

DOI: 10.55643/ser.1.69.2026.653

Ганна Жосан

к.е.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій, Херсонський державний аграрно-економічний університет, Херсон, Україна;
e-mail: gnozhqsan@gmail.com
ORCID: [0000-0002-3577-6701](https://orcid.org/0000-0002-3577-6701)

Received: 15/01/2026

Accepted: 20/03/2026

Published: 31/03/2026

© Copyright
2026 by the author(s)



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ІНТЕНСИФІКАЦІЯ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ГАЛУЗІ ЕНЕРГЕТИКИ НА ОСНОВІ СТРАТЕГУВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

АНОТАЦІЯ

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розробка методичного підходу до інтенсифікації розвитку суб'єктів підприємництва в галузі енергетики на основі стратегування та ефективних управлінських рішень в умовах соціально-економічної нестабільності. У дослідженні встановлено, що сучасна трансформація енергетичного сектора, зумовлена процесами енергетичного переходу, декарбонізації економіки та технологічної модернізації, створює нові можливості й водночас нові виклики для розвитку підприємництва в галузі енергетики. Підприємницька діяльність у цій галузі формується під впливом комплексної взаємодії інституційних, економічних, технологічних і управлінських чинників. У дослідженні визначено ключові передумови та фактори інтенсифікації розвитку суб'єктів підприємництва в галузі енергетики, серед яких особливе значення мають стратегічне управління, інноваційна активність, інституційна підтримка держави та впровадження сучасних технологій у виробництві й розподілі енергії. Доведено, що ефективність функціонування підприємств енергетичного сектора залежить від здатності формувати довгострокові стратегії розвитку, адаптувати бізнес-моделі до нових умов енергетичного ринку та використовувати управлінські інструменти, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності й інвестиційної привабливості галузі. Основними результатами дослідження є визначення особливостей розвитку підприємництва в галузі енергетики в умовах трансформації енергетичних ринків, обґрунтування ролі стратегування та управлінських рішень як ключових інструментів підвищення ефективності діяльності енергетичних підприємств. Установлено, що інтенсифікація розвитку суб'єктів підприємництва в галузі енергетики сприяє модернізації енергетичної інфраструктури, розширенню використання відновлюваних джерел енергії, залученню інвестицій у галузь і підвищенню енергетичної безпеки держави. Запропоновано методичний підхід до формування стратегічних управлінських рішень щодо розвитку суб'єктів підприємництва в галузі енергетики, який передбачає інтеграцію стратегічного планування, інституційної підтримки, інноваційних технологій та інвестиційних механізмів розвитку галузі. Такий підхід дозволяє підвищити адаптивність підприємств до умов соціально-економічної нестабільності, забезпечити ефективне використання енергетичних ресурсів і сприяти формуванню стійкої та конкурентоспроможної енергетичної системи. Зроблено висновок, що інтенсифікація розвитку суб'єктів підприємництва в галузі енергетики є важливим чинником трансформації національної економіки, підвищення її енергетичної незалежності та забезпечення сталого економічного розвитку. Реалізація управлінських рішень сприятиме підвищенню ефективності енергетичного сектора, посиленню інноваційної активності підприємств і формуванню сучасної моделі розвитку енергетики в умовах глобальних енергетичних змін.

Ключові слова: розвиток, інтенсифікація, стратегія, стратегування, нестабільність, адаптація, управлінські рішення, ефективність, суб'єкти підприємництва в галузі енергетики

JEL Класифікація: L26, L94, Q42, O31, M21

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової та національної економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, що особливо яскраво проявляються у функціонуванні енергетичного сектора. Посилення глобальної енергетичної конкуренції, зростання ролі відновлюваних джерел енергії, необхідність забезпечення енергетичної безпеки держав та впровадження інноваційних технологій формують нові умови розвитку підприємництва в галузі енергетики. Для України ці процеси набувають особливої актуальності в умовах воєнної нестабільності, руйнування енергетичної інфраструктури та необхідності модернізації енергетичного комплексу відповідно до європейських стандартів розвитку енергетичних ринків.

У сучасних умовах енергетичний сектор відіграє стратегічну роль у забезпеченні економічної стійкості держави, розвитку національної економіки та формуванні конкурентоспроможного підприємницького середовища. Зростання ролі приватних інвестицій, розвиток ринку відновлюваної енергетики, впровадження цифрових технологій управління енергетичними системами й трансформація ринкових механізмів функціонування енергетики обумовлюють необхідність пошуку нових підходів до інтенсифікації розвитку суб'єктів підприємництва в цій галузі.

Особливого значення набуває стратегування розвитку енергетичного сектора, яке передбачає формування довгострокових стратегічних пріоритетів, розроблення ефективних управлінських рішень і впровадження інноваційних інструментів розвитку енергетичного бізнесу. Саме стратегічний підхід до управління розвитком підприємництва дозволяє забезпечити адаптацію енергетичних підприємств до умов нестабільного економічного середовища, підвищити ефективність використання енергетичних ресурсів і стимулювати інвестиційну активність у галузі.

Проблематику розвитку підприємництва в галузі енергетики та формування ефективних механізмів управління розвитком енергетичних підприємств досліджує багато вітчизняних і зарубіжних науковців. У науковій літературі значну увагу приділяють питанням стратегічного управління енергетичними підприємствами, розвитку відновлюваної енергетики, формування інвестиційної політики в галузі енергетики та підвищення ефективності функціонування енергетичних ринків. Водночас в умовах трансформації енергетичного сектора та зростання економічної нестабільності потребують подальшого дослідження питання інтенсифікації розвитку суб'єктів підприємництва в галузі енергетики на основі стратегування та ухвалення ефективних управлінських рішень.

