



Стала економіка

УДК 658.5:620.9

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20806144>

**Діагностика результативності стратегій розвитку підприємств
відновлювальної енергетики України**

Лігоненко Лариса Олександрівна

д.е.н., професор Київського Національного Економічного Університету ім. В.

Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0001-5597-5487>

Стецюра Вадим Олександрович

Аспірант Київського Національного Економічного Університету ім. В. Гетьмана

<https://orcid.org/0009-0004-4385-0301>

Прийнято: 17.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

***Анотація.** У статті обґрунтовано та сформовано цілісний адаптивний комплексний підхід до багатокритеріальної діагностики результативності стратегій розвитку підприємств відновлювальної енергетики (ВДЕ) України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. На відміну від традиційної діагностики поточної діяльності підприємства, запропонований авторами механізм фокусується на оцінці довгострокової стратегічної життєздатності та резильєнтності бізнес-моделі. Механізм концептуально поєднує: модифікований VRIO-аналіз для ідентифікації стратегічного статусу та*



конкурентного потенціалу корпоративних ресурсів; адаптовану трифакторну декомпозиційну модель DuPont для оцінки результативності реалізації фінансового складника стратегії та ідентифікації критичних деструкцій (в розрізі цінової, інвестиційної стратегії та стратегії формування капіталу) в умовах високого левериджу; а також специфічні блоки індикаторів поелементної операційної бізнес-діагностики, що відображають стратегічну гнучкість маркетингових комунікацій, систем менеджменту знань та буферів ліквідності компанії на лібералізованому ринку. Формалізовано підсумковий структурно-логічний процес оцінювання результативності стратегій розвитку, завершальним етапом якого є стратегічний поконтурний аудит відповідності організаційної структури вимогам п'яти адаптивних контурів управління (стратегічного, ризик-орієнтованого, операційно-диспетчерського, цифрово-аналітичного та комерційного).

Ключові слова: діагностика результативності стратегії, стратегія розвитку, відновлювальна енергетика, стратегічна адаптація, енергетична безпека, стратегічна резильєнтність, VRIO-аналіз стратегічних ресурсів, модель DuPont, структурно-логічний процес оцінювання.

Diagnostics of the effectiveness of development strategies of renewable energy enterprises in Ukraine

Abstract. *The article substantiates and develops a holistic, adaptive, and multi-criteria theoretical and methodological framework for diagnosing the effectiveness of development strategies in Ukrainian renewable energy enterprises (REEs) under conditions of martial law and post-war recovery. Unlike conventional diagnostics focused on current operational performance, the proposed mechanism centers on*



assessing the long-term strategic viability and resilience of the corporate business model in an extremely turbulent environment. The framework integrates three core components: (1) a modified VRIO analysis to identify the strategic status and competitive potential of corporate resources, with particular emphasis on unique, non-imitable assets such as grid connection capacities and AI-based forecasting systems; (2) an adapted three-factor DuPont decomposition model reoriented toward strategic financial diagnostics, enabling the detection of critical disruptions in pricing strategy, investment decisions, and capital structure under conditions of high financial leverage and systemic payment delays; and (3) a targeted set of operational business diagnostics indicators that evaluate the strategic flexibility of marketing communications, knowledge management systems, and liquidity buffers within a liberalized electricity market subject to the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM). The study formalizes a comprehensive structural-logical evaluation process comprising four sequential stages, culminating in a strategic contour-by-contour audit of the corporate governance architecture for compliance with five adaptive management contours: strategic, risk-oriented, operational-dispatching, digital-analytical, and commercial. This approach provides energy company executives with a practical tool for timely identification of strategic misalignments and for enhancing organizational resilience amid physical asset destruction risks, dispatch constraints, and regulatory volatility, thereby contributing to Ukraine's broader energy security objectives.

