 року росія цілеспрямовано атакувала обидві складові, здійснюючи удари по трансформаторах, перемикачах та інших вузлових елементах, що мали на меті порушення зв'язку електростанцій з Об'єднаною енергосистемою України.

10–11 жовтня було здійснено масовану атаку на високовольтні підстанції «Укренерго» у Західному, Центральному, Південному та Східному регіонах. Напади продовжувалися щодня. 17 та 22 жовтня російські сили знову обстріляли інфраструктуру «Укренерго», використовуючи як різні типи ракет, так і дрони-камікадзе «Шахед». На окремі об'єкти 10 жовтня припало до п'яти ракетних ударів, а деякі підстанції зазнали до 10 ракетних атак та 2–3 ударів дронами. Загалом було пошкоджено понад 30% енергетичної системи [47].

31 жовтня 2022 року через масовані удари по критичній інфраструктурі «Укренерго» вимушено застосувало аварійні відключення електроенергії. Пошкодження отримали тринадцять енергетичних об'єктів. Через вимкнення електрики тимчасово припинилося водопостачання: у Харкові та Запоріжжі воно зникло повністю, а в Києві — для 80% населення [47].

Того ж дня друга хвиля атак за допомогою ракет і «Шахедів» була спрямована на десять областей. Було пошкоджено 18 енергетичних об'єктів, і сотні населених пунктів залишилися без електропостачання. Завдяки ефективній роботі української ППО вдалося збити 44 з 50 випущених ракет, що дозволило уникнути ще масштабніших руйнувань [47].

У цей самий період удари були спрямовані й по критично важливих енергетичних об'єктах у Харкові, Запоріжжі, поблизу Світловодська на Кіровоградщині та на території Черкаської області. Унаслідок цих атак місцеве населення зіткнулося зі значними перебоями в електропостачанні.

31 жовтня 2022 року російські війська здійснили обстріли Дністровської ГЕС у Чернівецькій області. Вранці ракета впала у селі Наславча Окницького району на півночі Молдови, неподалік гідроелектростанції. За інформацією молдовського МВС, ракету збила українська система ППО, і уламки впали на околиці населеного пункту, що розташований на кордоні з Україною [48].

Голова Дніпропетровської обласної військової адміністрації Валентин Резніченко повідомив, що у жовтні 2022 року ворог також атакував об'єкти енергетичної інфраструктури у Дніпрі та Павлограді. Унаслідок ударів було пошкоджено важливі енергетичні потужності, однак відповідні служби негайно розпочали їх відновлення [48].

Підбиваючи підсумки перших 500 днів повномасштабного вторгнення, міністр енергетики Герман Галущенко заявив, що близько 50% української енергосистеми було втрачено через російські атаки. Це стосується як генерувальних потужностей, так і систем передачі. Загалом росіяни випустили по ключових енергооб'єктах 1200 ракет і дронів, з яких 271 досягли цілей. Загальні збитки енергетичної галузі України перевищують 11 млрд доларів

США [49]. Найбільших пошкоджень зазнали Донецька, Сумська, Дніпропетровська та Львівська області. Уникнути обстрілів вдалося лише Закарпатській, Чернівецькій і Тернопільській областям. Метою цих ударів було створення нестерпних умов для життя українського населення.

Важливо зазначити, що навесні 2022 року Об'єднана енергосистема України була синхронізована з європейською мережею ENTSO-E, що дало можливість з 30 червня 2022 року експортувати електроенергію до країн ЄС. Проте 11 жовтня 2022 року Україна була змушена повністю припинити експорт через масовані удари по енергетичній інфраструктурі. Оскільки синхронізація працює у двосторонньому режимі, Україна може за потреби імпортувати електроенергію з ЄС [50].

З 15 травня 2023 року було відновлено експорт електроенергії до Польщі завдяки повторному запуску лінії електропередач між Хмельницькою АЕС та Жешувом, яка не працювала близько 30 років. Потужність експорту становить 200 МВт [51].

«Укренерго» проводить переговори з європейськими партнерами щодо отримання додаткового обладнання для відновлення та зміцнення енергосистеми, зокрема трансформаторів, засобів релейного захисту, вимикачів і роз'єднувачів.

Дії держави-агресора, спрямовані на руйнування електроенергетичної інфраструктури України, отримують рішучу негативну оцінку від провідних країн світу та міжнародних організацій. Водночас існують держави, зокрема деякі члени ЄС, керівництво яких знецінює надзвичайний характер українсько-російської війни та відмовляється запроваджувати санкції й ефективні заходи покарання проти російських терористів. Це ставить перед українською політичною, дипломатичною та науковою спільнотою завдання дослідити причини такої позиції та визначити шляхи впливу на ці країни з метою зміни їхньої антиукраїнської позиції.

Важливим також є забезпечення економічної безпеки підприємств електроенергетики, що потребує застосування сучасних технологій,

впровадження інноваційних рішень, організації ефективного управління резервами та фінансами, реалізації результативної маркетингової стратегії, використання передових систем управління та інформаційних технологій, а також підвищення кваліфікації персоналу [51].

За даними KSE, станом на травень 2024 року сукупні збитки енергетичного сектору України внаслідок повномасштабної агресії РФ становили 56,2 млрд доларів. З них прямі збитки сектору електроенергетики склали 11,5 млн доларів (табл. 3.1) [64].

Під час повномасштабної війни енергетичний сектор України зазнає численних ризиків і загроз, спричинених діями держави-агресора (таблиця 3.1). Основними серед них є:

1. Фізичні руйнування інфраструктури – масовані ракетні й авіаційні удари, обстріли та підриви електростанцій, ліній електропередач, підстанцій і об'єктів відновлюваної енергетики (СЕС, ВЕС, біоенергетичні установки).
2. Перебої в енергопостачанні – пошкодження генераційних потужностей та мереж передачі електроенергії призводить до відключень електрики, води та тепла для населення та промисловості.
3. Втрати від “зеленої” генерації – значна частина вітрових і сонячних станцій розташована на тимчасово окупованих територіях, що призводить до руйнування чи часткового виведення потужностей з експлуатації.
4. Економічні загрози – знищення енергетичної інфраструктури та дефіцит палива ведуть до фінансових втрат, ускладнюють стабільне функціонування підприємств і загрожують енергетичній безпеці країни.
5. Кібер- і техногенні ризики – атакуючі можуть використовувати кібератаки або технологічні збої для дестабілізації системи енергопостачання.
6. Міжнародні ризики – відмова окремих держав та організацій адекватно реагувати на агресію РФ уповільнює підтримку України, обмежує можливості отримання обладнання, ресурсів та фінансування для відновлення енергетики.

