

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ

©2026 НЕГЛЯД А. В.

УДК 338.242:620.9(477)
JEL: L26; L53; M11; P18; P28

Негляд А. В. Стратегія управління підприємницькими структурами енергетичного сектора України

У статті розвинуто науково-практичні аспекти формування стратегії управління підприємницькими структурами енергетичного сектора України в умовах посилення зовнішніх і внутрішніх викликів. Встановлено, що традиційні підходи до стратегії управління енергетичними підприємствами поступово втрачають ефективність через зростання невизначеності середовища функціонування, необхідність швидкого реагування на кризові явища та підвищення вимог до адаптивності управлінських систем. Обґрунтовано доцільність використання концепції багаторівневої релевантності управління, яка передбачає узгодження стратегічних рішень на мікро-, мезо- та макроекономічному рівнях. Запропоновано визначати стратегію управління підприємницькими структурами енергетичного сектора шляхом інтеграції когнітивного, рефлексивного, резильєнтного та антифрагільного компонентів. Доведено, що саме поєднання даних характеристик створює передумови для формування нової моделі розвитку енергетичних підприємств, здатної забезпечувати не лише стійкість до зовнішніх шоків, але й трансформацію кризових впливів у додаткові можливості розвитку. Сформовано концептуальну модель стратегії управління підприємницькими структурами енергетичного сектора, в основі якої лежить принцип енергетичного ефекту як інтегрального результату реалізації управлінських функцій. Визначено роль планування, організації, мотивації, координації, контролю та регулювання в забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємств енергетичного сектора. Обґрунтовано, що ефективність сучасних стратегій управління доцільно оцінювати не лише фінансовими результатами, а й через здатність системи до самоорганізації, навчання, адаптації та генерації нових можливостей розвитку.

Ключові слова: стратегія управління; енергетичний сектор; підприємницькі структури; когнітивність; рефлексивність; резильєнтність; антифрагільність; синергетичний ефект; релевантність управління.

Рис.: 2. Табл.: 7. Бібл.: 19.

Негляд Андрій Васильович – аспірант кафедри управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Миросицька, 1, Харків, 61002, Україна)

E-mail: negliad@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6940-5514>

UDC 338.242:620.9(477)
JEL: L26; L53; M11; P18; P28

Negliad A. V. A Management Strategy for Entrepreneurial Structures in Ukraine's Energy Sector

The article develops the scientific and practical aspects of forming a management strategy for entrepreneurial structures in Ukraine's energy sector amid growing external and internal challenges. It has been found that traditional approaches to managing energy enterprises are gradually losing efficiency due to increasing uncertainty in the operating environment, the need for rapid responses to crises, and higher demands for the adaptability of management systems. The feasibility of using the conception of multi-level management relevance, which involves aligning strategic decisions at the micro, meso, and macroeconomic levels, is substantiated. It is proposed to define the management strategy for entrepreneurial structures in the energy sector through the integration of cognitive, reflective, resilient, and antifragile components. It has been proved that it's the combination of these characteristics that creates the conditions for forming a new model of energy enterprise development, capable not only of withstanding external shocks but also of turning crisis impacts into additional growth opportunities. A conceptual model of management strategy for entrepreneurial structures in the energy sector has been developed, based on the principle of energy effect as the integrated result of implementing management functions. The role of planning, organization, motivation, coordination, control, and regulation in ensuring the long-term competitiveness of energy sector enterprises has been outlined. It's been argued that the efficiency of modern management strategies should be evaluated not just by financial results but also by the system's ability to self-organize, learn, adapt, and generate new development opportunities.

Keywords: management strategy; energy sector; entrepreneurial structures; cognition; reflectiveness; resilience; antifragility; synergistic effect; management relevance.

Fig.: 2. Tabl.: 7. Bibl.: 19.

Negliad Andrii V. – Postgraduate Student of the Department of Management and Administration, Educational and Research Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: negliad@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6940-5514>

Пріоритетність енергетичного сектора в структурі національної економіки зумовлена важливістю його функцій: енергетичний сектор забезпечує функціонування виробничих систем, сприяє розвитку інфраструктури та

підтримує економічну безпеку держави. В сучасних умовах роль енергетичного сектора суттєво зростає, оскільки саме енергетика стала одним із ключових об'єктів структурних трансформацій. До того ж, для України проблема формування ефек-

тивних стратегій управління підприємницькими структурами енергетичного сектора набула особливої актуальності після 2022 року. Масштабні руйнування енергетичної інфраструктури, зміна логістичних ланцюгів постачання обладнання, зростання вартості фінансових ресурсів та необхідність прискореного впровадження інноваційних технологій актуалізували питання пошуку нових управлінських підходів, здатних забезпечити стабільне функціонування підприємств в умовах невизначеності.

Постановка завдання. Проблематика стратегічного управління підприємницькими структурами енергетичного сектора є предметом активних наукових досліджень як в Україні, так і за її межами. Значний внесок у розвиток теоретичних засад енергетичної політики здійснили В. М. Гець, О. В. Кириленко, Б. І. Басок та Є. Т. Базєєв [3], Бочко О. Ю., Таранський І. П. [2], які розглядають енергетичний сектор як системоутворювальний елемент економічного розвитку держави. Методологічні аспекти енергетичної безпеки розвинуті в роботах Л. Гораль та співавторів [4; 15], в яких обґрунтовано системний підхід до оцінювання енергетичної безпеки України.