Keywords: *strategy effectiveness diagnostics, development strategy, renewable energy, strategic adaptation, energy security, strategic resilience, VRIO analysis of strategic resources, DuPont model, structural-logical evaluation process.*



Постановка проблеми

В епоху глобального енергетичного переходу та посилення імперативів сталого розвитку, відновлювальна енергетика виступає не лише ключовим інструментом декарбонізації світової економіки, але й фундаментальним драйвером розбудови конкурентоспроможної «зеленої» парадигми господарювання. Для України роль відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) протягом останніх років набула абсолютно екзистенційного значення. Збройна агресія проти нашої держави та безпрецедентний, систематичний терор, безпосередньо спрямований на фізичне знищення об'єктів критичної централізованої енергетичної інфраструктури (зокрема теплової та гідрогенерації, а також магістральних підстанцій системи передачі), наочно довели стратегічну вразливість традиційної моделі енергозабезпечення. У цьому надскладному контексті форсований розвиток децентралізованих генеруючих потужностей на основі ВДЕ трансформувався з суто екологічної та економічної ініціативи на базове питання фізичного виживання нації та забезпечення її безумовної енергетичної незалежності.

Ретроспективний аналіз свідчить, що до початку повномасштабного вторгнення сектор відновлювальної енергетики в Україні демонстрував надзвичайно стрімкі, експоненційні темпи зростання, виступаючи одним із головних реципієнтів прямих іноземних інвестицій. Станом на кінець грудня 2021 року загальна встановлена потужність підприємств, що працюють на відновлюваних джерелах, сягала 9 655,9 МВт, що на той момент становило 14,3% від загальної потужності об'єднаної енергетичної системи (ОЕС) України. Генерація електроенергії з ВДЕ лише за 2021 рік зросла на 15,3%, впевнено досягнувши позначки у 12,519 млрд кВт-год. Проте ескалація воєнних дій призвела до миттєвої втрати значної частки генерації (вже восени 2022 року



частка ВДЕ в енергобалансі зменшилася більш ніж удвічі через окупацію південних регіонів, де була зосереджена лєвова частка вітрових та сонячних електростанцій) та нанесла колосальних прямих і непрямих фінансових збитків підприємствам цієї інноваційної галузі.

Сьогодні функціонування підприємств ВДЕ відбувається в умовах перманентного ризику фізичного руйнування активів, безпрецедентної мінливості ринкового середовища, суттєвої волатильності державної регуляторної політики (зокрема щодо розрахунків за «зеленим» тарифом), а також об'єктивної залежності генерації від непередбачуваних природно-кліматичних факторів. Усе це вимагає від топ-менеджменту енергетичних компаній радикального, концептуального перегляду підходів до корпоративного управління. Існуючі стратегії розвитку, які формувалися в тепличній парадигмі мирного часу та орієнтувалися виключно на екстенсивне зростання за рахунок високих гарантованих державою ставок «зеленого» тарифу, остаточно втратили свою релевантність та життєздатність.

З огляду на це, виникає нагальна теоретична та практична потреба не просто у формальній розробці нових корпоративних стратегій, а й у формуванні дієвого, науково обґрунтованого інструментарію їх перманентної оцінки. Діагностика результативності стратегій розвитку підприємств ВДЕ стає критично важливою, центральною управлінською функцією. Вона повинна дозволяти управлінцям своєчасно ідентифікувати стратегічні відхилення, об'єктивно оцінювати поточний стратегічний статус наявних ресурсів та швидко адаптувати цільові орієнтири компанії до екстремально турбулентних умов макросередовища. Відсутність у сучасній економічній науці цілісної методології діагностики саме стратегічної результативності (яку часто помилково ототожнюють із суто поточним операційним аналізом діяльності), яка



б повною мірою враховувала специфіку воєнного та етапу повоєнного відновлення економіки України, обумовлює високу актуальність обраного напрямку нашого дослідження та його нерозривний зв'язок із практичними завданнями забезпечення національної енергетичної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Складна проблематика стратегічного корпоративного управління, оцінки ефективності складних бізнес-моделей та глибинної економічної діагностики діяльності підприємств енергетичного сектору традиційно перебуває в центрі уваги багатьох провідних вітчизняних та зарубіжних науковців [1–5]. Теоретико-методологічні засади загальної економічної діагностики результативності роботи підприємств, зокрема застосування методів комплексного багатофакторного оцінювання, елімінування та таксономічного аналізу, ґрунтовно досліджено в працях учених, які розглядають глибинні причини і наслідки низької операційної ефективності та визначають приховані резерви її покращення. Надзвичайно вагомий внесок у розвиток індикаторного апарату поелементної бізнес-діагностики діяльності підприємств зробив Р. М. Скриньковський [6], який у своїх працях запропонував розгалужену систему високодеталізованих елементних діагностичних цілей. Ця система охоплює багатовекторну діагностику рентабельності активів, власного капіталу, абсолютної та загальної ліквідності, продуктивності праці, а також інноваційну діагностику результативності та менеджменту знань.