7. Соціальні наслідки – перебої в енергопостачанні поглиблюють гуманітарну кризу, створюють загрозу для життя і здоров'я населення, особливо в холодний період року.

Таблиця 3.1 Прямі збитки сектору електроенергетики внаслідок повномасштабної агресії рф станом на травень 2024 р.

Сектор	Прямі збитки, млн. дол. США
Розподіл електроенергії	801
Передача електроенергії	2100
Генерація електроенергії, в тому числі	8462
АЕС	843
ТЕС	3588
ТЕЦ	1433
Великі ГЕС та ГАЕС	2178
Відновлювані джерела енергії	282
Всього	11425

Джерело: складено автором на основі [64, с. 4]

3.2. Роль міжнародної допомоги у формуванні стратегічної стійкості української енергетики під час війни

За підтримки своїх партнерів, Уряд України продовжує надавати гуманітарну допомогу та екстрену підтримку, а також очолювати зусилля з відновлення та реконструкції. У 2024 році Уряд України виділив близько 4,2 мільярда доларів США на фінансування термінових проектів відновлення в енергетичній, критично важливій та соціальній інфраструктурі, житлі та гуманітарному розмінуванні, а також на надання підтримки державному сектору. Європейський Союз (ЄС) та його держави-члени мобілізували понад 3,7 мільярда євро на гуманітарну допомогу з лютого 2022 року. Крім того, ЄС надав Україні 153 488 тонн допомоги через Механізм цивільного захисту Союзу (UCPM). ООН у партнерстві з гуманітарною спільнотою підтримала 15,8 мільйона людей у 2022 році та 11 мільйонів людей у 2023 році, надаючи допомогу на суму 6,45 мільярда доларів США. У 2024 році система розвитку ООН здійснила інвестиції на суму понад 815 мільйонів доларів США. Група

Світового банку, включаючи Світовий банк, Міжнародну фінансову корпорацію (IFC) та Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій (MIGA), мобілізувала близько 77 мільярдів доларів США на фінансову підтримку України в період з лютого 2022 року по 31 грудня 2024 року.

Українська економіка залишилася стійкою завдяки спільним зусиллям Уряду та бізнесу, швидкому відновленню зруйнованої та пошкодженої критичної інфраструктури та постійній фінансовій підтримці з боку міжнародних партнерів.

Безпрецедентними програми міжнародної фінансової підтримки України є Ukraine Facility – це програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу у розмірі €50 млрд на 2024–2027 роки (програма спрямована на забезпечення макроекономічної стабільності, відбудову, модернізацію країни та сприяння євроінтеграції України) та Extraordinary Revenue Acceleration for Ukraine (ERA) – це ініціатива країн «Великої сімки» (G7), яка передбачає надання Україні близько 45 млрд євро фінансової підтримки (погашення цих кредитів здійснюватиметься за рахунок доходів від заморожених російських державних активів на території ЄС).

У 2025 році найбільшим донором України є ЄС з очікуваним внеском до бюджету понад 30 млрд євро – 18 млрд за механізмом ERA (Extraordinary Revenue Acceleration) за рахунок доходів від знерухомлених активів росії та 12.5 млрд – за Ukraine Facility. «Орієнтиром виконання Україною реформ залишається співпраця з МВФ. За результатами восьмого перегляду поточної програми з Фондом досягнуто угоди на рівні персоналу. Програма розрахована до кінця березня 2027 року. Вона є ключовою частиною міжнародного пакета допомоги в сумі майже 149 млрд дол. за базовим сценарієм. Загалом із початку повномасштабної війни до бюджету вже надійшло понад 133 млрд дол. міжнародного фінансування. Україна потребуватиме підтримки МВФ та інших партнерів і надалі. Найефективнішим кроком була б конфіскація російських активів на користь України. Позитивним сигналом є заява G7 про те, що активи

росії залишаться знерухомленими до кінця агресії і виплати нею компенсації Україні» [53].

Загалом, у рамках інструменту ERA, Міністерство фінансів України вже залучило від Європейського Союзу 14 млрд євро, із передбачених 18,1 млрд євро. Очікується, що решту коштів від ЄС Україна отримає до кінця 2025 року. Отримані кошти спрямовані на пріоритетні видатки державного бюджету у соціальній і військовій сферах, а також на відновлення.

Програмою фінансової підтримки України від Європейського Союзу Ukraine Facility передбачено, що 38,27 млрд. Євро буде спрямовано на пряму підтримку державного бюджету, у тому числі на допомогу, яка буде надаватися у формі пільгових кредитів (33 млрд євро) та грантів (5,27 млрд євро). 20% грантових коштів в рамках першої складової програми (1,05 млрд євро) мають бути направлені на потреби регіонів. Фінансування з цієї складової програми не може використовуватися для покриття військових витрат [54].

6,97 млрд. Євро буде надано через Інвестиційний фонд - спеціальний інвестиційний інструмент для стимулювання залучення інвестицій у пріоритетних секторах. Фінансування зможуть отримати інвестори через ЄБРР, ЄІБ та інші міжнародні інституції. Підтримка є доступною для українських приватних та державних компаній [54].

4,76 млрд. Євро буде надано на технічні та адміністративну підтримку Уряду з метою синхронізації законодавства з ЄС та впровадження структурних реформ, в тому числі на розбудову спроможності органів влади на національному, регіональному та місцевому рівнях, а також на покриття відсотків за пільговими кредитами в рамках програми [54].

План Ukraine Facility передбачає реалізацію реформ, які закладуть фундамент для подальшого відновлення й розвитку економіки та інтеграції України до ЄС.