Проблеми стратегічного розвитку підприємств енергетичної галузі досліджували Т. В. Полозова [8], В. В. Прохорова [9], Д. В. Бабич, В. І. Чобіток, І. О. Чобіток [1], які акцентують увагу на необхідності адаптації механізмів стратегічного управління до сучасних умов функціонування енергетичного ринку. Разом із тим, зазначені роботи переважно орієнтовані на традиційні підходи стратегічного менеджменту та недостатньо враховують сучасні концепції організаційної стійкості.

Важливе значення для розвитку досліджень мають праці О. Б. Мних, О. К. Савченко [6], Є. М. Шапран, О. В. Петрухов, Р. В. Мащенко [10], В. А. Шведкий [11], Я. О. Шпак [12], присвячені питанням економіко-енергетичної ефективності, а також дослідження О. В. Климчука та співавторів [5], у яких обґрунтовується роль енергоефективності та цифровізації у формуванні стратегій розвитку підприємств.

Заслужують на увагу погляди зарубіжних учених [13; 14], підґрунтям яких виступають дослідження сучасних детермінант розвитку енергетичного сектора зарубіжних країн.

Крім того, в сучасних умовах особливого значення набувають дослідження цифрової трансформації енергетичних підприємств. У працях В. В. Прохорової та співавторів [16–19] запропоновано нові підходи до оцінювання інформаційного потенціалу підприємств, побудови цифрових двійників та забезпечення цифрової когерентності систем управління.

Отже, аналіз наукових джерел [1–19] свідчить про відсутність комплексного підходу до розробки стратегій управління підприємницькими структурами енергетичного сектора, який би одночасно враховував визначальні характеристики сучасних управлінських систем (когнітивність, рефлексивність, резильєнтність, антифрагільність). До того ж, недостатньо дослідженими залишаються питання забезпечення релевантності стратегічних рішень на мікро-, мезо- та макрорівнях, а також оцінювання результативності управління через інтегральний синергетичний ефект. Саме це й визначає мету даного дослідження, що полягає в розробці стратегії управління підприємницькими структурами енергетичного сектора України, яка б інтегрувала принципи когнітивності, рефлексивності, резильєнтності та антифрагільності в єдину систему управлінських рішень і забезпечувала досягнення максимального енергетичного ефекту на всіх рівнях економічної системи.

Результати дослідження

Сучасна енергетика перебуває у стані глибокої трансформації, який охоплює не лише технологічні зміни, але й фундаментальне переосмислення принципів управління підприємницькими структурами. Протягом останнього десятиліття наукові дослідження дедалі частіше акцентують увагу на необхідності переходу від традиційних моделей управління, заснованих на принципах прогнозованості та стабільності, до адаптивних систем, здатних функціонувати в умовах постійної невизначеності та високої динаміки зовнішнього середовища. Як наслідок, сучасні наукові підходи поступово переходять від концепції стабільності до концепції адаптивності. Проте більшість існуючих досліджень розглядає окремі аспекти стратегій управління ізольовано, не формуючи цілісної моделі управління підприємницькими структурами енергетичного сектора. З метою систематизації сучасних наукових підходів доцільно здійснити їх порівняльний аналіз (табл. 1).

Проведений аналіз свідчить, що найбільш перспективним напрямом розвитку сучасних управлінських систем є інтеграція зазначених підходів у межах єдиної концепції. При цьому ключовим критерієм ефективності управління повинна виступати релевантність управлінських рішень, яка визначає рівень їх відповідності умовам функціонування підприємницьких структур на різних рівнях економічної системи.

Для підприємницьких структур енергетичного сектора, яким притаманний високий рівень невизначеності, значна залежність від державної політики, необхідність постійної модернізації тех-

Порівняльна характеристика сучасних підходів до управління підприємницькими структурами енергетичного сектора

Підхід	Основна мета стратегії управління	Переваги	Обмеження
Традиційний	Досягнення економічної ефективності	Простота застосування	Низька адаптивність
Ризик-орієнтований	Мінімізація ризиків	Покращення безпеки діяльності	Орієнтація переважно на захист
Резильєнтний	Відновлення після криз	Підвищення стійкості	Відсутність механізмів розвитку після шоку
Когнітивний	Якість прийняття рішень	Висока адаптивність	Значні вимоги до інформаційних ресурсів
Антифрагільний	Використання криз для розвитку	Формування нових конкурентних переваг	Складність практичної реалізації
Інтегрований (авторський)	Максимізація енергетичного ефекту через поєднання когнітивності, рефлексивності, резильєнтності та антифрагільності	Комплексне управління розвитком	Потребує розвинутої стратегії управління

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 5; 8; 12; 16; 17].

нологічної бази та зростання ризиків, пов'язаних із функціонуванням критичної інфраструктури, – важливим є розгляд стратегії управління саме через категорію релевантності. На відміну від традиційного підходу, який орієнтується на оцінювання ефективності управлінських рішень переважно за фінансовими результатами, концепція релевантності передбачає визначення ступеня відповідності управлінських рішень поточним і перспективним умовам розвитку системи.

У межах даного дослідження *релевантність стратегії управління* пропонується трактувати як здатність підприємницької структури формувати управлінські рішення, що одночасно відповідають потребам підприємства, галузевої екосистеми та національної енергетичної системи.

Особливістю запропонованого підходу є розгляд релевантності на трьох взаємопов'язаних рівнях: мікроекономічному, мезоекономічному та макроекономічному. Кожен із даних рівнів має власні цілі, критерії ефективності та механізми формування управлінських рішень. Проте їх взаємодія визначає загальну результативність функціонування енергетичного сектора.

З метою систематизації основних характеристик релевантності стратегій управління підприємницькими структурами енергетичного сектора України сформовано узагальнювальну таблицю (табл. 2).