Специфіка довгострокового стратегічного планування та архітектури розробки загальної стратегії підприємства розкривається в ґрунтовних дослідженнях, що роблять особливий акцент на необхідності повної, беззаперечної відповідності та сумісності окремих функціональних стратегій (зокрема маркетингових, комунікаційних та фінансових) із загальним вектором корпоративного розвитку. Питання практичного застосування передового



інструментарію VRIO-аналізу (який передбачає детальну оцінку цінності, рідкості, неімітовності та організаційної підтримки наявних ресурсів) та факторного аналізу за класичною моделлю DuPont для цілей експрес-діагностики результативності та ефективності господарювання широко висвітлено в сучасних адаптованих методиках оцінки підприємств сфери послуг та складних інфраструктурних об'єктів.

Значний масив наукових публікацій останніх років цілком закономірно сфокусований безпосередньо на стрімкому розвитку сектору зеленої економіки. Провідні дослідники (зокрема Г. В. Сиротюк, К. С. Янковська) обґрунтовано підкреслюють, що глобальний перехід енергетики до чистих, відновлюваних та безпечних джерел виступає не лише екологічним запобіжником, але й потужним каталізатором ефективного розвитку макроекономіки, вирішення проблем змін клімату та кардинального підвищення рівня національної безпеки. Своєю чергою, В. В. Пшибельський у серії публікацій розглядає відновлювану енергетику як основний, безальтернативний драйвер зеленої економіки України та найдієвіший інструмент набуття повної енергетичної незалежності вітчизняними промисловими підприємствами.

У специфічному контексті управлінських трансформацій та адаптації до кризових явищ особливої уваги та детального вивчення заслуговують передові дослідження гнучких стратегічно-адаптивних (так званих організмоподібних) систем управління, що концептуально базуються на принципах максимальної децентралізації та всеосяжної цифровізації процесів. Практичні та статистичні аспекти оцінки прямих збитків та непрямих економічних втрат усього енергетичного сектору внаслідок збройної агресії РФ деталізовано та верифіковано в регулярних аналітичних звітах Київської школи економіки (KSE)



[3], а також у глибоких тематичних звітах впливових міжнародних організацій, наприклад, ACAPS [10] щодо моделювання сценаріїв виживання енергосистеми.

Попри надзвичайно широке коло теоретичних напрацювань та наявність потужної аналітичної бази, невирішеними частинами загальної проблеми залишається те, що існуючий концептуальний інструментарій стратегічної діагностики розроблявся переважно для умов відносно стабільного, прогнозованого економічного середовища мирного часу. Досі залишається вкрай фрагментарним і недостатньо опрацьованим наукове поєднання класичних методів фінансової бізнес-діагностики (таких як багатофакторна модель DuPont) зі специфічними, екстремальними ризиковими параметрами роботи підприємств ВДЕ в умовах війни (що включають загрозу фізичного руйнування активів, жорсткі диспетчерські обмеження через критичні пошкодження магістральних мереж НЕК «Укренерго», а також масштабні боргові кризи на ринку електроенергії). Недостатньо висвітленими в літературі залишаються питання розробки комплексних діагностичних матриць, які б дозволили не лише кількісно, але й якісно оцінити результативність переходу компанії до адаптивної моделі управління. Отже, формування цілісного, системного науково-методичного підходу до діагностики результативності стратегій розвитку підприємств ВДЕ в поточний воєнний та майбутній повоєнний періоди є завданням виняткової ваги.

Мета статті. Головною метою даного наукового дослідження є ґрунтовне теоретико-методологічне обґрунтування та розробка цілісного, адаптивного комплексного підходу до багатокритеріальної діагностики результативності стратегій розвитку підприємств відновлювальної енергетики України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.



Відповідно до поставленої стратегічної мети, у роботі визначено та вирішено такі взаємопов'язані наукові та практичні завдання:

- Обґрунтувати підхід до діагностики стратегічного статусу ресурсів підприємств ВДЕ на основі матриці VRIO для ідентифікації стратегічного потенціалу, унікальності та здатності наявного ресурсного капіталу підтримувати обраний вектор довгострокового розвитку в умовах безпекових загроз.