Хоча система все ще перебуває на стадії пілотного проекту, важливим досягненням Уряду України стала розробка системи управління державними інвестиціями (УДІ) для систематичного сприяння ідентифікації та оцінки

проектів відновлення та реконструкції. У рамках цієї системи проекти інтегруються в Єдиний портфель проектів (ЄПП) з такими критеріями, як стратегічна узгодженість, економічний та соціальний вплив, а також доцільність визначення пріоритетів інвестицій. Рада стратегічних інвестицій (РСІ), створена у травні 2024 року, підтримує гармонізацію стратегічних пріоритетів державних інвестицій, включаючи підготовку пропозицій щодо державних інвестицій для ЄПП. Паралельно з цим, Платформа донорів для України, спільно запущена Урядом України, країнами G7 та ЄС у 2023 році, продовжує сприяти координації, фінансуванню, реалізації порядку денного реформ та зростанню приватного сектору.

На сьогодні Україна вже завершила скринінг законодавства за чотирма із шести кластерів (1 – Основи, 2 – Внутрішній ринок, 3 – Конкурентоспроможність та інклюзивний розвиток, 6 – Зовнішні відносини). Очікується, що скринінг завершиться цього року. Для відкриття переговорів за переглянутими кластерами необхідно подолати блокування з боку однієї країни ЄС. На початку переговорів буде погоджено перелік та графік імплементації нормативних актів ЄС Україною, але і зараз триває впровадження запланованих раніше реформ, які ґрунтуються на європейських нормах.

З перших днів повномасштабного вторгнення Росії Міністерство енергетики України активно веде співпрацю з міжнародними партнерами щодо надання підтримки українському енергетичному сектору, який зазнає масштабних руйнувань від атак ворога.

При Міненерго створена робоча група з організації гуманітарної допомоги для енергетичних підприємств. Вона приймає заявки від українських компаній на необхідні ресурси та обладнання, обробляє їх і передає міжнародним партнерам, готовим надати допомогу. Поставки розподіляються першочергово між регіонами, що зазнали найбільших втрат через російську агресію [55].

У квітні 2022 року за ініціативою єврокомісара з питань енергетики Кадрі Сімсон було створено Фонд енергетичної підтримки України при

Енергетичному співтоваристві. Донори Фонду – окремі держави, міжнародні організації та компанії. Основна мета Фонду – допомога енергетичним підприємствам у швидкому відновленні пошкодженої або зруйнованої інфраструктури внаслідок обстрілів. Кошти спрямовуються на закупівлю обладнання, яке неможливо отримати у вигляді гуманітарної допомоги від партнерів. Придбання обладнання здійснюється незалежним агентом UTA-SWECO за результатами тендерів [55].

Координація міжнародної допомоги відбувається на високому рівні через міністрів енергетики країн-членів Міжнародної енергетичної консультативної ради при Міненерго. У її роботі беруть участь представники профільних міністерств Канади, Чехії, Данії, Естонії, Фінляндії, Франції, Німеччини, Італії, Японії, Литви, Польщі, Румунії, Словаччини, Іспанії, Швеції, Великобританії та США, а також Секретаріату Енергетичного Співтовариства та Міжнародного енергетичного агентства [55].

Під патронатом Міністерства енергетики та Міністерства закордонних справ України, за підтримки Європейської Комісії, EISMEA та Enterprise Europe Network, а також у співпраці з європейськими кластерами, відбувається пошук партнерів у сфері енергетики на платформі The Electric Energy Matchmaking Forum [55].

3.3. Напрями відновлення стратегічної стійкості підприємств енергетичного сектору України

Відновлення масованих і цілеспрямованих атак з боку російського агресора знову ставить під загрозу стабільність енергетичної системи України. Протягом попередніх років внаслідок обстрілів були виведені з ладу десятки енергоблоків теплових і гідроелектростанцій, серйозно постраждали об'єкти генерації та розподілу енергії. За оцінками фахівців, «загальна втрата потужностей склала близько 11 ГВт. У таких умовах держава повинна діяти у

мобілізаційному антикризовому режимі, а не у «звичайному» форматі управління чи спорадичного реагування [56].

«Частина українських ТЕС і ТЕЦ зазнала руйнувань, пошкоджень або тимчасового виведення з експлуатації. Із 12 великих теплоелектростанцій функціонує лише половина, а значна частина теплоцентралей потребує невідкладного ремонту. На сьогодні атомна генерація забезпечує близько 55% електроенергії, тепла — приблизно 25%, решта припадає на гідро- та відновлювані джерела» [56].

Це створює ризики дефіциту електроенергії у пікові зимові періоди, коли будь-яка додаткова атака може загострити ситуацію. Хоча міністерка енергетики Світлана Гринчук повідомляла про «готовність 17,6 ГВт потужностей найближчим часом, розвивається розподілена генерація: цього року введено 194 МВт, а до кінця року планується ще понад 380 МВт» [56].

Попри позитивну динаміку, це лише незначна частка від загального балансу системи — менше 1%. Навіть після додаткових 380 МВт, очікуваний приріст становитиме близько 0,5–1 ГВт. Для забезпечення енергетичної стійкості країни щорічно необхідно вводити щонайменше 1 ГВт нових розподілених потужностей [56].

Ситуація ускладнюється через недостатню координацію між різними гілками влади, енергетичними компаніями та місцевими органами. УСПП та Антикризовий штаб закликають створити єдиний центр управління енергетичною системою в умовах кризи.

Пропонується запровадити посаду віце-прем'єр-міністра (або першого віце-прем'єра), відповідального за координацію енергетичної політики, відновлення об'єктів генерації, взаємодію з громадами, бізнесом та міжнародними партнерами. Також рекомендовано створити міжвідомчий антикризовий орган із залученням провідних енергетиків, науковців, представників Міненерго, Мінінфраструктури, місцевої влади та національних енергокомпаній для розробки скоординованих заходів щодо мінімізації втрат та забезпечення стабільності енергопостачання [56].

Під час масованих атак 2023–2024 років міжнародні партнери надали Україні значну кількість обладнання, проте частина його залишилася невикористаною або не була належним чином інтегрована через брак узгоджених схем підключення, кадрів та логістики. Це підтверджує необхідність єдиного кризового управлінського центру для ефективного використання допомоги та внутрішніх ресурсів.