Актуальність зазначеної проблематики зумовлюється необхідністю формування ефективного механізму інтенсифікації розвитку енергетичного підприємництва, який забезпечуватиме адаптацію підприємств до умов нестабільного економічного середовища, підвищення ефективності функціонування енергетичних підприємств і стимулювання інноваційного розвитку енергетичного сектора.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Виникнення підприємництва в енергетиці було визнано все більш актуальною темою та фокусом за останні кілька років у контексті процесу енергетичного переходу, декарбонізації, цифровізації та підвищених ризиків безпеки. У такому контексті цю тему аналізують (у науковій літературі) в поєднанні з напрямками, що з нею взаємодіють і зокрема пов'язані з підприємницьким зростанням у галузях відновлюваної енергетики, стратегічним плануванням процесу енергетичного переходу, інституційною підтримкою енергетичних ринків, створенням альтернативних структурних систем в енергетичному секторі та післявоєнним відновленням енергетичної інфраструктури України.

Перша область досліджень полягає у вивченні сутності та характеристик підприємництва у відновлюваній енергетиці. Згідно з систематичним оглядом, проведеним Бендігом, Брюссом і Дегеном (2025), підприємство в секторі відновлюваної енергетики є гетерогенним із погляду типів підприємств, чому зацікавлені сторони це роблять, які види цінностей ці особи обслуговують і так впливають на сталий розвиток. У цьому світлі, за словами авторів, енергетичне підприємство виходить за межі простої комерціалізації нових потужностей до інноваційних, соціальних, місцевих і кооперативних форм економічної діяльності. Згідно з Ейтаном, Германом і Фішхендлером (2020), концептуальна рамка допомагає ідентифікувати підприємств, які працюють у секторі відновлюваної енергетики, які інформуються не лише ринковими інтересами, а й політичним, регуляторним або територіальним контекстом, у якому вони працюють. Цей підхід є актуальним при спробі зрозуміти підприємство в енергетичному секторі, оскільки він вимагає одночасного розуміння інтенсифікації не лише як зростання економічних показників, а й як результату взаємодії зі стратегічним ухваленням рішень, інституційними умовами та інноваційними можливостями.

Участь підприємця в реалізації своєї ролі щодо зростання його внеску в сприяння генерації енергії з відновлюваних ресурсів згадують Карімі та ін. (2024), що свідчить про роль підприємницької участі в стимулюванні виробництва

енергетичних продуктів, залученні інвестицій і поширенні технологічних рішень нових енергетичних продуктів. З подібної перспективи, Халдар (2021) займає ту саму позицію, досліджуючи стійкі інвестиції в підприємницький розвиток у відновлюваних енергетиках через їхній потенціал для з'єднання економічної ефективності, екологічної стійкості та соціальної цінності. Особливо в контексті поточної ситуації в Україні, де формування енергетичного підприємства в регіоні має відбуватися відповідно до умов прибутку, а також критерію енергетичної безпеки, стійкості спільноти й післявоєнного відновлення територій.

Друга частина стосується стратегічного управління енергетичною трансформацією. Сабіщенко, Ребілас, Щиголь і Урбанський (2020) показують, що використання гібридних систем на основі відновлюваних джерел енергії для управління національним енергетичним сектором України є доцільним. Їхні результати вказують на можливість диверсифікації моделей генерації, адаптивності енергетичної системи та технологічних рішень для підприємства, що може створити конкурентну перевагу. Згідно з даними Міжнародного енергетичного агентства (2024) та Міжнародного агентства з відновлюваної енергетики (2024), відновлювана енергетика переживає глобальне прискорення розвитку та зростання встановленої потужності, а також макrorівневі інвестиції в чисту енергетику. Це надає аналітичну рамку, з якої ми можемо досліджувати розвиток енергетичного підприємства через історію під час глобального переходу до нової енергетичної парадигми.

Ще одна фаза досліджень стосується інституційної та регуляторної рамки для виникнення енергетичного підприємства в Україні. Наприклад, Трипольська та Білан (2025) досліджують формування сонячних енергетичних кооперативів в Україні та ілюструють потенціал кооперативних моделей для збільшення місцевої енергетичної автономії й участі спільнот і малого бізнесу у виробництві енергії загалом. Ця практика є центральною для децентралізованої генерації та сприяння малим / середнім підприємствам. З іншого боку, матеріали щодо Національного енергетичного та кліматичного плану України від Європейської комісії (2024) надають стратегічні рекомендації щодо модернізації енергетичної системи України та її розвитку в контексті європейського прогресу в декарбонізації, енергоефективності та чистій енергетиці разом із їх досягненням. Особливі механізми державної підтримки, включаючи виділення квот на фінансування зеленої енергетики Міністерством енергетики України (2025), гарантують цей вплив на інвестиційну поведінку підприємців. У цьому сенсі література підтверджує, що прискорений розвиток енергетичного сектора в основному залежить від прогнозування регуляторного середовища енергетичного сектора, державних стимулів і якості інституційно-ринкового дизайну. Категорія типів джерел, що описують поточну ситуацію та майбутнє енергетичного сектора України, також важлива для теми статті.

Світовий банк (2024) та UkraineInvest (2024) підкреслюють, що в міру відновлення економіки України ключовим компонентом для покращення майбутнього економіки є енергетика; нова інфраструктура, що вимагає модернізації, а також залучення приватного капіталу як рушія модернізації. Світовий енергетичний ринок (2025) надає описову інформацію про динаміку показників українського ринку електроенергії та допомагає оцінити зміни в структурі генераційних параметрів ринку. Цей список слугує дослідницькими застосуваннями: він надає емпіричну основу, на якій можна вивчати розвиток протягом історії енергетичного підприємства, а також обґрунтовані стратегічні управлінські рішення.