- Адаптувати класичну трифакторну декомпозиційну модель DuPont для оцінки результативності реалізації фінансової стратегії підприємств ВДЕ, забезпечивши переорієнтацію коефіцієнтів маржинальності, оборотності та фінансового важеля на стратегічні індикатори стійкості бізнес-моделі.

- Визначити специфічні блоки індикаторів операційної бізнес-діагностики стратегічної гнучкості компанії, що відображають резильєнтність через формування буферів ліквідності, стратегічний менеджмент знань та інноваційну маркетингову адаптацію до умов лібералізованого ринку та механізму СВАМ.

- Формалізувати структурно-логічний процес оцінювання результативності стратегій розвитку, який дозволяє здійснити стратегічний аудит архітектури корпоративного управління на предмет її адаптивності до викликів зовнішнього середовища через детальну перевірку п'яти базових управлінських контурів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економічна діагностика результативності стратегії розвитку підприємства, на відміну від базового аналізу його поточної господарської діяльності, вимагає оцінки не миттєвих фінансових результатів, а довгострокової життєздатності бізнес-моделі. Вона виступає складним аналітичним інструментом дослідження стратегічних розривів між цільовими орієнтирами та реальними можливостями підприємства, а також



системного пошуку прихованих резервів стратегічного розвитку. Глобальна оцінка стратегії повинна базуватися на суворих критеріях послідовності дій менеджменту, внутрішньої узгодженості цілей, їх здійсненності в поточних реаліях та наявності чітко вираженої конкурентної переваги. Для комплексного вирішення цього завдання нами запропоновано унікальний аналітичний інструментарій, адаптований під оцінку результативності стратегій у секторі ВДЕ.

Внутрішня стратегічна діагностика за матрицею VRIO покликана визначити, чи здатна поточна ресурсна архітектура підприємства забезпечити реалізацію стратегії розвитку та сформувати стійку конкурентну перевагу. Для генеруючих компаній ВДЕ України ця діагностика відображає стратегічний потенціал ресурсів.

Цінність (Value) – визначає, чи дозволяє стратегічний ресурс нейтралізувати ризики макросередовища. В сучасних умовах активи ВДЕ (автономні дахові СЕС, поєднані з системами збереження енергії BESS) мають найвищу стратегічну цінність, оскільки вони забезпечують критично важливу енергонезалежність самого підприємства-споживача, захищаючи його стратегічний виробничий цикл від блекаутів.

Рідкісність (Rarity) – фізичні компоненти (модулі, турбіни) втратили стратегічну рідкісність, оскільки їхня собівартість за останні п'ятнадцять років знизилася більш ніж у 20 разів завдяки масовому виробництву в країнах Азії. Об'єктом діагностики рідкісності стають дефіцитні стратегічні ресурси: а) гарантований доступ до вільних потужностей приєднання до ОЕС; б) наявність діючих квот або технічних умов; в) права власності на унікальні географічні локації з найвищим КВВП у відносно безпечних регіонах.



Неімітовність (Imitability) – оцінює бар'єри для копіювання конкурентами елементів стратегії. Фізичні активи легко копіюються за наявності капіталу. Неімітовною довгостроковою перевагою виступають унікальні інтелектуальні управлінські компетенції — цифрово-аналітичні контури на базі ШІ для прогнозування генерації, які мінімізують стратегічні втрати від штрафів за небаланси.

Організованість (Organization) – головний критерій результативності стратегії, який відображає здатність корпоративної структури ефективно мобілізувати ресурси. Якщо компанія зберігає жорстку бюрократичну модель, вона не зможе монетизувати навіть унікальні активи в умовах мінливого ринку.

Успішне проходження чотирьох стадій VRIO свідчить, що обрана стратегія розвитку спирається на надійний фундамент стійких конкурентних переваг.

Для того щоб факторний аналіз за трифакторною моделлю DuPont виступав інструментом діагностики *результативності стратегії*, а не суто операційного стану підприємства, його показники необхідно інтерпретувати як результати впровадження відповідних функціональних стратегій (цінової, інвестиційної стратегії та стратегії формування капіталу):

$$ROE = \left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}} \right) \times \left(\frac{\text{Виручка}}{\text{Середні сукупні активи}} \right) \times \left(\frac{\text{Середні сукупні активи}}{\text{Власний капітал}} \right)$$

$$ROE = \text{Net Profit Margin (Цінова / Ринкова стратегія)} \times \text{Asset Turnover}$$

При застосуванні цієї декомпозиційної моделі для оцінки результативності стратегій підприємств ВДЕ в Україні виявляються певні закономірності.