Покращення стану енергетики напряму залежить від скоординованих дій Уряду, місцевої влади та бізнесу. Основні кроки, що пропонуються [56]:

- розвиток локальних джерел енергії, малих ТЕЦ та систем полігенерації;
- прискорене відновлення та ремонт критичної інфраструктури;
- розбудова маневрових і балансувальних потужностей (систем накопичення енергії, газових турбін, мобільних генераторів);
- розширення інтеграції з ENTSO-E;
- розвиток відновлюваної енергетики у громадах (біоенергетика, сонячні та вітрові станції).

Євроінтеграція, інвестиції, розвиток відновлюваної енергетики та ринку біометану в Україні залишаються серед пріоритетів програми українсько-данського енергетичного партнерства на 2026 рік [56].

У межах Програми українсько-данського енергетичного партнерства триває спільна робота над зміцненням енергетичної безпеки України, децентралізації генерації та прискорення впровадження відновлюваних джерел енергії. Розвиток ринку біогазу є також одним з важливих напрямів, де досвід Данії, в якій біометан покриває понад третину загального споживання газу, є цінним для України [56].

Енергетична стратегія України до 2050 року окреслює «довгострокові пріоритети розвитку енергетичного сектору з урахуванням глобальних тенденцій, викликів та цілей сталого розвитку. Вона слугує базисом для формування енергетичної політики, забезпечення енергетичної безпеки та впровадження інноваційних технологій. Основні завдання цього стратегічного

документа включають поступовий перехід на відновлювані джерела енергії, частка яких у виробництві електроенергії має перевищувати 50%, скорочення викидів парникових газів та досягнення кліматичних цілей відповідно до міжнародних угод» [57].

Стратегія низьковуглецевого розвитку визначає довгостроковий курс країни на зменшення викидів парникових газів у рамках боротьби зі зміною клімату. Вона створена у відповідності до міжнародних зобов'язань України та передбачає використання низьковуглецевих технологій, підвищення енергоефективності, адаптацію до кліматичних змін та сприяння сталому економічному розвитку [58].

Важливе значення серед стратегічних документів має Національний план дій з відновлюваної енергетики до 2030 року, який визначає конкретні кроки для збільшення частки ВДЕ у загальному енергетичному балансі країни. План орієнтований на досягнення цілей сталого розвитку, забезпечення енергетичної безпеки та виконання міжнародних зобов'язань України у рамках Європейського зеленого курсу та Паризької угоди. До 2030 року передбачається забезпечити частку ВДЕ у виробництві електроенергії, тепла та у транспортному секторі на рівні щонайменше 30% [59].

Для реалізації цих завдань важливо удосконалювати державні механізми підтримки ВДЕ, стимулювати локальне виробництво обладнання та матеріалів, модернізувати енергетичну інфраструктуру, залучати інвестиції до проектів відновлюваної енергетики та популяризувати використання ВДЕ серед населення та бізнесу.

Стратегія економічної безпеки тісно пов'язана з іншими стратегічними документами у сфері ВДЕ, оскільки енергетична безпека є однією з ключових цілей переходу на відновлювані джерела енергії. Спільні завдання та механізми реалізації стратегій створюють взаємозв'язок між ними.

Варто зазначити, що стратегічні документи розроблені з урахуванням міжнародних зобов'язань України та європейських стандартів у сфері відновлюваної енергетики. Зокрема, вони відповідають Рамковій конвенції ООН

про зміну клімату, Паризькій угоді та Угоді про Асоціацію між Україною та ЄС. На сьогодні створено достатньо розвинуте нормативно-правове поле для функціонування ВДЕ, проте існують певні недоліки, що потребують удосконалення.

Закон України «Про альтернативні джерела енергії» не завжди чітко розрізняє різні типи ВДЕ, що ускладнює його застосування. Він не врегульовує систему «зелених» тарифів, не передбачає стимулів для національного виробництва обладнання та залучення іноземних інвестицій. Подальшого доопрацювання потребують і закони «Про ринок електричної енергії» та «Про енергетичну ефективність» щодо прозорості аукціонів, зменшення вартості «зеленого» тарифу та розвитку таких джерел, як біомаса, геотермальна енергія та малі ГЕС. Закон «Про альтернативні види палива» також потребує уваги, зокрема щодо перспективних видів палива, таких як водень та синтетичне паливо.

Уряд застосовує низку економічних інструментів для стимулювання ВДЕ, що сприяє інвестиціям, підвищенню енергетичної безпеки та зменшенню залежності від викопного палива. Основні механізми державної підтримки включають фінансові стимули, спеціальні тарифи, аукціонні механізми та податкові пільги.

«Зелений тариф» гарантує виробникам ВДЕ стабільний дохід за кожен одиницю виробленої енергії. До нього відносяться сонячна та вітрова енергетика, біоенергетика, мала гідроенергетика та інші ВДЕ. «Водночас, його застосування породило проблеми через зростання кількості проектів та нездатність держави закуповувати електроенергію за старими тарифами, що призводить до зниження ставки «зеленого тарифу» [60].

У 2019 році для стимулювання розвитку ВДЕ було введено аукціон з розподілу квоти підтримки, що сприяє конкуренції між виробниками та формуванню оптимальної ціни» [61]. Іншим фінансовим механізмом є «контракт на різницю, який гарантує виробнику компенсацію різниці між ринковою ціною та «зеленим» тарифом [62].

Важливу роль у розвитку ВДЕ відіграє підтримка міжнародних партнерів та участь у міжнародних ініціативах. Україна є членом Міжнародного агентства з відновлюваних джерел енергії (IRENA), що сприяє обміну досвідом та впровадженню передових практик [63].

З жовтня 2023 року ЄС запровадив механізм вуглецевого коригування імпорту (СВАМ), який зобов'язує експортерів звітувати про викиди та сплачувати «коригувальний» збір, стимулюючи екологічне виробництво та запобігаючи перенесенню виробництва до країн із нижчими стандартами.