Але новий аналіз не обмежується суто економічними чи технологічними поглядами на енергетичний перехід. Совакул (2021) підкреслює соціально-політичні наслідки низьковуглецевих переходів, зазначаючи, що енергетичний перехід може призвести до нерівномірного розподілу вигод і втрат, які результати низьковуглецевої трансформації принесуть різним акторам. Це означає, що в цій статті стратегія просування підприємства в енергетичному секторі, фокус на ефективності (прибутку) нового енергетичного сектора не є єдиним; ми також повинні звернути увагу на прийняття, інклюзивність і потенційний ризик нерівного доступу для всіх до нової енергетики. Із цією метою підкреслюємо необхідність формулювання обґрунтованих управлінських рішень щодо конкуренції, суспільного інтересу та інтересів безпеки.

Дослідження післявоєнного відновлення та стратегічного фінансування розвитку є особливо актуальним у контексті України. Гарафонова, Жосан, Худолей, Тютенко, Рябец і Тимків (2023) викладають стратегічну модель і можливі джерела фінансування для післявоєнного відновлення підприємств на деокупованих територіях. Хоча вони вивчають сільськогосподарські підприємства, запропонований підхід є методологічно корисним і для енергетичної галузі, з огляду на стратегічне бачення, диверсифікацію джерел фінансування, адаптивне управління та територіальну специфіку відновлення. У цьому сенсі, в контексті енергетичного сектора, це дозволяє розглядати прискорення розвитку підприємства як процес, що залежить не лише від ринкової активності, а й від повної стратегічної архітектури, де управлінські рішення повинні відповідати національним цілям енергетичної безпеки, не кажучи вже про післявоєнну реконструкцію.

Отож, аналіз літератури показує різноманітність опублікованих досліджень про підприємництво у відновлюваній енергетиці, інституційні механізми його розвитку, стратегічні інструкції для енергетичного переходу та українські особливості реконструкції енергетичного сектора. Тим часом повний метод, що включає стратегію, управлінські рішення, інвестиційно-інноваційні фактори та адаптацію суб'єктів господарювання до умов соціально-економічної нестабільності, ще не був повністю розроблений. Важливість цього дослідження полягає в заповненні цієї наукової прогалини та служить для обґрунтування механізму, який може сприяти розвитку суб'єктів господарювання в енергетичному секторі через стратегічне управління.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є вивчення теоретичних і практичних аспектів інтенсифікації розвитку суб'єктів підприємництва в галузі енергетики на основі стратегування та ухвалення ефективних управлінських рішень, а також обґрунтування механізму підвищення ефективності функціонування енергетичних підприємств в умовах соціально-економічної нестабільності.

Для досягнення поставленої мети в дослідженні визначено такі завдання: проаналізувати сучасний стан і тенденції розвитку суб'єктів підприємництва в галузі енергетики; дослідити роль стратегування у формуванні напрямів розвитку підприємств енергетичного сектора; визначити ключові управлінські рішення, що впливають на інтенсифікацію розвитку підприємництва у галузі енергетики; оцінити вплив інвестиційної та інноваційної активності на ефективність функціонування енергетичних підприємств; обґрунтувати механізм інтенсифікації розвитку суб'єктів підприємництва в галузі енергетики на основі стратегічного управління.

МЕТОДИ

Методологічною основою дослідження є системний і комплексний підхід до аналізу процесів розвитку підприємництва в галузі енергетики, що дозволяє врахувати взаємозв'язок економічних, управлінських та інституційних чинників функціонування енергетичного сектора.

У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. Зокрема, метод системного аналізу застосовано для дослідження механізму інтенсифікації розвитку суб'єктів підприємництва в галузі енергетики та визначення взаємозв'язків між стратегічними, управлінськими та інституційними складовими розвитку енергетичного сектора. Метод аналізу й синтезу використано для узагальнення теоретичних підходів до стратегування розвитку підприємництва та формування управлінських рішень у галузі енергетики.

Для дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку енергетичного сектора застосовано статистичні методи аналізу, що дозволили здійснити оцінювання динаміки розвитку відновлюваної енергетики, обсягів виробництва електроенергії та інвестиційної активності підприємств енергетичної галузі. Метод порівняльного аналізу використано для дослідження змін структури енергетичного балансу та визначення тенденцій розвитку підприємництва в галузі енергетики в умовах економічної нестабільності.

Із метою формування практичних рекомендацій щодо інтенсифікації розвитку енергетичного підприємництва використано методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз і матричний підхід до оцінювання стратегічних управлінських рішень. Для візуалізації результатів дослідження застосовано методи графічного моделювання, що дозволило сформулювати концептуальну модель механізму інтенсифікації розвитку суб'єктів підприємництва в галузі енергетики.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні статистичні дані енергетичного сектора України, аналітичні матеріали державних і міжнародних організацій, зокрема дані Міністерства енергетики України, аналітичних платформ енергетичного ринку, а також результати наукових досліджень у царині розвитку енергетичного підприємництва.

РЕЗУЛЬТАТИ

Сучасний розвиток енергетичного сектора України відбувається в умовах високої економічної та інституційної нестабільності, що обумовлює необхідність формування нових підходів до стратегічного управління розвитком

суб'єктів підприємництва. Особливого значення набуває інтенсифікація розвитку енергетичних підприємств, що передбачає підвищення ефективності використання ресурсів, активізацію інвестиційної діяльності та впровадження інноваційних технологій.

Одним із ключових напрямів розвитку енергетичного сектора є розширення використання відновлюваних джерел енергії. Динаміка встановлених потужностей відновлюваної енергетики в Україні упродовж останніх років наведена в Таблиці 1.