Рентабельність продажів відображає результативність ринкової стратегії. Раніше цей показник підтримувався штучно за рахунок «зеленого» тарифу. Сьогодні його діагностика показує ефективність стратегічного переорієнтування менеджменту на самостійну, ризиковану, але маржинальну торгівлю



електроенергією безпосередньо на висококонкурентних сегментах РДН та ВДР в умовах боргів ДП «Гарантований покупець».

Оборотність активів виступає головним індикатором результативності інвестиційної стратегії. Об'єкти ВДЕ є надзвичайно капіталомісткими. Діагностика оборотності показує, чи правильно було обрано географічну та мережеву стратегію розміщення об'єктів. Примусові диспетчерські обмеження через пошкодження ліній НЕК «Укренерго» та літній профіцит сонячної генерації перетворюють активи на «мертвий капітал», що сигналізує про стратегічні помилки в інвестиційному плануванні та відсутність у стратегії систем накопичення енергії.

Історична орієнтація на класичне проектне фінансування сформувала високу частку позикових коштів. В умовах воєнного зниження маржинальності діагностика цього показника дозволяє вчасно виявити стратегічний ризик критичних касових розривів. Стратегія розвитку, яка демонструє зростання ROE виключно за рахунок безконтрольного нарощування левериджу в умовах високих ринкових ставок, діагностується як екстремально високоризикова стратегія, що веде до дефолту.

Результативність впровадження загальної стратегії розвитку вимагає оцінки вузьких операційних напрямів через призму їхньої стратегічної відповідності викликам ринку.

Діагностика стратегічного буфера ліквідності (загальної та швидкої ліквідності) розглядається не як суто поточна спроможність оплати рахунків, а як показник фінансової резильєнтності стратегії — здатності компанії зберігати життєздатність та обслуговувати кредити в умовах затяжних системних затримок платежів з боку держави. Діагностика менеджменту знань як стратегічного ресурсу: Оцінює відповідність кваліфікації персоналу довгостроковому вектору



розвитку (здатність здійснювати складні торговельні операції на лібералізованому біржовому ринку та використовувати ШІ-моделі для метеорологічного прогнозування). Це показник здатності стратегії адаптуватися до інтелектуалізації галузі в рамках програм регіонального розвитку. Діагностика інноваційної маркетингової стратегії: Перевіряє результативність переходу від пасивного споживання «зеленого» тарифу до концепції «marketing-mix 8P» вільного ринку. Головним критерієм успішності стратегії тут виступає здатність укласти довгострокові корпоративні угоди PPA (*Power Purchase Agreements*) з великими промисловими споживачами, пропонуючи їм європейські гарантії походження енергії (*Guarantees of Origin*). Це стає ключовим елементом стратегії впровадження екологічних стандартів у контексті майбутнього запровадження Європейським Союзом жорсткого механізму вуглецевого коригування імпорту (CBAM — *Carbon Border Adjustment Mechanism*) [12–15].

Розроблений нами інструментарій багатокритеріальної діагностики результативності стратегій розвитку підприємств відновлювальної енергетики пропонується формалізувати як цілісний структурно-логічний процес, що розгортається через чотири послідовні взаємопов'язані етапи оцінювання.

На першому (експрес-діагностичному) етапі здійснюється первинна оцінка стійкості фінансової моделі через коефіцієнтний аналіз маржинальності та ліквідності як маркерів початкової стабільності.

На другому (прогнозно-сценарному) етапі реалізується глибоке стратегічне стрес-тестування бізнес-моделі шляхом математичного моделювання поведінки грошових потоків (*Cash Flow*) при реалізації найсуворіших «зимових сценаріїв» або різких змінах ринкових прайс-кепів (*price caps*) на ринку «на добу наперед».



На третьому (ресурсно-компетентнісному) етапі застосовується матриця VRIO-оцінювання для визначення внутрішньої організаційної спроможності компанії реалізувати амбітні довгострокові цілі на відкритому конкурентному ринку без прямої державної підтримки.