Повномасштабне вторгнення росії стало новим етапом розвитку ВДЕ в Україні, коли відновлювані джерела розглядаються не лише з екологічної точки зору, а й як фактори енергетичної безпеки та економічного розвитку. У ЄС розвиток ВДЕ є пріоритетом у боротьбі зі зміною клімату та зменшенням викидів парникових газів. Сьогодні відновлювальна енергетика набуває ще більшої стратегічної важливості для забезпечення енергетичної незалежності, економічного зростання та захисту державності України.

Державне стимулювання досліджень та розробок у сфері відновлюваної енергетики є ключовим чинником забезпечення енергетичної незалежності, економічного розвитку та соціального добробуту. Створення науково-дослідних центрів і лабораторій у партнерстві з університетами та науковими установами сприятиме посиленню науково-технічного потенціалу країни у галузі енергетики.

Важливу роль у сучасних умовах відіграє міжнародна співпраця. «Україна активно працює з міжнародними організаціями та урядами інших держав у рамках проектів, спрямованих на енергозбереження та розвиток відновлюваної енергетики. Серед них варто виділити «Другий проект з передачі електроенергії», запущений у 2015 році і профінансований Міжнародним банком реконструкції та розвитку разом із Фондом чистих технологій, загальна вартість якого становить 318,42 млн дол. США» [64].

Для підвищення ефективності державної політики у сфері ВДЕ в Україні необхідно зосередитися на вдосконаленні нормативно-правового поля,

залученні приватних інвестицій і розвитку публічно-приватного партнерства, модернізації енергетичної інфраструктури, популяризації відновлюваної енергетики та підготовці висококваліфікованих фахівців. Така політика сприятиме зниженню екологічного навантаження, зміцненню енергетичної безпеки та сталому розвитку країни.

Висновки до розділу 3

Таким чином, до основних ризиків та загроз, яких зазначає енергетичний сектор України під час повномасштабної війни, відносяться: фізичні руйнування інфраструктури; перебої в енергопостачанні; втрати від “зеленої” генерації; економічні загрози; кібер- і техногенні ризики; міжнародні ризики; соціальні наслідки.

Міжнародна технічна та фінансова допомога відіграють безпрецедентно важливу та критичну роль у підтриманні стратегічної стійкості економіки України, виступаючи ключовим джерелом фінансування програм антикризової підтримки. Умови міжнародної допомоги та співпраця з МВФ, ЄС (Ukraine Facility) та Платформою донорів стимулюють впровадження структурних реформ та гармонізацію законодавства з ЄС, що є необхідною передумовою для післявоєнного відновлення та забезпечення стійкого розвитку.

Розвиток відновлюваної енергетики є ключовим фактором забезпечення енергетичної незалежності, економічної стабільності та національної безпеки України. Державна політика має поєднувати стимулювання інновацій, створення сприятливого нормативного середовища та залучення приватних і міжнародних інвестицій. Розвиток децентралізованих джерел енергії та локальних мереж підвищує стійкість енергосистеми та гарантує безперебійне постачання критичної інфраструктури. Такий комплексний підхід сприяє зниженню екологічного навантаження, зміцненню енергетичної безпеки та створює основу для післявоєнного відновлення та сталого розвитку країни.

ВИСНОВКИ

Таким чином, стратегічна стійкість українських підприємств, що включає фінансову стабільність, управління ризиками та гнучкість, є критичним детермінантом економічної безпеки та стійкості держави в умовах повномасштабного вторгнення та невизначеності. Сутність цієї стійкості полягає у здатності до трансформацій і збереженні функціонування всупереч руйнівним зовнішнім викликам.

Міжнародна технічна та фінансова допомога відіграють безпрецедентно важливу та критичну роль у підтриманні стратегічної стійкості економіки України, виступаючи ключовим джерелом фінансування програм антикризової підтримки. Умови міжнародної допомоги та співпраця з МВФ, ЄС (Ukraine Facility) та Платформою донорів стимулюють впровадження структурних реформ та гармонізацію законодавства з ЄС, що є необхідною передумовою для післявоєнного відновлення та забезпечення стійкого розвитку.

Напрямами подальшого посилення міжнародної допомоги мають стати:

- створення механізмів технічної допомоги, що фокусуються на навчанні ММСП управлінню ризиками в умовах війни, цифровізації та швидкій трансформації бізнес-моделей для виходу на нові ринки;
- забезпечення ефективного використання 20% грантових коштів (передбачених для регіонів) на проекти місцевого розвитку та відновлення інфраструктури, що безпосередньо покращить умови функціонування ММСП на місцях;
- забезпечення оперативного виконання вимог, закладених у Плані Ukraine Facility, для безперебійного надходження фінансування. Це стосується, зокрема, завершення скринінгу законодавства та впровадження необхідних структурних реформ;

- максимальне використання Системи управління державними інвестиціями (УДІ) та Ради стратегічних інвестицій для забезпечення прозорого, пріоритетного та стратегічно узгодженого використання донорських коштів на відновлення інфраструктури (енергетика, транспорт, житло), що має прямий мультиплікативний ефект для бізнесу.

У сучасних умовах підвищення ефективності державної політики у сфері відновлюваних джерел енергії є необхідним як для протидії глобальним кліматичним загрозам, так і для забезпечення енергетичної та економічної безпеки держави. Розвиток ВДЕ є фундаментом стабільності економіки, національної безпеки та післявоєнної відбудови України.

Державна політика у сфері ВДЕ охоплює комплекс заходів щодо розробки та реалізації програм підтримки відновлювальної енергетики, регулювання виробництва, транспортування, зберігання та споживання енергії, стимулювання інвестицій, контролю за дотриманням нормативних вимог і сприяння інноваційному розвитку галузі.

В Україні в останні роки прийнято низку нормативно-правових актів, спрямованих на регулювання відносин у сфері ВДЕ, включаючи довгострокові стратегії, закони та підзаконні акти, що забезпечують впровадження європейських стандартів. Проте законодавче поле містить прогалини та суперечності, які потребують усунення для ефективного розвитку галузі.

Одним із шляхів забезпечення енергетичних потреб у воєнних умовах є розвиток локальних енергетичних мереж, що дозволяє зменшити залежність громад від централізованих об'єктів і оптимізувати процеси відновлення у разі аварій або атак.