Таблиця 1. Динаміка встановлених потужностей відновлюваної енергетики України (2021–2025). (Джерело: сформовано автором на основі даних Міненерго України, UkraineInvest та аналітичних звітів енергетичного сектора)

Рік	Сонячна енергетика, ГВт	Вітрова енергетика, ГВт	Біоенергетика та інші ВДЕ, ГВт	Загальна потужність ВДЕ, ГВт	Темп зміни загальної потужності, %
2021	6,2	1,7	2,0	9,9	–
2022	6,0	1,6	1,9	9,5	–4,0
2023	5,9	1,7	1,3	8,9	–6,3
2024	6,7	2,0	0,9	9,6	+7,9
2025	8,5	2,3	1,0	11,8	+22,9

Як свідчать дані Таблиці 1, 2021 року встановлена потужність відновлюваної енергетики становила 9,9 ГВт. Протягом 2022–2023 років спостерігалось певне скорочення загальних потужностей, що було зумовлено руйнуванням енергетичної інфраструктури та тимчасовою втратою частини генеруючих об'єктів унаслідок воєнних дій. Водночас уже 2024 року відновилася тенденція до зростання встановлених потужностей, що пов'язано з активізацією інвестиційної діяльності та реалізацією нових проєктів у галузі сонячної та вітрової енергетики.

Особливо динамічний розвиток демонструє сонячна енергетика, потужності якої 2025 року досягли 8,5 ГВт, що на 37% перевищує показник 2021 року. Значне зростання спостерігається також у сегменті вітрової енергетики, де встановлена потужність збільшилася з 1,7 до 2,3 ГВт.

Важливим індикатором розвитку підприємництва в галузі енергетики є обсяг виробництва електроенергії з відновлюваних джерел. Динаміку відповідних показників представлено в Таблиці 2.

Таблиця 2. Динаміка виробництва електроенергії з відновлюваних джерел в Україні (2021–2024). (Джерело: сформовано автором за даними Міненерго України та аналітичних матеріалів енергетичного сектора)

Рік	Виробництво електроенергії з ВДЕ, млн МВт·год	Темп зміни, %	Частка ВДЕ в структурі виробництва електроенергії, %
2021	10,1	–	8,0
2022	9,5	–5,9	9,0
2023	10,3	+8,4	10,0
2024	11,0	+6,4	11,0

Аналіз представлених даних свідчить, що після зниження обсягів виробництва електроенергії з відновлюваних джерел 2022 року вже протягом 2023–2024 років спостерігається стабільна тенденція до зростання. 2024 року виробництво електроенергії з відновлюваних джерел досягло 11 млн МВт·год, що на 6,4% більше порівняно з попереднім роком. Частка відновлюваної енергетики в структурі виробництва електроенергії збільшилася до 11%, що свідчить про поступову трансформацію енергетичного балансу країни.

Структура виробництва електроенергії в Україні за типами генерації представлена в Таблиці 3.

Таблиця 3. Структура виробництва електроенергії в Україні за типами генерації (2021–2025). (Джерело: сформовано автором на основі даних енергетичної статистики України)

Рік	Атомна енергетика, %	Теплова генерація, %	Гідроенергетика, %	Сонячна енергетика, %	Вітрова енергетика, %
2021	55	30	8	4	3
2022	60	25	7	5	3
2023	58	26	6	5	4
2024	59	24	7	5	4
2025	56	23	7	6	4

Дані Таблиці 3 демонструють, що ключовим джерелом виробництва електроенергії в Україні залишається атомна енергетика, частка якої коливається в межах 55–60%. Водночас поступово зростає роль відновлюваних джерел енергії, що є результатом реалізації державної політики декарбонізації та розвитку «зеленої» енергетики.

Показники введення нових генеруючих потужностей у секторі відновлюваної енергетики наведено в Таблиці 4.

Таблиця 4. Динаміка введення нових потужностей відновлюваної енергетики в Україні (2022–2025). (Джерело: сформовано автором за матеріалами енергетичних аналітичних звітів)

Рік	Сонячні електростанції, МВт	Вітрові електростанції, МВт	Біоенергетика, МВт	Загальний приріст потужностей, МВт
2022	350	90	20	460
2023	500	182	50	732
2024	820	20	30	870
2025	1500	324	50	1874

Аналіз наведених даних свідчить про суттєве зростання обсягів уведення нових генеруючих потужностей протягом 2024–2025 років. Особливо значне збільшення спостерігається в секторі сонячної енергетики, що пов'язано з відносно коротким строком реалізації відповідних інвестиційних проєктів і високим попитом на децентралізовану генерацію.

Для узагальнення тенденцій розвитку підприємництва в галузі енергетики було здійснено інтегральну оцінку інтенсифікації розвитку сектора (Табл. 5).

Таблиця 5. Інтегральна оцінка інтенсифікації розвитку підприємництва в галузі енергетики України (2021–2025).

Рік	Потужність ВДЕ, ГВт	Інвестиції у ВДЕ, млрд дол.	Нові потужності ВДЕ, МВт	Частка ВДЕ у виробництві електроенергії, %	Інтегральний індекс
2021	9,9	2,4	731	8,0	0,71
2022	9,5	1,7	460	9,0	0,63
2023	8,9	1,9	732	10,0	0,67
2024	9,6	2,1	870	11,0	0,74
2025	11,8	2,7	1874	12,0	0,88

Результати інтегральної оцінки свідчать про значне зниження інтенсивності розвитку підприємництва в галузі енергетики 2022 року, що було спричинено руйнуванням енергетичної інфраструктури та скороченням інвестиційної активності. Водночас протягом 2024–2025 років спостерігається відновлення позитивної динаміки розвитку сектора, що відображається в зростанні інтегрального індексу до рівня 0,88.

Отримані результати підтверджують, що стратегування та ефективні управлінські рішення відіграють ключову роль у забезпеченні інтенсифікації розвитку підприємництва в галузі енергетики, сприяючи підвищенню ефективності функціонування енергетичного сектора та зміцненню енергетичної безпеки країни.

Подальший аналіз тенденцій розвитку енергетичного сектора України потребує оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають можливості інтенсифікації розвитку суб'єктів підприємництва. Одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати ключові переваги, обмеження, можливості та загрози функціонування підприємств у відповідному секторі економіки.