Дані табл. 2 свідчать про те, що релевантність управління формується не на окремому рівні, а в результаті взаємодії всіх складових системи. Низький рівень ефективності на одному із рівнів неминуче знижує загальну результативність функціонування енергетичного сектора.

Водночас забезпечення релевантності стратегій управління неможливе без урахування когнітивних характеристик сучасних організацій. Саме здатність накопичувати знання, аналізувати інформацію та використовувати результати аналітики для формування управлінських рішень визначає якість стратегічного реагування на виклики зовнішнього середовища.

У даному контексті доцільно розглядати підприємницькі структури енергетичного сектора як складні адаптивні системи, функціонування яких залежить не лише від матеріальних ресурсів або фінансового потенціалу, але й від інтелектуального капіталу, організаційного досвіду та здатності до навчання. Управління повинно спиратися не лише на економічні показники, але й на інтелектуальні можливості організації, здатність до навчання, аналізу, переосмислення власного досвіду та швидкого коригування стратегічних орієнтирів. Саме тому в основу авторського підходу покладено когнітивно-рефлексивну модель формування стратегії управління, яка об'єднує чотири взаємопов'язані компоненти: когнітивність, рефлексивність, резильєнтність і антифрагільність.

Критерії релевантності стратегій управління підприємницькими структурами енергетичного сектора України

Рівень управління	Стратегічна мета та ключові завдання стратегії управління	Критерії релевантності	Очікуваний результат
Мікро	Забезпечення конкурентоспроможності підприємства: підвищення ефективності, інноваційності та прибутковості	Рентабельність, продуктивність, енергоефективність, EBITDA	Сталий розвиток підприємства
Мезо	Формування ефективної галузевої взаємодії: координація діяльності учасників енергетичного ринку	Рівень кооперації, цифровізації, інтегрованості	Синергетичний ефект
Макро	Забезпечення енергетичної безпеки держави: реалізація стратегічних пріоритетів розвитку енергетики	Надійність енергосистеми, енергетична незалежність, декарбонізація	Енергетична стійкість держави

Джерело: запропоновано автором.

Когнітивність забезпечує накопичення, систематизацію та використання знань у процесі прийняття управлінських рішень. Для підприємницьких структур енергетичного сектора когнітивний компонент охоплює системи збору даних, аналітичні платформи, прогнозування попиту на енергоресурси, оцінювання ризиків та моделювання сценаріїв розвитку. Чим вищою є здатність організації до обробки інформації, тим більш якісними стають стратегічні рішення та нижчою ймовірність помилкових управлінських дій.

Рефлексивність характеризує здатність системи оцінювати результати власної діяльності та коригувати поведінку відповідно до отриманого досвіду. Для енергетичних підприємств це означає постійний аналіз ефективності реалізованих стратегій, оцінювання впливу управлінських рішень на фінансові та виробничі результати, а також своєчасне внесення змін до стратегічних програм розвитку.

Резильєнтність виступає логічним продовженням когнітивності та рефлексивності. Вона визначає здатність підприємства зберігати функціональність і відновлюватися після негативних зовнішніх впливів. У сучасних умовах резильєнтність енергетичних підприємств стає критично важливою характеристикою, оскільки навіть короткострокові перебої в роботі можуть спричинити значні економічні втрати не лише для окремих суб'єктів господарювання, але й для всієї економічної системи.

Найвищим рівнем розвитку управлінської системи виступає *антифрагільність*. На відміну від резильєнтності, яка передбачає повернення до попереднього стану після кризи, антифрагільність

означає здатність організації покращувати власні характеристики під впливом зовнішніх шоків. Для підприємницьких структур енергетичного сектора це може проявлятися у прискоренні технологічної модернізації після кризових подій, впровадженні нових бізнес-моделей, розвитку цифрових платформ або освоєнні нових ринкових ніш.

Взаємозв'язок між зазначеними складовими є основою формування стратегії управління підприємницькими структурами енергетичного сектора (рис. 1).

Запропонована модель може розглядатися як основа стратегії управління підприємницькими структурами енергетичного сектора в умовах невизначеності.

Разом із тим практичне використання запропонованої моделі потребує не лише концептуального обґрунтування, а й формування системи оцінювання рівня розвитку її ключових складових (табл. 3). При цьому оцінювання повинно здійснюватися не за окремими фінансовими показниками, а за сукупністю критеріїв, які характеризують здатність підприємства до навчання, адаптації, відновлення та розвитку в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Як свідчать дані табл. 3, запропонована система оцінювання охоплює всі ключові характеристики підприємницьких структур енергетичного сектора як сучасної адаптивної організації. Особливістю даного підходу є те, що кожен компонент не розглядається ізольовано, а формується у взаємозв'язку з іншими складовими системи управління. Зокрема, високий рівень когнітивності



Рис. 1. Цикл когнітивно-рефлексивної моделі формування стратегії управління підприємницькими структурами енергетичного сектора

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 3

Система оцінювання рівня релевантності стратегії управління підприємницькими структурами енергетичного сектора

Компонент	Критерій оцінювання	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Когнітивність	Використання цифрових технологій	Фрагментарне	Часткове	Комплексне
	Аналітична підтримка рішень	Відсутня	Вибіркова	Системна
Рефлексивність	Перегляд стратегій	Епізодичний	Періодичний	Постійний
	Адаптація до змін	Низька	Середня	Висока
Резильєнтність	Стійкість до криз	Низька	Достатня	Висока
	Швидкість відновлення	Тривала	Помірна	Оперативна
Антифрагільність	Інноваційність	Низька	Середня	Висока
	Використання криз як можливостей	Відсутнє	Часткове	Системне

Джерело: авторська розробка.