Державна політика розвитку ВДЕ має зосереджуватись на вдосконаленні нормативно-правової бази, розвитку децентралізованих систем виробництва електроенергії та відповідної інфраструктури, стимулюванні інвестицій, а також зміцненні міжнародної співпраці щодо обміну досвідом, технологіями та залучення фінансування для проектів у сфері відновлюваної енергетики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Островерхов В.М., Качмарський І.В. Стратегічна стійкість організацій: категоріальний базис. Вісник Східноукраїнського університету імені Володимира Даля № 6 (286) 2024. – стор. 86-91
2. Шамрін Р. В. Розробка методики оцінки економічної стійкості підприємств [Електронний ресурс] / Р. В. Шамрін // Вісник Запорізького національного університету. 2010. Випуск 4(8). С. 103-107. – Режим доступу: http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/eco_2010_4/2010_4/103-107.pdf.
3. АСС. Ведення бізнесу під час війни в Україні. 2022. URL: <https://chamber.ua/ua/news/rezultaty-ostannohoopytuvannia-palaty-87-kompaniy-chleniv-hotovi-aktyvno-doluchatsia-do-vidbudovy-ekonomiky-ukrainy-pisliaviyny>.
4. Готра В. В., Ріпич В. В., Дячок А. В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 219–223. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/38.pdf.
5. Денисенко М. П. Заходи покращення фінансового стану підприємства у сучасних умовах господарювання. *Економіка і держава*. 2019. № 12. С. 61–65. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.6>.
6. Ковтуненко Ю. В. Методичні основи аналізу фінансового стану промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 8/2. С. 40–41. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/2588>.
7. Марусяк Н. Л. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Чернівці : Чернівецьк. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. - 172 с.
8. Попович Д.В., Алимов О.С. Дослідження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств та засоби її підвищення у сучасних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 1. С. 31–35. - URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/8.pdf.
9. Чемчикаленко Р. А., Сукрушева Г. О., Ткаченко А. Ю. Теоретичні основи управління фінансовим станом підприємства. *Інфраструктура ринку*.

2019. Випуск 27. С. 350–354. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/27_2019_ukr/56.pdf

10. OECD (2024), Development Co-operation Report 2024: Tackling Poverty and Inequalities through the Green Transition, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/357b63f7-en>.

11. Gentilini, Ugo, et al. Social Protection and the Pandemic: Ten Lessons for Crisis Response. The World Bank, 2022.

12. Humphrey, Chris, and N. V. van de Walle (Eds.). Aid and the Geopolitics of Development. Oxford University Press, 2021.

13. Krysovatyu, A., & Ptashchenko, O. The mechanism of entrepreneurial innovation system in institutions of higher education. Economics of Development, 2023. 22(2), 51-60. <https://doi.org/10.57111/econ/2.2023.51>. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-22-2-2023/mekhanizm-pidpriyemnitskoyi-innovatsiynoyisistemi-u-zakladakh-vishchoyi-osviti>

14. Shtal, T., Ptashchenko, O., Rodionov, S., & Kurtsev, O. Implementation of modern marketing tools in entrepreneurial activity. Economics of Development, 2023. 22(4), 53-63. doi: 10.57111/devt/4.2023.53. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-22-4-2023/implementatsiya-suchasnogo-marketingovogoinstrumentariyu-v-pidpriyemnitsku-diyalnist>

15. Карпінська М. М. Інтегрована оцінка виробничофінансової стійкості підприємства [Електронний ресурс] / М. М. Карпінська, В. М. Костриченко //Студентський вісник Національного університету водного господарства та природокористування. –Випуск 2(4) 2015. С. 141-144. – Режим доступу:http://nuwm.edu.ua/images/content/radamv/Visnyk_4/38.pdf.

16. Кириленко С.В. Формування інноваційної екосистеми підприємництва в умовах цифрової економіки. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2024. Вип. 4 (284). С. 36-42. (Index Copernicus). DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-36-42>.

17. Крисоватий А., Десятнюк О., Птащенко О. Digital inclusion: financial and marketing aspects. Журнал стратегічних економічних досліджень, № 3(14),

2023. С. 93-102. <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/08/3-2023-10.pdf>. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.3.10

16. Кубліцька, О. В. Тенденції забезпечення стратегічної стійкості ринку електронної комерції в Україні / О. В. Кубліцька // Бізнес-навігатор. 2024. № 3. С. 425-430.

17. Мазоренко, О. Роль соціально відповідального маркетингу в забезпеченні стратегічного розвитку підприємства / О. Мазоренко, С. Олегівна Попкова // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 3. С. 186-189.

18. Пантелєєва Н.М., Колодій С.Ю., Ребрик М.А. Цифрова економіка як ключовий тренд розвитку постіндустріального суспільства: монографія. К.: ДВНЗ «Університет банківської справи», 2019. 299 с.

19. Піжук О. І., Муравйов В.Є., 2020. Економічні та соціальні наслідки цифровізації національного господарства. Економічний простір. №163, 2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-10>.

20. Філіппов В.Ю. Управління розвитком підприємництва за імперативами сталого розвитку в інформаційно-інноваційній економіці: системно-інтегрований підхід. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2020. 489 с.

21. Шамрін Р. В. Розробка методики оцінки економічної стійкості підприємств [Електронний ресурс] / Р. В. Шамрін // Вісник Запорізького національного університету. 2010. Випуск 4(8). С. 103-107. – Режим доступу: http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/econo_2010_4/2010_4/103-107.pdf.

22. О.С. Дуброва. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями її забезпечення. Вісник Хмельницького національного університету 2010, № 1, Т. 1.Стор. 15-19.URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_1_1/pdf/015-019.pdf

23. Гринкевич С.С. Економічні основи стратегічного управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах ринкових перетворень // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008 – Вип. 18.5 – С. 110-114.

24. Загірняк, Д., Данилко, В., Іщенко, С., Лига, Д. Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент // Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут». 2023.