Застосування цього підходу дає можливість визначити стратегічні напрями розвитку енергетичних підприємств, а також сформувати ефективні управлінські рішення щодо підвищення їхньої конкурентоспроможності й адаптації до умов нестабільного економічного середовища. Результати проведеного SWOT-аналізу розвитку підприємництва в галузі енергетики України наведено на Рис. 1.



Рис. 1. SWOT-аналіз розвитку суб'єктів підприємництва в галузі енергетики України.

Аналіз результатів SWOT-дослідження свідчить, що розвиток підприємництва в галузі енергетики України характеризується значним потенціалом, який формується завдяки наявності природних ресурсів для розвитку відновлюваної енергетики, інтеграції енергетичної системи України до європейського енергетичного ринку та зростанню інтересу інвесторів до реалізації інноваційних енергетичних проєктів.

Водночас функціонування підприємств в галузі енергетики супроводжується рядом системних проблем, серед яких особливе місце посідають високий рівень зношення енергетичної інфраструктури, нестабільність регуляторної політики та значні інвестиційні ризики. У сучасних умовах ці фактори суттєво впливають на ефективність розвитку енергетичних підприємств і зумовлюють необхідність формування нових підходів до стратегічного управління їхньою діяльністю.

З огляду на виявлені фактори розвитку та обмеження функціонування енергетичних підприємств, доцільним є формування комплексного механізму інтенсифікації розвитку підприємництва в галузі енергетики, що базується на поєднанні стратегічного планування, ефективних управлінських рішень та інноваційних інструментів розвитку.

Із метою систематизації ключових факторів розвитку енергетичних підприємств і визначення основних напрямів підвищення ефективності їхньої діяльності було розроблено концептуальну модель механізму інтенсифікації розвитку суб'єктів підприємництва в галузі енергетики (Рис. 2).

Запропонована модель відображає взаємозв'язок між зовнішнім середовищем функціонування енергетичного сектора, процесами стратегічного планування та управлінськими рішеннями суб'єктів підприємництва. В умовах економічної нестабільності й трансформації енергетичного ринку стратегічне планування розвитку енергетичного сектора відіграє ключову роль у формуванні ефективної інвестиційної політики та створенні сприятливих умов для розвитку підприємницької діяльності.

У межах запропонованого механізму стратегічне планування визначає основні напрями розвитку енергетичного сектора, зокрема модернізацію енергетичної інфраструктури, розвиток відновлюваної енергетики, впровадження інноваційних технологій та інтеграцію до європейського енергетичного ринку. Реалізація цих стратегічних напрямів відбувається через ухвалення відповідних управлінських рішень, спрямованих на залучення інвестицій, розвиток енергетичних підприємств і підвищення ефективності функціонування енергетичного сектора.

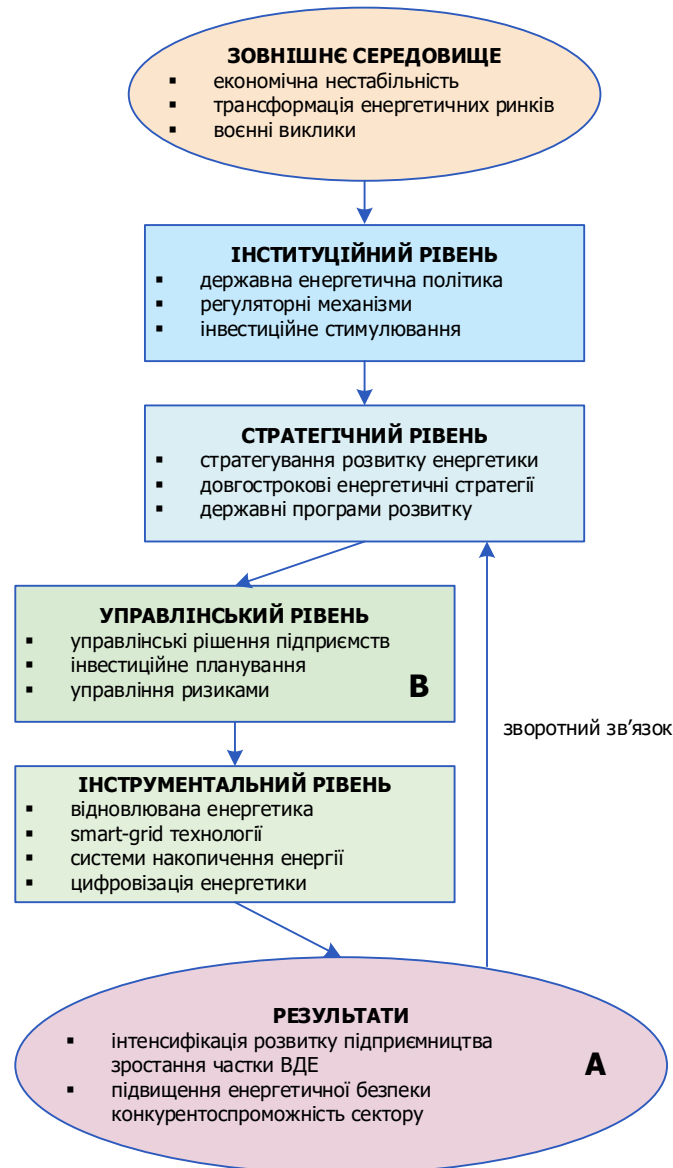


Рис. 2. Механізм інтенсифікації розвитку суб'єктів підприємництва в галузі енергетики.

Важливим елементом механізму інтенсифікації розвитку підприємництва в галузі енергетики є впровадження сучасних технологічних рішень, зокрема систем накопичення енергії, smart-grid технологій і цифрових платформ управління енергетичною інфраструктурою. Використання таких інструментів сприяє підвищенню гнучкості енергетичної системи, оптимізації використання енергетичних ресурсів і формуванню нових можливостей для розвитку енергетичного бізнесу.