створює передумови для розвитку рефлексивності, яка, своєю чергою, забезпечує формування механізмів організаційної резильєнтності. Результатом подальшого розвитку цих характеристик стає антифрагільність як найвищий рівень адаптивності підприємницької структури.

Важливо підкреслити, що практична реалізація запропонованої когнітивно-рефлексивної моделі потребує трансформації основних функцій управління. Так, зміст кожної функції суттєво змінюється, набуваючи ознак адаптивності, цифрові-

зації та проактивного реагування на виклики зовнішнього середовища (табл. 4).

Представлені результати свідчать про те, що трансформація функцій управління створює основу для формування інноваційного типу підприємницьких структур в енергетичному секторі, здатних функціонувати в умовах нестабільності та постійних змін. При цьому кінцевим результатом реалізації запропонованої когнітивно-рефлексивної моделі виступає досягнення синер-

Трансформація функцій управління підприємницькими структурами енергетичного сектора в умовах реалізації когнітивно-рефлексивної моделі

Функція управління	Порівняння основного змісту		Вплив на резильєнтність	Вплив на антифрагільність
	Традиційний підхід	Когнітивно-рефлексивний підхід		
Планування	Розроблення довгострокових планів	Сценарне та адаптивне планування	Формування резервів стійкості	Виявлення нових можливостей розвитку
Організація	Ієрархічна структура	Гнучкі мережеві структури	Підвищення швидкості реагування	Прискорення інновацій
Мотивація	Матеріальне стимулювання	Розвиток компетенцій та знань	Збереження кадрового потенціалу	Генерація інноваційних рішень
Координація	Адміністративна взаємодія	Цифрова інтеграція та платформи	Узгодженість дій учасників	Формування синергетичного ефекту
Контроль	Фіксація результатів	Predictive control та аналітика	Раннє виявлення ризиків	Виявлення перспективних напрямів розвитку
Регулювання	Реактивне коригування	Проактивне управління змінами	Скорочення наслідків криз	Трансформація ризиків у переваги

Джерело: авторська розробка.

гетичного ефекту, який доцільно розглядати як інтегральний показник результативності реалізації стратегії управління.

На відміну від традиційних підходів, згідно з якими ефективність оцінюється переважно через фінансові результати, синергетичний ефект охоплює комплекс економічних, технологічних, соціальних, екологічних і безпекових результатів діяльності підприємницьких структур енергетичного сектора економіки України. Такий підхід дозволяє оцінювати діяльність підприємницьких структур енергетичного сектора не лише з позицій короткострокової прибутковості, але й з погляду їх внеску у формування стійкої енергетичної системи держави, формуючи конкурентостійкість підприємницьких структур енергетичного сектора як необхідну умову їх ефективного функціонування.

Для систематизації складових синергетичного ефекту доцільно виділити п'ять взаємопов'язаних індикаторів (табл. 5).

Представлені індикатори формують комплексну систему оцінювання результативності стратегії управління. Водночас їх вплив на загальний результат є нерівнозначним.

Подальший розвиток енергетичного сектора має базуватися не лише на нарощуванні виробничого та організаційно-управлінського потенціалу, але й на розвитку когнітивних механізмів управління, підвищенні рівня організаційної резильєнт-

ності та формуванні антифрагільних моделей поведінки. Організаційно-управлінський потенціал базується на сукупності управлінських можливостей, організаційних ресурсів, компетентностей, процедур, методів, інструментів і механізмів, які забезпечують через призму реалізації функцій управління здатність підприємницької структури ефективно функціонувати, адаптуватися до змін, приймати обґрунтовані рішення та підтримувати конкурентні позиції в умовах нестабільності. Це визначає інноваційно-інтелектуальний формат векторальної спрямованості процесів розвитку підприємницьких структур енергетичного сектора та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища, що є основою повоєнної трансформації економічного середовища.

Крім того, підвищення результативності діяльності підприємницьких структур енергетичного сектора неможливе без формування антифрагільних механізмів управління. Саме вони забезпечують перехід від моделі адаптації до моделі випереджального розвитку, в якій кризові явища виступають джерелом інноваційних змін та структурної модернізації.

З огляду на це подальшим етапом дослідження є формування стратегічних напрямів розвитку підприємницьких структур енергетичного сектора України та розроблення механізму реалізації анти-

Складові синергетичного ефекту реалізації стратегії управління підприємницькими структурами енергетичного сектора

Індикатор енергетичної ефективності	Основне призначення	Ключові показники оцінювання
Економічний	Підвищення результативності господарської діяльності	EBITDA, рентабельність, продуктивність праці
Технологічний	Покращення технічного стану та надійності систем	Коефіцієнт готовності обладнання, втрати енергії, енергоефективність
Соціальний	Забезпечення стабільності енергопостачання споживачів	Якість послуг, безперервність постачання, зайнятість
Екологічний	Мінімізація негативного впливу на довкілля	Викиди CO ₂ , частка ВДЕ, ресурсоефективність
Безпековий	Підвищення стійкості енергетичної інфраструктури	Резервні потужності, надійність мереж, рівень ризиків

Джерело: узагальнено автором за [2–4].

фрагільної моделі управління на мікро-, мезо- та макроекономічному рівнях.

Так, досвід останніх років продемонстрував обмеженість традиційних стратегій, орієнтованих переважно на забезпечення стабільності функціонування підприємств. В умовах високої невизначеності більшої ефективності набувають підходи, спрямовані на формування адаптивних, самонавчальних та інноваційно орієнтованих систем управління.