25. Шатілова, О. В. Стратегічна гнучкість як принцип забезпечення стійкого функціонування підприємства в середовищі з високим ступенем невизначеності / О. В. Шатілова // Зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. ir.kneu.edu.ua

26. Кудріна, О., Ковтун, О. Стійкість як основа економічного розвитку підприємств // Збірник наукових праць Державного податкового університету. journals.dpu.kyiv.ua

27. Степаненко О.І. Канельська А.В. ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ: РИЗИКИ, ЗАГРОЗИ, ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ. Підприємництво та інновації. Випуск 33, 2024. С. 123-130

28. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування у квітні-травні 2024 року. *Цифрова громада*. 2024. URL: <https://hromada.gov.ua/research/doslizennya-stanu-ta-potreb-biznesu-v-ukrayini> (дата звернення 23.09.2024).

29. Ладунка І.С., Андрюшина О.І. Антикризове управління підприємством. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. Випуск № 8. 2017. С. 278-281

30. Лігоненко Л.О. антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] / Л.О. Лігоненко, М.В. Тарасюк, О. Хіленко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.

31. Калюжна Ю.В. Ризики в системі антикризового управління підприємствами машинобудування: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Ю.В. калюжна. – Запоріжжя, 2016. – 23 с

32. Добишева О.О. Антикризове управління як інструмент запобігання банкрутства промислових підприємств в сучасних умовах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.О. добишева. – Кремечуг, 2015. – 23 с.

33. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності у 2013-2023 роках. – URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

34. ОЦІНКА ВПЛИВУ ВІЙНИ НА МІКРО-, МАЛІ ТА СЕРЕДНІ ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ. КИЇВ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024 рік. – URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>

35. Експрес-випуск: ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ВЕЛИКИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ за 2024 рік. – Державна служба статистики. - <https://www.ukrstat.gov.ua/>

36. Звіт про фінансову стабільність – грудень, 2024. . Національний банку України, 2024. – URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2024-roku>

37. UKRAINE: Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). - the World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. - February 2025. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fourth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4-february-2022-december-2024-english>

38. Офіційний сайт Міністерства енергетики України. URL: <https://www.mev.gov.ua/reforma/enerhetychna-stratehiya-0>

39. У Міненерго розказали, які ТЕЦ постраждали через війну в Україні. URL: <https://www.unian.ua/economics/energetics/robo-ta-tec-v-ukrajini-yaki-tec-postrazhdali-cherez-viynu-v-ukrajini-novini-sogodni-11763043.html>

40. Підрив Каховської ГЕС: Україна порушила справу за статтею екоцид. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3718822-pidriv-kahovskoi-ges-ukraina-porusila-spravu-za-statteu-ekocid.html>

41. Відновлювана енергетика: втрати і рецепти відновлення. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/vidnovliuvana-enerhetyka-vtraty-i-retsepty-vidnovlennia>
42. Що залишилося від «зеленої» енергетики в Україні. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/05/24/700431/>
43. Ткач Д., Грушко В. Електроенергетика України під час українсько – російської війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2(66). С. 63–72.
44. Масований ракетний удар по всій Україні. Які наслідки для енергетики. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-63453604>
45. Масований ракетний удар РФ по Україні: всі подробиці і відео. URL: <https://tsn.ua/ato/rosiya-zavdala-masovanogo-raketnogo-udaru-po-ukrayini-vsi-podrobici-i-video-2191342.html>
46. Збитки енергетики сягають \$11 млрд: у Міненерго розповіли про підготовку до опалювального сезону. URL: <https://podrobnosti.ua/2476606-zbitki-energetiki-sjagajut-11-mlrd-u-mnenergo-rozpovli-pro-pdgotovku-do-opaljuvalnogo-seznu-vdeo.html>
47. Енергетичні виклики зими – чого очікувати Україні та ЄС? URL: <https://eba.com.ua/energetychni-vyklyky-zymy-chogo-ochikuvaty-ukrayini-ta-yes/>
48. Україна почала експорт електроенергії по лінії, яка не працювала 30 років. URL: <https://www.unian.ua/economics/energetics/eksport-elektroenergiji-traven-2023-ukrajina-pochala-eksport-elektriki-do-polshchi-12257442.html>
49. Збільшити масштаби підтримки: у Києві з візитом перебуває комісар ЄС з питань енергетики. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/polituka/20221101-zbilshyty-masshtaby-pidtrymky-u-kyuevi-z-vizytom-perebuvaye-komisar-yes-z-pytan-energetyky/>
50. Росіяни пошкодили близько 40% енергетичної інфраструктури України – Зеленський. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3605632-rosiani-poskodili-blizko-40-energeticnoi-infrastrukturi-ukraini-zelenskij.html>

51. Країни G7 домовилися про енергетичний «Рамштайн» для України – Блінкен. URL: <https://zn.ua/ukr/POLITICS/krajini-g7-domovilisja-pro-enerhetichnij-ramshtajn-dlja-ukrajini-blinken.html>

52. Напередодні наша країна отримала 700 генераторів від донорів. URL: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/derzhavi-jes-sprjamuvali-v-ukrajinu-500-elektroheneratoriv.html>

53. Петрова І. Л. Інноваційна активність підприємства як фактор його конкурентоспроможності та економічної безпеки. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2017. № 47. С. 101–109.

53. Мінфін: Україна отримала від Євросоюзу вже 14 млрд євро із 18,1 млрд, передбачених у межах ERA. – URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-minfin-ukraina-es-dopomoha-v-mezhah-era/33546017.html>

54. План реалізації Ukraine Facility 2024-2027 рр. – URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>

55. Міжнародна допомога енергетиці. Офіційний сайт Міністерства енергетики України. URL: <https://www.mev.gov.ua/reforma/mizhnarodna-dopomoha-enerhetytsi>

56. Енергетика України має перейти в антикризовий мобілізаційний режим управління. URL: <https://uspp.ua/news/ostanni-novyny/2019/enerhetyka-ukrainy-maie-pereity-v-antykryzovyi-mobilizatsiinyirezhy-m-upravlinnia>

57. Євроінтеграція, інвестиції, розвиток відновлюваної енергетики та ринку біометану в Україні – серед пріоритетів програми українсько-данського енергетичного партнерства на 2026 рік. URL: <https://www.mev.gov.ua/novyna/yevrointehratsiya-investytsiyi-rozvytok-vidnovlyuvanoyi-enerhetyky-ta-rynku-biometanu-v>

58. Відновлювані джерела енергії : монографія / За заг. ред. С.О. Кудрі. Київ : Інститут відновлюваної енергетики НАНУ, 2020. 392 с.