На четвертому (аудиторсько-контурному) етапі, який є завершальним і вирішальним у структурі процесу, проводиться всеосяжний управлінський аудит адаптивності корпоративної архітектури через детальну перевірку п'яти взаємопов'язаних управлінських контурів: *Стратегічний контур* — оцінює здатність інтегрувати цілі сталого розвитку (ESG-критерії) та гнучко коригувати вектори ринкової експансії залежно від динаміки європейського законодавства. *Ризик-орієнтований контур* — перевіряє перехід від реактивного фіксування втрат до превентивного управління через протоколи екстреного реагування, інструменти хеджування цінних ризиків на РДН/ВДР та фізичне страхування активів. *Операційно-диспетчерський контур* — діагностує точність щогодинного прогнозування обсягів генерації за мінливих погодних умов з метою мінімізації фінансової відповідальності за небаланси. *Цифрово-аналітичний контур* — аналізує рівень інтеграції алгоритмів машинного навчання, штучного інтелекту та IoT-датчиків для предиктивного технічного обслуговування (*predictive maintenance*) обладнання. *Комерційний контур* — оцінює маркетингову гнучкість компанії у виборі механізмів реалізації (прямі договори Corporate PPA, механізм ринкової премії Feed-in-Premium або вихід на європейські ринки збуту).

Якщо під час такої поглибленої поконтурної діагностики виявляється, що компанія намагається реалізувати нову стратегію в межах старої жорсткої, забюрократизованої ієрархічної структури з повільним прийняттям рішень, її довгострокова стратегія апріорі діагностується як неефективна та нежиттєздатна



в умовах сучасних екстремальних викликів, незалежно від її тимчасових задовільних поточних фінансових результатів.

Висновки з проведеного дослідження. На основі проведеного ґрунтовного дослідження теоретико-методологічних засадових положень та аналізу специфіки функціонування сектору відновлювальної енергетики в Україні сформульовано такі ключові висновки – доведено, що об'єктивна оцінка результативності стратегій розвитку компаній відновлювальної енергетики не може обмежуватися стандартним фінансовим аналізом поточної діяльності підприємства. Запропонований підхід дозволяє трансформувати традиційні ретроспективні метрики (модель DuPont, показники ліквідності й оборотності) на стратегічні індикатори життєздатності бізнес-моделі, оцінюючи результативність ринкових, інвестиційних та капітальних рішень компанії в умовах високої капіталомісткості та безпекових шоків.

На основі модифікованого VRIO-аналізу визначено, що стійкість реалізації стратегії розвитку підприємств ВДЕ залежить не від доступності стандартних фізичних активів, а від наявності унікальних, неімітовних інтелектуальних та інфраструктурних ресурсів. Ключовими чинниками формування довгострокових конкурентних переваг ідентифіковано володіння правами на дефіцитні потужності приєднання до мереж ОЕС та інтеграцію цифрово-аналітичних контурів на базі штучного інтелекту для управління ризиками небалансів.

У роботі науково обґрунтовано та формалізовано цілісний структурно-логічний процес оцінювання результативності стратегій розвитку, що послідовно розгортається через чотири взаємопов'язані кроки: проведення експрес-діагностики поточної стійкості фінансової моделі, глибоке стратегічне стрес-тестування грошових потоків бізнес-моделі, застосування матриці VRIO-оцінки



внутрішньої організаційної спроможності та проведення всеосяжного управлінського аудиту корпоративної архітектури.

Визначено, що вирішальним критерієм життєздатності нової стратегії розвитку є рівень адаптивності корпоративної архітектури, який діагностується шляхом перевірки п'яти базових управлінських контурів (стратегічного, ризик-орієнтованого, операційно-диспетчерського, цифрово-аналітичного та комерційного). Доведено, що спроба реалізувати інноваційну стратегію в межах старої жорсткої, забюрократизованої ієрархічної структури з повільним прийняттям рішень приречена на неефективність, незалежно від тимчасових задовільних операційних результатів компанії.

Подальший розвиток запропонованого теоретико-методологічного підходу передбачає розробку динамічних сценарних моделей для стрес-тестування кожного з п'яти управлінських контурів в умовах екстремальної турбулентності зовнішнього середовища, що сприятиме підвищенню стратегічної резильєнтності окремих підприємств ВДЕ та забезпеченню загальної енергетичної безпеки держави.

Список використаних джерел

1. Полозова Т. В. Управління стратегічним розвитком підприємств енергетичного ринку України. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Vol. 9, № 1. С. 162–168. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/ujae_2024_r01_a27.pdf
2. Байло О., Кузнецова К. Методи стратегічного управління підприємствами відновлювальної енергетики України. Моделювання та прогнозування економічних процесів : зб. матер. XVIII Міжн. наук.-практ. конф.