При цьому розвиток підприємницьких структур енергетичного сектора доцільно розглядати не як сукупність окремих управлінських заходів, а як цілісну систему взаємопов'язаних стратегічних трансформацій. Ключовою умовою ефективності таких трансформацій є забезпечення збалансованості між економічними, технологічними, соціальними, екологічними та безпековими цілями розвитку.

Разом із цим, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності потребує розвитку антифрагільних характеристик підприємницьких структур. Антифрагільність передбачає використання нестабільності як джерела інноваційного розвитку та формування нових конкурентних переваг. У контексті енергетичного сектора це означає прискорення модернізації виробничих потужностей, активне впровадження відновлюваних джерел енергії, розвиток систем накопичення електроенергії та впровадження інтелектуальних мереж управління енергетичними потоками.

Для реалізації зазначених завдань запропоновано стратегічну матрицю розвитку підприємницьких структур енергетичного сектора України (табл. 6).

Представлена матриця демонструє, що стратегічні пріоритети розвитку істотно відрізняються залежно від рівня управління. Водночас між ними існує тісний взаємозв'язок. Неможливо досягти високого рівня енергетичної безпеки держави за умов низької ефективності окремих підприємств, так само як успішна діяльність окремих суб'єктів господарювання значною мірою залежить від якості інституційного середовища та ефективності державної енергетичної політики.

На відміну від наявних підходів, які переважно зосереджені на забезпеченні економічної ефективності або мінімізації ризиків, запропонована стратегія управління підприємницькими структурами енергетичного сектора України має комплексний характер і ґрунтується на інтеграції принципів багаторівневої релевантності, когнітивності, рефлексивності, резильєнтності та антифрагільності. Такий підхід дозволяє розглядати стратегію управління не як сукупність окремих управлінських заходів, а як забезпечення та реалізацію безперервного процесу адаптивної трансформації підприємства відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Практична реалізація запропонованої стратегії повинна здійснюватися циклічно та передбачати постійне накопичення знань, стратегічний аналіз, оцінювання релевантності управлінських рішень, коригування стратегічних пріоритетів і повторне формування управлінських впливів відповідно до змін зовнішнього середовища. Це забезпечує безперервне вдосконалення системи управління та підвищує якість стратегічних рішень у довгостроковій перспективі. Кінцевим результатом реалізації стратегії є досягнення інтегрального енергетич-

Таблиця 6

Стратегічна матриця розвитку підприємницьких структур енергетичного сектора України

Рівень управління	Ключові виклики	Стратегічні інструменти	Очікуваний результат
Мікроекономічний	Зростання витрат, технологічні ризики, нестабільність попиту	Цифровізація, управління знаннями, диверсифікація діяльності	Підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств
Мезоекономічний	Низький рівень кооперації, фрагментарність інфраструктури	Енергетичні кластери, цифрові платформи взаємодії, спільні інвестиційні проєкти	Синергетичний ефект і прискорення інновацій
Макроекономічний	Енергетичні ризики, зовнішня залежність, структурні дисбаланси	Державні програми модернізації, підтримка ВДЕ, інтеграція до європейського енергетичного ринку	Підвищення енергетичної безпеки та стійкості економіки

Джерело: запропоновано автором.

ного ефекту, який характеризується одночасним покращенням економічних, технологічних, соціальних, екологічних і безпекових результатів діяльності підприємницьких структур (табл. 7).

Дані табл. 7 узагальнюють результати проведеного дослідження та демонструють, що запропонована стратегія є цілісною системою взаємопов'язаних управлінських компонентів.

Науково-практичні аспекти формування стратегії управління підприємницькими структурами енергетичного сектора України представлені на рис. 2.

На відміну від традиційних стратегій, орієнтованих переважно на забезпечення економічної ефективності, авторська стратегія інтегрує когнітивні, організаційні, інноваційні та безпекові механізми розвитку, що забезпечує підвищення релевантності стратегічних рішень, формування антифрагільних характеристик підприємницьких структур і досягнення комплексного енергетичного ефекту. Запропонована стратегія завершує логіку дослідження, поєднуючи розроблені концептуальні положення, когнітивно-рефлексивну модель, систему оцінювання та страте-

Таблиця 7

Удосконалена стратегія управління підприємницькими структурами енергетичного сектора України

Стратегічний компонент	Зміст реалізації	Очікуваний стратегічний результат
Стратегічна мета	Формування адаптивної системи управління підприємницькими структурами енергетичного сектора на основі когнітивності, рефлексивності, резильєнтності та антифрагільності	Довгострокова конкурентоспроможність і стійкість розвитку
Принципи реалізації	Багаторівнева релевантність, цифровізація, системність, безперервне навчання, адаптивність, проактивність	Узгодженість стратегічних рішень на всіх рівнях управління
Стратегічні механізми	Сценарне планування, цифрові платформи, управління знаннями, predictive-аналітика, ризик-менеджмент, інноваційний розвиток	Підвищення якості управлінських рішень
Рівні реалізації	Мікро – підприємство; мезо – галузева екосистема; макро – державна енергетична політика	Синхронізація стратегічних цілей розвитку
Ключові індикатори	Економічний, технологічний, соціальний, екологічний та безпековий енергетичний ефект	Комплексне оцінювання результативності стратегії
Стратегічний результат	Формування антифрагільної моделі розвитку підприємницьких структур енергетичного сектора	Стійке функціонування енергетичного сектора та зміцнення енергетичної безпеки України

Джерело: авторська розробка.