59. Державна політика: аналіз та механізми впровадження: конспект лекцій / Укладачі : В. П. Садковий, С. М. Домбровська, І. М. Лопатченко, А. В. Антонов. Харків : НУЦЗУ, 2019. 65 с.

60. Деякі питання Державної інспекції енергетичного нагляду України: Постанова КМУ від 14.02.2018 р. № 77 : станом на 16 лип. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/77-2018-%D0%BF#Text>

61. Деякі питання Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів: Постанова КМУ від 25.06.2020 № 614 : станом на 26 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/614-2020-%D0%BF#Text>

62. Зверевич Ю. О., Королюк Т. О. Державна політика розвитку альтернативних джерел енергії. Перспективи розвитку територій: теорія і практика. Поствоєнне відновлення : Матеріали VIII міжнар. науково-практ. конф. здобувачів вищ. освіти і молодих уч., м. Харків, 15 листоп. 2025 р. Харків, 2024. С. 242–244.

63. Федорчук В., Феофанов Д. Напрями стратегічного розвитку «зеленої» енергетики в світі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 4. С. 156. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-23> URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/238/249>

64. Піддубний І., Горюнов Д. Оцінка прямих збитків та непрямих втрат енергетичного сектору України внаслідок повномасштабного вторгнення росії. Київ: KSE, 2024. 35 с. URL: chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpegglefindmkaj/https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/06/KSE_Vpliv-vii--ni-na-energetiku_UA-1.pdf

65. Про альтернативні види палива : Закон України від 14.01.2000 № 1391-IV: станом на 24 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1391-14#Text>

66. Про альтернативні джерела енергії : Закон України від 20.02.2003 № 555-IV: станом на 30 лист. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text>

67. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 23 травня 2018 р. № 420 і від 27 грудня 2019 р. № 1175 : Постанова КМУ від 02.08.2022 № 889. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2024-%D0%BF#Text>

68. Про енергетичну ефективність: Закон України від 21.10.2021 № 1818-IX : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20>

69. Про запровадження конкурентних умов стимулювання виробництва електричної енергії з альтернативних джерел енергії: Постанова КМУ від 27.12.2019 № 1175: станом на 6 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1175-2019-%D0%BF#Text>

70. Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та плану заходів з його виконання: Розпорядження КМУ від 13.08.2024 № 761-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-%D1%80#Text>

71. Про затвердження Положення про Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України : Постанова КМУ від 26.11.2014 № 676 : станом на 5 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/676-2014-%D0%BF#Text>

72. Про затвердження Положення про Міністерство енергетики України : Постанова КМУ від 17.06.2020 № 507 : станом на 5 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/507-2020-%D0%BF#Text>

73. Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг : Закон України від 22.09.2016 № 1540-VIII : станом на 7 серп. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-19#Text>

74. Про ринок електричної енергії : Закон України від 13.04.2017 № 2019-VIII : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text>

75. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року: Розпорядження КМУ України від 21.04.2023 № 373-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text>

76. Про схвалення Стратегії енергетичної безпеки: Розпорядження КМУ від 04.08.2021 № 907-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-2021-%D1%80#Text>

77. Про схвалення Стратегії формування та реалізації державної політики у сфері зміни клімату на період до 2035 року і затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2026 роках : Розпорядження КМУ від 30.05.2024 № 483-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/483-2024-%D1%80#Text>

78. Сегеда М. С. Нетрадиційні та відновлювальні джерела електроенергії: навч. пос. / М. С. Сегеда, М. Й. Олійник, О. Б. Дудурич. Львів : Вид-во Львівської політехніки. 2019. 204 с.

79. Стратегія низьковуглецевого розвитку України до 2050 року – Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України – офіційний сайт. URL: <https://mepr.gov.ua/diyalnist/napryamky/zmina-klimatu/pom-yakshennya-zminy-klimatu/strategiya-nyzkovugletseвого-rozvytku-ukrayinydo-2050-roku>

80. Chrostek T., Favaro V. The Role of Decentralized Energy Communities in Supporting Telecom Infrastructure: Masters Thesis Report. SWEDEN: KTH ROYALINSTITUTE OF TECHNOLOGY, 2024. 94 p. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1900870/FULLTEXT01.pdf>

81. Clemens S. Increasing RES electricity generation through competitive auctioning of feed-in premiums. Berlin, 2021. URL: <https://www.lowcarbonukraine.com/wpcontent/uploads/Increasing-RES-electricity-generation-through-competitive-auctioning-of-feed-inpremiums-1.pdf>

82. Do all renewable energy stocks react to the war in Ukraine? Russo-Ukrainian conflict perspective / K. S. Mohammed et al. Environmental Science and Pollution Research. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11356-022-24833-5> URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11356-022-24833-5>

83. Renewable energy as an alternative source for energy management in agriculture / Y. Majeed et al. Energy Reports. 2023. Vol. 10. P. 344–359. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.egyр.2023.06.032> URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352484723010521>

84. Ross G. Webster. Injustice within renewable energy life cycles: can IRENA offer a solution? IdeaFest: Interdisciplinary Journal of Creative Works and Research

from Cal Poly Humboldt. 2022. Vol. 6, no. 8. P. 41–42. URL: https://digitalcommons.humboldt.edu/ideafest/vol6/iss1/8/?trk=public_post_comment-text

85. Trebesch, Christoph et al.: The Ukraine Support Tracker: Which countries help Ukraine and how?, Kiel Working Paper, No. 2218, Kiel Institute for the World Economy (IfW Kiel), Kiel, 2023. URL: <https://www.ifw-kiel.de/publications/the-ukraine-support-tracker-which-countrieshelp-ukraineand-how-20852/>

86. Wyman O., World energy trilemma index 2022. London : World Energy Council, 2022. 45 p. URL: https://www.worldenergy.org/assets/downloads/World_Energy_Trilemma_Index_2022.pdf?v=1669839605