(м. Київ, 27 грудня 2024 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. Т. 18, № 1.
URL: <https://mproc.fmm.kpi.ua/article/view/334511>

3. Піддубний І., Горюнов Д. Оцінка прямих збитків та непрямих втрат енергетичного сектору України внаслідок повномасштабного вторгнення росії : аналіт. звіт / Київська школа економіки (KSE). Київ, 2024. 36 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/06/KSE_Vpliv-vii--ni-na-energetiku_UA-1.pdf.

4. Половинко Б. С. Діагностика результативності виконання та реалізації бюджетних програм: науково-методичний підхід. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 89. С. 138–145. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330631>

5. Мазоренко О. В. Формування стратегії розвитку підприємства: етапи та критерії. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матер. Міжн. наук.-практ. конф. (м. Харків, 29–30 березня 2018 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 1–3. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19702/1/Mazorenko.pdf>.

6. Скриньковський Р. М. Поелементна бізнес-діагностика діяльності підприємства / Р. М. Скриньковський. Проблеми економіки. 2016. № 1. С. 207–215. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2016_1_26.

7. Васильченко О. О. Діагностика результативності та ефективності господарювання підприємства сфери послуг. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2024. Вип. 1 (50). С. 8–17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-1>



8. Сиротюк Г. В., Янковська К. С. Відновлювана енергетика як ключовий напрям економічного зростання / Г. В. Сиротюк, К. С. Янковська. URL: https://www.tsatu.edu.ua/ettp/wp-content/uploads/sites/25/31-syrotjuk_tezy.pdf
9. Пшибельський, Володимир Володимирович. «ВІДНОВЛЮВАНА ЕНЕРГЕТИКА ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ». ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА, вип. 4, Грудень 2024, с. 166-71, <https://doi.org/10.37332/>.
10. Україна: сценарії на холодний період 2025–2026 років : тематичний звіт / АСAPS. Женева, 2025. 14 с. URL: https://www.acaps.org/fileadmin/Data_Product/Additional_resources/20250828_ACAPS_Ukraine_-_Winter_Scenarios_Ukrainian_translation.pdf.
11. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.04.2023 № 373-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80>
12. Відновлювальна енергетика України 2025: огляд, виклики, перспективи : аналітичний звіт // BDO в Україні : офіційний сайт. 2025. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/vidnovlyvalna-energetika-ukrayiny-2025-oglyad-vyklyky-perspektyvy>
13. Стефанишин О. Б. Економічна діагностика результативності роботи підприємства. *Збірник наукових праць Української інженерно-педагогічної академії*. 2016. Вип.
14. Матійчук Л. П. Модель регулювання дотримання ефективності системи енергетичної безпеки в сфері застосування відновлювальних джерел



енергії в Україні / Л. П. Матійчук // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2022. Vol. 312, № 6(1). С. 259–270. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-39](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-39)

15. Максим'юк Ю. С. Діагностика результативності маркетингової діяльності підприємств на основі концепції «marketing-mix 8P» : монографія. Київ : КНУБА, 2024. 230 с. Максим'юк Юлія Сергіївна. Економічна діагностика результативності маркетингової діяльності підприємств-девелоперів будівництва : анотація дис. ... д-ра філософії : 051 / Максим'юк Юлія Сергіївна ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. - Київ : КНУБА, 2024. - С. 2 - 11. <https://repository.knuba.edu.ua/items/6b7c7b40-5176-41af-9797-4c9179ea5909>

References.

1. Polozova T. V. Upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstv enerhetychnoho rynku Ukrainy. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2024. Vol. 9, No. 1. S. 162–168. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/ujae_2024_r01_a27.pdf
2. Bailo O., Kuznietsova K. Metody stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy vidnovliuvanoi enerhetyky Ukrainy. Modeliuvannia ta prohnozuvannia ekonomichnykh protsesiv : zb. mater. XVIII Mizhn. nauk.-prakt. konf. (m. Kyiv, 27 hrudnia 2024 r.). Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho, 2024. T. 18, No. 1. URL: <https://mpeproc.fmm.kpi.ua/article/view/334511>
3. Piddubnyi I., Horiunov D. Otsinka priamykh zbytkiv ta nepriamykh vtrat enerhetychnoho sektoru Ukrainy vnaslidok povnomasshtabnoho vtorhnennia Rosii : analit. zvit / Kyivska shkola ekonomiky (KSE). Kyiv, 2024. 36 s. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/06/KSE_Vpliv-vii--ni-na-energetiku_UA-1.pdf.