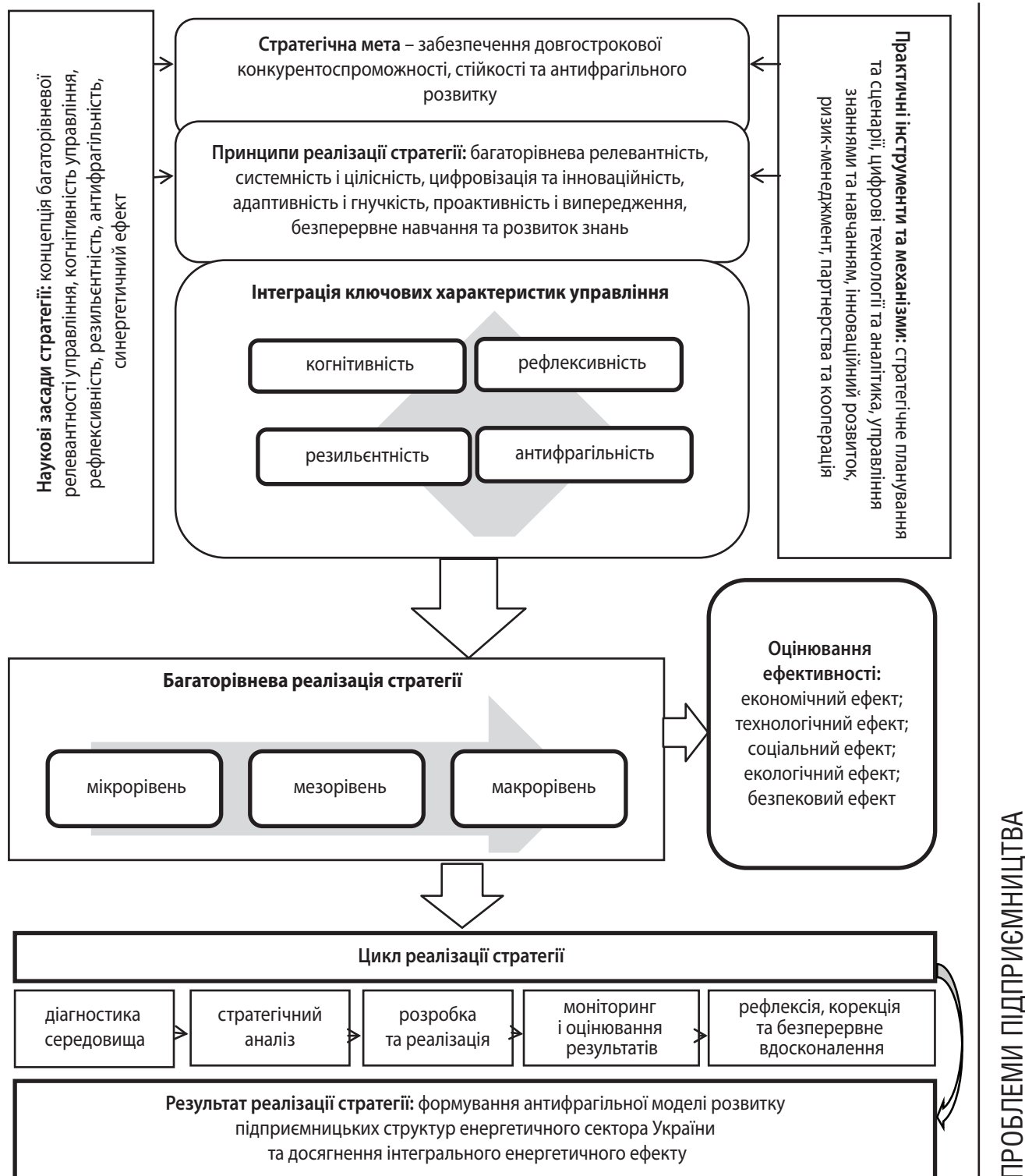


Рис. 2. Науково-практичні аспекти формування стратегії управління підприємницькими структурами енергетичного сектора України

Джерело: авторська розробка.

гічну матрицю в єдину методологічну конструкцію управління.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що традиційні підходи до формування та реалізації стратегій управління по-

ступово втрачають ефективність через зростання складності управлінських процесів, посилення ризиків і необхідність забезпечення високої адаптивності організацій.

Обґрунтовано доцільність використання концепції релевантності управління, яка передбачає

оцінювання якості управлінських рішень через їх відповідність цілям та умовам розвитку системи на мікро-, мезо- та макроекономічному рівнях. Доведено, що забезпечення релевантності виступає необхідною передумовою підвищення результативності функціонування підприємницьких структур енергетичного сектора.

Запропоновано когнітивно-рефлексивну модель формування стратегії управління, яка інтегрує когнітивність, рефлексивність, резильєнтність та антифрагільність у єдину систему формування та реалізації управлінських рішень. Визначено, що когнітивність забезпечує накопичення та використання знань, рефлексивність формує механізми самооцінювання та коригування поведінки, резильєнтність створює умови для адаптації до кризових явищ, а антифрагільність забезпечує трансформацію кризових впливів у фактори розвитку.

Особливістю запропонованої стратегії є узгодження стратегічних рішень одночасно на мікро-, мезо- та макроекономічному рівнях. На мікрорівні пріоритетом виступає забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом цифрової трансформації бізнес-процесів, розвитку інтелектуального капіталу, підвищення енергоефективності та диверсифікації джерел доходів. На мезорівні стратегія орієнтована на формування інтегрованої енергетичної екосистеми, розвиток кластерних моделей взаємодії, цифрових платформ кооперації та синергетичних механізмів управління. На макрорівні ключовими пріоритетами визначено зміцнення енергетичної безпеки держави, інтеграцію до європейського енергетичного простору, розвиток відновлюваної енергетики та підвищення стійкості критичної інфраструктури.