Реалізація запропонованого механізму забезпечує досягнення стратегічних результатів розвитку енергетичного сектора, поміж яких ключовими є зростання частки відновлюваної енергетики, підвищення енергетичної безпеки держави та посилення конкурентоспроможності енергетичних підприємств.

Подальший розвиток підприємництва в галузі енергетики значною мірою залежить від здатності суб'єктів господарювання адаптуватися до умов економічної нестабільності й трансформації енергетичних ринків. У таких умовах важливим інструментом стратегічного управління є використання матричних моделей, які дозволяють визначити оптимальні напрями управлінських рішень залежно від рівня ресурсного потенціалу підприємств і динаміки зовнішнього середовища.

Із метою систематизації стратегічних управлінських рішень щодо інтенсифікації розвитку суб'єктів підприємництва в галузі енергетики запропоновано матричну модель, яка враховує два ключові параметри: рівень інвестиційного потенціалу підприємств і рівень нестабільності зовнішнього середовища (Табл. 6).

Таблиця 6. Матриця стратегічних управлінських рішень інтенсифікації розвитку підприємництва в галузі енергетики.

Рівень нестабільності зовнішнього середовища	Високий інвестиційний потенціал підприємств	Низький інвестиційний потенціал підприємств
Низький рівень нестабільності	<p><i>Стратегія інноваційного зростання</i></p> <ul style="list-style-type: none"> масштабування проєктів відновлюваної енергетики; розвиток енергетичних стартапів; упровадження цифрових технологій управління енергосистемами. 	<p><i>Стратегія поступового розвитку</i></p> <ul style="list-style-type: none"> модернізація наявних енергетичних потужностей; оптимізація витрат підприємств; підвищення енергоефективності виробництва.
Високий рівень нестабільності	<p><i>Стратегія адаптивної трансформації</i></p> <ul style="list-style-type: none"> диверсифікація джерел генерації енергії; розвиток децентралізованої енергетики; інвестиції в системи накопичення енергії. 	<p><i>Стратегія стабілізації діяльності</i></p> <ul style="list-style-type: none"> підвищення ефективності управління ресурсами; зниження операційних витрат; використання державних програм підтримки.

Представлена матрична модель демонструє, що вибір стратегічних управлінських рішень для розвитку підприємництва в галузі енергетики залежить від поєднання двох ключових факторів: рівня нестабільності зовнішнього середовища та інвестиційного потенціалу підприємств.

За умов низького рівня нестабільності та високого інвестиційного потенціалу підприємства можуть реалізовувати стратегію інноваційного зростання, яка передбачає активне впровадження інноваційних технологій, розвиток відновлюваної енергетики та масштабування інвестиційних проєктів. У разі обмеженого інвестиційного потенціалу доцільним є застосування стратегії поступового розвитку, що орієнтована на модернізацію наявних виробничих потужностей і підвищення енергоефективності.

В умовах високої нестабільності зовнішнього середовища особливої актуальності набуває стратегія адаптивної трансформації, яка передбачає диверсифікацію джерел енергетичної генерації, розвиток децентралізованої енергетики та впровадження систем накопичення енергії. Для підприємств із низьким інвестиційним потенціалом у таких умовах доцільною є стратегія стабілізації діяльності, спрямована на оптимізацію витрат, підвищення ефективності управління ресурсами та використання державних програм підтримки.

Отже, застосування матричного підходу дозволяє систематизувати стратегічні управлінські рішення щодо інтенсифікації розвитку підприємництва в галузі енергетики та забезпечити адаптацію підприємств до умов нестабільного економічного середовища.

ДИСКУСІЯ

Інтерпретація ролі підприємництва й стратегічного управління та їхнього впливу на реструктуризацію енергетичного сектора в умовах економічного хаосу розглядається в цій літературі на основі висновків, отриманих у цьому дослідженні. Тут, зокрема, інтенсифікація підприємницького розвитку енергетичної галузі виявилася наслідком безпосередньо взаємодії стратегічних управлінських рішень, інституційної підтримки та інноваційної діяльності таких заходів. Таке спостереження узгоджується з висновками досліджень енергетичного підприємництва й указує на те, що формування сектора відновлюваної енергетики розвивається через взаємодію підприємницьких ініціатив, технологічних інновацій і регуляторних стимулів.

Результати дослідження тісно узгоджуються з результатами Бендіга, Брюсса та Дегена (2025), які в систематичному огляді демонструють, що підприємництво в галузі відновлюваної енергетики впливає на складові фактори — економічні, інституційні та технологічні. Ці положення були розвинуті, далі розроблені під час проведених досліджень, що підтверджується підтримкою факту, що стратегування та управлінські рішення слугують важливими інструментами для інтенсифікації діяльності енергетичних підприємств. Водночас висновки підкреслюють механізми такого впливу, наголошуючи на адаптивних стратегічних позиціях, які можуть допомогти підприємствам діяти в умовах високої турбулентності в економічному середовищі.

Висновки також узгоджуються з дослідженням, проведеним Карімі та ін. (2024), яке демонструє, що підприємництво є значним внеском у розвиток виробництва відновлюваної енергії. У нашому аналізі ця методологія додатково підсилюється поняттям підприємницької діяльності як процесу, що пов'язаний не тільки з інноваціями, а й зі створенням нових моделей управління та адаптацією бізнесу в нестабільних умовах роботи. На основі цього приходимо до висновку, що підприємництво в енергетичному секторі є більш ніж економічним явищем, це також інструмент для досягнення структурної трансформації енергетичного ринку.