4. Polovynko B. S. Diahnostyka rezultatyvnosti vykonannya ta realizatsii biudzhetykh prohram: naukovo-metodychnyi pidkhd. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2025. No. 89. S. 138–145. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330631>
5. Mazorenko O. V. Formuvannia stratehii rozvytku pidpryiemstva: etapy ta kryterii. Suchasni problemy upravlinnia pidpryiemstvamy: teoriia ta praktyka : mater. Mizhn. nauk.-prakt. konf. (m. Kharkiv, 29–30 bereznia 2018 r.). Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznetsia, 2018. S. 1–3. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19702/1/Mazorenko.pdf>.
6. Skrynkovskyi R. M. Poelementna biznes-diahnostyka diialnosti pidpryiemstva / R. M. Skrynkovskyi. Problemy ekonomiky. 2016. No. 1. S. 207-215. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2016_1_26.
7. Vasylchenko O. O. Diahnostyka rezultatyvnosti ta efektyvnosti hospodariuvannia pidpryiemstva sfery posluh. Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky). 2024. Vyp. 1 (50). S. 8–17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-1>
8. Syrotiuk H. V., Yankovska K. S. Vidnovliuvana enerhetyka yak kliuchovyi napriam ekonomichnoho zrostannia / H. V. Syrotiuk, K. S. Yankovska. URL: https://www.tsatu.edu.ua/ettp/wp-content/uploads/sites/25/31-syrotjuk_tezy.pdf
9. Prybelskyi, Volodymyr Volodymyrovych. "Vidnovliuvana enerhetyka yak draiver rozvytku zelenoi ekonomiky v Ukraini". Innovatsiina ekonomika, vyp. 4, Hruden 2024, s. 166-71. <https://doi.org/10.37332/>.
10. Ukraina: stsenarii na kholodnyi period 2025–2026 rokiv : tematychnyi zvit / ACAPS. Zheneva, 2025. 14 s. URL: https://www.acaps.org/fileadmin/Data_Product/Additional_resources/20250828_ACAPS_Ukraine_-_Winter_Scenarios_Ukrainian_translation.pdf.



11. Pro skhvalennia Enerhetychnoi stratehii Ukrainy na period do 2050 roku : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.04.2023 No. 373-r // Baza danykh "Zakonodavstvo Ukrainy" / Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80>

12. Vidnovliuvana enerhetyka Ukrainy 2025: ohliad, vyklyky, perspektyvy : analitychnyi zvit // BDO v Ukraini : ofitsiyni sait. 2025. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/vidnovlyuvalna-energetika-ukrayiny-2025-oglyad-vyklyky-perspektyvy>

13. Stefanyshyn O. B. Ekonomichna diahnostryka rezultatyvnosti roboty pidpryiemstva. Zbirnyk naukovykh prats Ukrainskoi inzhenerno-pedahohichnoi akademii. 2016. Vyp.

14. Matiichuk L. P. Model rehuliuвання dotrymання efektyvnosti systemy enerhetychnoi bezpeky v sferi zastosuvannya vidnovliuvalnykh dzherel enerhii v Ukraini / L. P. Matiichuk // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2022. Vol. 312, No. 6(1). S. 259–270. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-39](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-39)

15. Maksymiuk Yu. S. Diahnostryka rezultatyvnosti marketynhovoї diialnosti pidpryiemstv na osnovi kontseptsii "marketing-mix 8P" : monohrafiia. Kyiv : KNUBA, 2024. 230 s. Maksymiuk Yuliia Serhiivna. Ekonomichna diahnostryka rezultatyvnosti marketynhovoї diialnosti pidpryiemstv-developeriv budivnytstva : anotatsiia dys. ... d-ra filosofii : 051 / Maksymiuk Yuliia Serhiivna ; Kyiv. nats. un-t bud-va i arkh. - Kyiv : KNUBA, 2024. - S. 2 - 11. <https://repository.knuba.edu.ua/items/6b7c7b40-5176-41af-9797-4c9179ea5909>