Водночас запропонована стратегія передбачає послідовний перехід підприємницьких структур від реактивної моделі управління до проактивної, у якій кризові явища розглядаються не лише як загрози, а й як каталізatori технологічної модернізації, організаційного навчання та формування нових конкурентних переваг. Саме така логіка розвитку забезпечує трансформацію резильєнтності в антифрагільність, що істотно підвищує довгострокову адаптивність енергетичних підприємств.

Доведено, що ефективність реалізації стратегії управління доцільно оцінювати через синергетичний ефект від взаємопов'язаного та взаємообумовлюючого впливу синхронного прояву функцій управління, яке інтегрує економічні, технологічні, соціальні, екологічні та безпекові результати діяльності підприємницьких структур. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати результативність функціонування енергетичних

підприємств та їх внесок у забезпечення енергетичної стійкості держави.

Наукова новизна дослідження полягає в розробленні концепції багаторівневої релевантності стратегії управління підприємницькими структурами енергетичного сектора України, яка, на відміну від наявних підходів, інтегрує когнітивність, рефлексивність, резильєнтність та антифрагільність у єдину систему формування управлінських рішень. Запропоновано трактування енергетичного ефекту як інтегрального результату реалізації управлінських функцій, що охоплює економічну, технологічну, соціальну, екологічну та безпекову складові розвитку підприємницьких структур енергетичного сектора.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованої концепції під час розроблення стратегії управління підприємницькими структурами енергетичного сектора, формування регіональних програм модернізації енергетичної інфраструктури та вдосконалення державної політики забезпечення енергетичної безпеки України. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бабич Д. В., Чобіток В. І., Чобіток І. О. Ефективність інноваційно-інвестиційного розвитку енергетичного комплексу країни в умовах нестабільності. *Проблеми економіки*. 2024. № 3. С. 68–75. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-68-75>
2. Бочко О. Ю., Таранський І. П. Стратегії розвитку бізнес-екосистем підприємств енергетичного сектору. *Академічні візії*. 2024. Вип. 27. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13798920>
3. Геєць В. М., Кириленко О. В., Басок Б. І., Базєєв Є. Т. Енергетична стратегія: прогнози і реалії (огляд). *Наука та інновації*. 2020. Т. 16. № 1. С. 3–15. DOI: <https://doi.org/10.15407/scin16.01.003>
4. Гораль Л. Стратегічні аспекти управління енергетичною безпекою промислових підприємств в умовах мінливості зовнішнього середовища. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2024. Т. 334. № 5. С. 404–411. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-61>
5. Климчук О. В., Козловський С. В., Лавров Р. В. Управлінські та інтеграційні процеси формування економіко-енергетичної безпеки України. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-12>
6. Мних О. Б., Савченко О. К. Факторне середовище диверсифікації розвитку енергетичних підпри-

- ємств у ринкових умовах. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 149–155.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-149-155>
7. Негляд А. В. Стратегічне партнерство в енергетичному секторі: тенденції розвитку та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-53>
 8. Полозова Т. В. Управління стратегічним розвитком підприємств енергетичного ринку України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 1. С. 162–168.
DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-27>
 9. Прохорова В. Реформування енергетичного сектору України в контексті управління енергетичною безпекою. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2023. № 15.
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-03)
 10. Шапран Є. М., Петрухнов О. В., Мащенко Р. В. Мінімізація впливу комерційних ризиків паливно-енергетичного комплексу України на управління підприємницькими структурами енергетичної галузі. *Ефективна економіка*. 2024. № 3.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.18>
 11. Шведкий В. А. Сучасна парадигма механізмів стратегічного управління розвитком енергетичних компаній. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2022. № 26. С. 51–57.
DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2022-26\(54\)-51-57](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2022-26(54)-51-57)
 12. Шпак Я. О. Формування організаційно-економічного механізму управління енергетичними підприємствами України. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. № 3. С. 293–301.
DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2017.03.293>
 13. Worek B., Kocór M., Micek D. et al. Społeczny wymiar rozwoju energetyki rozproszonej w Polsce – kluczowe czynniki i wyzwania. *Energetyka Rozproszona*. 2021. № 5–6. S. 105–118.
DOI: <https://doi.org/10.7494/er.2021.5-6.105>
 14. Hikmet L., Asan N., Yezgul I. The Relationship Between Energy Security and Renewable Energy Technologies in European Countries. *Energy Security Challenges and Environmental Sustainability in the Energy Sector. IGI Global*. 2021. P. 77–97.
 15. Гораль Л., Король С., Степанюк О., Шкварилук М. Методологія тарифоутворення в газопостачанні: досвід України. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33. № 3. С. 88–100.
DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.088>
 16. Prokhorova V., Budanov M., Brovko K. et al. Construction of a digital twin model for a system that monitors the technical condition of a nuclear power plant power unit. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2026. Vol. 2. No. 9. P. 64–71.
DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2026.356915>
 17. Prokhorova V., Budanov M., Budanov P. Devising an integrated methodology for energy safety assessment at an industrial power-generating enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. Vol. 4. No. 13. P. 118–131.
DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.308056>
 18. Prokhorova V., Budanov O., Budanov P., Slastianyko K. Devising a methodology for estimating the information potential of energy enterprises under the conditions of digital coherency. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2025. Vol. 3. No. 13. P. 6–16.
DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.332324>
 19. Prokhorova V., Budanov O., Budanov M., Slastianyko K. Building a consolidated model of digital coherence for managing the information potential at power enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2025. Vol. 4. No. 13. P. 58–69.
DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.336641>