Результати зібраних досліджень близькі до деяких теоретичних конструкцій Ейтана, Германа та Фішхендлера (2020), які підкреслюють значення інституційного та політичного контекстів щодо формування підприємницької діяльності у відновлюваній енергетиці. На основі результатів проведеного експерименту дійшли до висновку, що успіх розвитку підприємництва в енергетичній галузі значною мірою залежав від стабільності регуляторного клімату, державних програм підтримки та механізмів стимулювання інвестицій. Ці результати додатково підтримуються дослідженням Трипольської та Білана (2025), яке встановлює, що розвиток інституцій, відповідальних за координацію енергетичних кооперативів в Україні, сприятиме мобілізації місцевих економічних акторів у виробництві енергії, і може бути встановлена децентралізована система обміну енергією.

Водночас емпіричні висновки збільшують наукові перспективи, оскільки вони свідчать про роль стратегічного управління в прискоренні розвитку підприємств в галузі енергетики. На цьому тлі бачимо, що отримані результати відповідають результатам, повідомленим Сабищенком та ін. (2020), які зосереджуються на інтеграції інноваційних технологічних рішень і гібридних енергетичних систем у модернізації енергетичного сектора України. У цьому дослідженні цей метод має управлінський елемент, планування довгострокової стратегії розвитку підприємства з погляду підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів і модернізації технологій.

Основним елементом обговорення також є соціально-економічні наслідки енергетичних змін. Совакул (2021) зазначає, що перехід до низьковуглецевої енергетики може бути досягнутий у широкому колі людей, але це може означати нерівномірний розподіл вигод і витрат поміж різними соціальними групами. Останній аспект системи управління може бути сформульований у цьому дослідженні з погляду необхідності формулювання збалансованих політик, необхідності ухвалення збалансованих управлінських рішень, які поєднують економічну ефективність, енергетичну безпеку та соціальну стабільність. Тому, оскільки економічні раціоналії для трансформації енергетичного сектора не обмежуються контекстом трансформації енергетичного сектора, ми повинні враховувати не тільки економічні стимули, а й ширший соціальний контекст усього процесу трансформації підприємництва в енергетичному секторі, що також слід враховувати, чому інтенсифікація розвитку підприємництва в енергетичному секторі, особливо процес розвитку підприємств, повинна бути в центрі уваги. Зокрема, етап післявоєнного економічного відновлення України є вирішальним.

У цьому відношенні результати дослідження збігаються з результатами Гарафонові та ін. (2023), які показують значення стратегічних фінансових та управлінських моделей для відновлення підприємств на деокупованих територіях. Результати нашого дослідження підтверджують, що в енергетичній галузі стратегічний розвиток і диверсифікація джерел фінансування також є важливими передумовами для залучення підприємницької роботи та модернізації інфраструктури. Крім того, висновки нашого дослідження узгоджуються зі світовими показниками розвитку енергетики (Міжнародне енергетичне агентство, 2024, та Міжнародне агентство з відновлюваної енергетики, 2024), які вказують на постійне зростання інвестицій у відновлювану енергетику, а також на поступове зростання ролі децентралізованого виробництва енергії. Водночас аналіз інформації енергетичного сектора (Світовий банк, 2024; UkraineInvest, 2024; Світовий енергетичний ринок, 2025) підкреслює, що розвиток підприємництва в енергетиці є одним з основних визначників модернізації національної енергетичної системи та підвищення стійкості енергетичної системи України.

Тому висновки цього дослідження додають до сучасної наукової літератури аналіз розвитку підприємництва в енергетичному секторі, підкреслюючи важливість стратегічного управління, адаптивних управлінських рішень та інституційної підтримки в умовах соціально-економічної нестабільності. Вони також розширюють сучасну наукову дискусію про трансформацію енергетичного сектора, указуючи на те, що ефективність розвитку підприємницьких суб'єктів базується не тільки на технологічних інноваціях, а й на виконанні управлінських стратегій, кліматі інституцій і можливості зміни підприємств для адаптації до швидко змінюваного енергетичного ринку та його розвитку.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що розвиток підприємництва в галузі енергетики є важливим чинником забезпечення економічної стійкості держави, підвищення енергетичної безпеки та модернізації національної економіки. В умовах соціально-економічної нестабільності й трансформації енергетичних ринків особливої актуальності набуває проблема інтенсифікації розвитку суб'єктів підприємництва в галузі енергетики на основі стратегування та ухвалення ефективних управлінських рішень.

Проведений аналіз сучасного стану розвитку енергетичного сектора України показав, що впродовж останніх років відбувається поступове зростання ролі відновлюваних джерел енергії, активізація інвестиційної діяльності в галузі енергетики та впровадження інноваційних технологій управління енергетичними системами. Водночас розвиток

підприємництва в галузі енергетики стримується низкою факторів, поміж яких можна виділити економічну нестабільність, руйнування енергетичної інфраструктури, обмеженість інвестиційних ресурсів та високий рівень регуляторних ризиків.

У межах дослідження обґрунтовано, що важливим напрямом підвищення ефективності розвитку підприємництва в галузі енергетики є застосування стратегічного підходу до управління розвитком енергетичних підприємств. Стратегування розвитку дозволяє формувати довгострокові пріоритети розвитку енергетичного сектора, забезпечувати ефективне використання інвестиційних ресурсів і сприяти впровадженню інноваційних технологій у діяльність енергетичних підприємств.

У статті запропоновано механізм інтенсифікації розвитку суб'єктів підприємництва в галузі енергетики, який базується на взаємодії інституційних, стратегічних, управлінських та інструментальних компонентів розвитку енергетичного сектора. Реалізація зазначеного механізму передбачає поєднання державної енергетичної політики, стратегічного планування розвитку енергетики, ухвалення ефективних управлінських рішень на рівні підприємств і впровадження інноваційних технологічних рішень в галузі енергетики.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих підходів та управлінських інструментів для формування стратегій розвитку підприємництва в галузі енергетики, підвищення ефективності функціонування енергетичних підприємств і стимулювання інноваційного розвитку енергетичного сектора України.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з розробленням економіко-математичних моделей оцінювання ефективності стратегічних управлінських рішень у галузі енергетичного підприємництва, а також із дослідженням впливу цифровізації енергетичних систем на розвиток підприємництва в умовах трансформації енергетичного ринку.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ

Автор не отримував фінансування для цього рукопису.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

REFERENCES / ЛІТЕРАТУРА

1. Garafonova, O., Zhosan, H., Khudolei, V., Tiukhtenko, N., Riabets, N., & Tymkiv, I. (2023). Strategic model and potential sources of financing for the post-war revitalization of agricultural enterprises in the de-occupied territories. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(49), 207–218. <https://doi.org/10.55643/fcaptive.2.49.2023.3983>
2. Sabishchenko, O., Rebilas, R., Sczygiol, N., & Urbanski, M. (2020). Ukraine energy sector management using hybrid renewable energy systems. *Energies*, 13(7), 1776. <https://doi.org/10.3390/en13071776>
3. Bendig, D., Brüss, L., & Degen, F. (2025). Entrepreneurship in the renewable energy sector: A systematic literature review of types, characteristics, and sustainability impacts. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 212, 115337. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2025.115337>
4. Karimi, M. S. et al. (2024). Investigating the role of entrepreneurship in advancing renewable energy production. *Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1002/sd.2847>
5. Haldar, S. (2021). Sustainable entrepreneurship development in the renewable energy sector. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1080/20421338.2020.1796004>
6. Eitan, A., Herman, L., & Fischhendler, I. (2020). Renewable energy entrepreneurs: A conceptual framework. *Energies*, 13(10), 2554. <https://doi.org/10.3390/en13102554>
7. Sovacool, B. K. (2021). Who are the victims of low-carbon transitions? Towards a political ecology of climate change mitigation. *Energy Research & Social Science*, 73, 101916. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.101916>
8. Trypolska, G., & Bilan, Y. (2025). Establishing solar energy cooperatives in Ukraine: Institutional and economic aspects. *Energies*, 18(14), 3623. <https://doi.org/10.3390/en18143623>
9. International Energy Agency. (2024). *Global energy review 2024*. <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2024>

10. International Renewable Energy Agency. (2024). *Renewable capacity statistics 2024*. <https://www.irena.org/Publications/2024/Mar/Renewable-capacity-statistics-2024>
11. World Bank. (2024). *Ukraine energy sector overview*. <https://data360.worldbank.org/economy/UKR>
12. European Commission. (2024). *Ukraine National Energy and Climate Plan*. <https://energy.ec.europa.eu>
13. Ministry of Energy of Ukraine. (2025). Distribution of quotas for renewable energy support in 2025. <https://mev.gov.ua/novyna/uryad-vyznachyv-rozpodil-kyot-pidtrymky-zelenoyi-enerhetyky-na-2025-rik-i-hrafiyu>
14. UkraineInvest. (2024). *Energy sector of Ukraine*. <https://ukraineinvest.gov.ua/industries/energy/alternative-energy/>
15. World Energy Market. (2025). Electricity indicators in Ukraine: Detailed analysis of the energy market. <https://wem.ua/ru/elektroenergiya-pokaznyky-v-ukrayini-detalnyj-analiz-na-2025-rik/>

Hanna Zhosan

INTENSIFICATION OF THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP ENTITIES IN THE ENERGY SECTOR BASED ON STRATEGIZING AND MANAGERIAL DECISIONS

The purpose of the article is to substantiate the theoretical foundations and develop a methodological approach to intensifying the development of entrepreneurship entities in the energy sector based on strategizing and effective managerial decisions under conditions of socio-economic instability. The study found that the modern transformation of the energy sector, driven by processes of energy transition, economic decarbonization, and technological modernization, creates both new opportunities and new challenges for the development of entrepreneurship in the energy sector. Entrepreneurial activity in this field is formed under the influence of a complex interaction of institutional, economic, technological, and managerial factors. As a result of the research, the key prerequisites and factors for intensifying the development of entrepreneurship entities in the energy sector have been identified. Among them, particular importance is given to strategic management, innovation activity, institutional support from the state, and the implementation of modern technologies in energy production and distribution. It has been proven that the efficiency of energy sector enterprises largely depends on their ability to form long-term development strategies, adapt business models to new conditions of the energy market, and apply managerial tools aimed at increasing competitiveness and investment attractiveness of the sector. The main results of the study include identifying the specific features of entrepreneurship development in the energy sector in the context of energy market transformation, as well as substantiating the role of strategizing and managerial decisions as key instruments for improving the efficiency of energy enterprises. It has been established that the intensification of the development of entrepreneurship entities in the energy sector contributes to the modernization of energy infrastructure, expansion of renewable energy use, attraction of investments into the sector, and strengthening of the state's energy security. A methodological approach to the formation of strategic managerial decisions for the development of entrepreneurship entities in the energy sector is proposed. This approach involves the integration of strategic planning, institutional support, innovative technologies, and investment mechanisms for sectoral development. Such an approach makes it possible to increase the adaptability of enterprises to conditions of socio-economic instability, ensure efficient use of energy resources, and promote the formation of a sustainable and competitive energy system. It is concluded that the intensification of the development of entrepreneurship entities in the energy sector is an important factor in transforming the national economy, increasing its energy independence, and ensuring sustainable economic development. The implementation of strategically grounded managerial decisions will contribute to improving the efficiency of the energy sector, strengthening the innovation activity of enterprises, and forming a modern model of energy sector development in the context of global energy transformations.

Keywords: development, intensification, strategy, strategizing, instability, adaptation, managerial decisions, efficiency, entrepreneurship entities in the energy sector

JEL Classification: L26, L94, Q42, O31, M21