REFERENCES

- Babych D. V., Chobitok V. I. & Chobitok I. O. (2024). Efektyvnist innovatsiino-investytsiinoho rozvytku enerhetychnoho kompleksu krainy v umovakh nestabilnosti [Efficiency of innovation and investment development of the country's energy complex in conditions of instability]. *Problemy ekonomiky*, 3, 68–75.
<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-68-75>
- Bochko O. Yu. & Taranskyi I. P. (2024). Stratehii rozvytku biznes-ekosystem pidpriemstv enerhetychnoho sektoru [Strategies for the development of business ecosystems of energy sector enterprises]. *Akademichni vizii*, 27.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.13798920>
- Heiets V. M., Kyrylenko O. V., Basok B. I. & Bazieiev Ye. T. (2020). Enerhetychna stratehiia: prohnozy i realii (ohliad) [Energy strategy: forecasts and realities (review)]. *Nauka ta innovatsii*, 1(16), 3–15.
<https://doi.org/10.15407/scin16.01.003>
- Hikmet L., Asan N. & Yezgul I. (2021). The Relationship Between Energy Security and Renewable Energy Technologies in European Countries. *Energy Security Challenges and Environmental Sustainability in the Energy Sector* (p. 77–97). IGI Global.
- Horal L., Korol S., Stepaniuk O. & Shkvaryliuk M. (2023). Metodolohiia taryfotvorennia v hazopostachanni: dosvid Ukrainy [Methodology of tariff formation in gas supply: experience of Ukraine]. *Ekonomichnyi analiz*, 3(33), 88–100.
<https://doi.org/10.35774/econa2023.03.088>
- Horal L. (2024). Stratehichni aspekty upravlinnia enerhetychnoiu bezpekoiu promyslovykh pidpriemstv v umovakh minlyvosti zovnishnoho seredovyshcha [Strategic aspects of energy security management of industrial enterprises in the conditions of environmental volatility]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii «Ekonomichni nauky»*, 5(334), 404–411.
<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-61>

- Klymchuk O. V., Kozlovskiy S. V. & Lavrov R. V. (2021). Upravlinski ta intehtatsiini protsesy formuvannia ekonomiko-enerhetychnoi bezpeky Ukrainy [Management and integration processes of formation of economic and energy security of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 25.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-12>
- Mnykh O. B. & Savchenko O. K. (2020). Faktorne sere-dovyshe dyversyfikatsii rozvytku enerhetychnykh pidpriemstv u rynkovykh umovakh [Factor environment of diversification of development of energy enterprises in market conditions]. *Biznes Inform*, 1, 149–155.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-149-155>
- Nehliad A. V. (2025). Stratehichne partnerstvo v enerhetychnomu sektori: tendentsii rozvytku ta perspektyvy [Strategic partnership in the energy sector: development trends and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 72.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-53>
- Polozova T. V. (2024). Upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstv enerhetychnoho rynku Ukrainy [Management of strategic development of energy market enterprises of Ukraine]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 1(9), 162–168.
<https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-27>
- Prokhorova V., Budanov M. & Brovko K. et al. (2026). Construction of a digital twin model for a system that monitors the technical condition of a nuclear power plant power unit. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 9(2), 64–71.
<https://doi.org/10.15587/1729-4061.2026.356915>
- Prokhorova V. (2023). Reformuvannia enerhetychnoho sektoru Ukrainy v konteksti upravlinnia enerhetychnoi bezpekoiu [Reforming the energy sector of Ukraine in the context of energy security management]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia «Ekonomika»*, 15.
[https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-03)
- Prokhorova V., Budanov M. & Budanov P. (2024). Devising an integrated methodology for energy safety assessment at an industrial power-generating enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 13(4), 118–131.
<https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.308056>
- Prokhorova V., Budanov O., Budanov P. & Slastianykova K. (2025). Devising a methodology for estimating the information potential of energy enterprises under the conditions of digital coherency. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 13(3), 6–16.
<https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.332324>
- Prokhorova V., Budanov O., Budanov M. & Slastianykova K. (2025). Building a consolidated model of digital coherence for managing the information potential at power enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 13(4), 58–69.
<https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.336641>
- Shapran Ye. M., Petrukhov O. V. & Mashchenko R. V. (2024). Minimizatsiia vplyvu komertsiiynykh ryzykiv palyvno-enerhetychnoho kompleksu Ukrainy na upravlinnia pidpriemnytskymy strukturamy enerhetychnoi haluzi [Minimization of the impact of commercial risks of the fuel and energy complex of Ukraine on the management of business structures in the energy industry]. *Efektivna ekonomika*, 3.
<https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.18>
- Shpak Ya. O. (2017). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia enerhetychnymy pidpriemstvamy Ukrainy [Formation of organizational and economic mechanism of management of energy enterprises of Ukraine]. *Ekonomichniy analiz*, 3(27), 293–301.
<https://doi.org/10.35774/econa2017.03.293>
- Shvedkyi V. A. (2022). Suchasna paradyhma mekhanizmiv stratehichnoho upravlinnia rozvytkom enerhetychnykh kompanii [Modern paradigm of mechanisms of strategic management of development of energy companies]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiiia». Seriiia «Ekonomika»*, 26, 51–57.
[https://doi.org/10.25264/2311-5149-2022-26\(54\)-51-57](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2022-26(54)-51-57)
- Worek B., Kocór M. & Micek D. et al. (2021). Społeczny wymiar rozwoju energetyki rozproszonej w Polsce – kluczowe czynniki i wyzwania. *Energetyka Rozproszona*, 5–6, 105–118.
<https://doi.org/10.7494/er.2021.5-6.105>

Стаття надійшла до редакції / Received: 10.05.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 23.05.2026
Оприлюднено / Published: 20.06.2026