

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДЖЕРЕЛАМИ ФІНАНСУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Копа Сергій Олексійович

аспірант,

Київський національний університет технологій та дизайну

Сучасний стан економіки України визначається безпрецедентним тиском на всі сектори господарювання, зумовленим збройною агресією Російської Федерації. Серед найбільш руйнівних наслідків цієї агресії – систематичні ракетні та дроніві удари по об'єктах критичної інфраструктури, передусім по енергетичній системі країни. Цілеспрямоване знищення генеруючих потужностей, трансформаторних підстанцій та ліній електропередачі призвело до хронічного дефіциту електроенергії, що безпосередньо позначається на операційній та фінансовій діяльності суб'єктів господарювання.

Лише протягом 2024 року рф здійснила 13 масованих атак на енергетичну інфраструктуру, застосовуючи нову тактику, балістичні ракети та касетні боєприпаси, що призвело до втрати близько 10 ГВт генеруючої потужності [1]. Починаючи з березня 2024 року РФ змінила тактику ударів: замість розпорошених обстрілів об'єктів електричної мережі, удари були сконцентровані на об'єктах генерації, і вже до травня 2024 року в Україні були пошкоджені всі великі теплові та гідроелектростанції [2]. За даними Київської школи економіки (KSE Institute), прямі збитки енергетичного сектору станом на листопад 2024 року склали 14,6 млрд. доларів США, а загальна сума прямих збитків інфраструктури сягнула майже 170 млрд. доларів США [3].

Енергетична криза стала системним викликом для підприємств усіх форм власності та галузей. Зупинки виробництва через відключення електроенергії, зростання витрат на придбання генераторних потужностей та паливно-мастильних матеріалів, непрогнозованість графіків постачання енергоресурсів суттєво підвищують собівартість продукції, відповідно знижують конкурентоспроможність та руйнують усталені бізнес-моделі. Прямі збитки промисловості та підприємств оцінюються у 14,4 млрд. доларів США, при цьому зруйновано або серйозно пошкоджено близько 500 великих та середніх приватних підприємств, а також десятки тисяч малих суб'єктів господарювання [3].

Ціни на електроенергію для підприємств зросли більш ніж вдвічі порівняно з довоєнним рівнем, і ця тенденція збережеться у середньостроковій перспективі. В умовах, коли держава не може

гарантувати стабільне енергозабезпечення, суб'єкти господарювання опиняються перед необхідністю самостійно вирішувати проблему власної енергетичної безпеки.

Зазначений стан справ об'єктивно вимагає кардинального перегляду стратегій розвитку підприємств. Якщо до початку повномасштабного вторгнення питання енергозабезпечення розглядалось переважно як операційна задача, то сьогодні воно набуває стратегічного характеру і має бути інтегроване у довгострокове планування. Центральним елементом оновлених стратегій розвитку суб'єктів господарювання має стати досягнення енергетичної незалежності або суттєвого зниження залежності від централізованого енергопостачання шляхом будівництва власної генерації на основі відновлюваних джерел енергії (ВДЕ).

Такий підхід відповідає стратегічному вектору держави: Кабінет Міністрів України у 2024 році схвалив Національний план з енергетики та клімату на період до 2030 року та Національний план дій з відновлюваної енергетики, які передбачають збільшення частки ВДЕ у структурі кінцевого споживання енергії до не менше 27% до 2030 року [4].

Станом на початок 2025 року в Україні підключено сумарно 967 МВт об'єктів розподіленої генерації, з яких 835 МВт – у 2024 році [1]. Це свідчить про суттєву активізацію процесу децентралізації виробництва електроенергії, безпосередньо пов'язаного з прагненням суб'єктів господарювання до енергетичної самодостатності.

Будівництво сонячних електростанцій, вітрових установок, систем когенерації та накопичувачів енергії безпосередньо на виробничих майданчиках підприємств є не лише антикризовим заходом, а й довгостроковою інвестицією у стійкість та конкурентоспроможність бізнесу. Аналіз фінансових параметрів таких проєктів свідчить про їх суттєво скорочені строки окупності порівняно з довоєнним періодом: зростання тарифів та непрогнозованість постачання роблять власну генерацію фінансово привабливою навіть в умовах обмеженого доступу до капіталу [5].

Ключовим питанням є формування оптимальної структури джерел фінансування енергетичних проєктів підприємств. Практика свідчить про доцільність комбінованого підходу, що поєднує кілька фінансових інструментів.

Власні кошти підприємств, а саме: нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування та кошти резервних фондів – забезпечують фінансову автономію та не створюють боргового навантаження, однак є обмеженими в умовах кризи. Кредитне фінансування через спеціалізовані програми здатне залучити значні обсяги ресурсів на пільгових умовах. Зокрема, програма «Доступні кредити 5–7–9%» дозволяє підприємствам отримати фінансування строком до 5 років у розмірі до 150 млн. грн. за

ставками 5%, 7% або 9% річних на придбання обладнання ВДЕ. Паралельно Міністерство енергетики у 2024 році розпочало фінансування проєктів розподіленої генерації на суму 8,3 млрд. грн., які прогнозно мають забезпечити майже 430 МВт нових потужностей [1].

Грантове фінансування відіграє дедалі більшу роль у забезпеченні енергонезалежності підприємств. Фонд енергоефективності пропонує безповоротну фінансову підтримку у розмірі від 40% до 90% вартості проєкту залежно від типу заявника та масштабу проєкту. Програми міжнародних донорів (GIZ, Програма підтримки енергостійкості мікро та малих підприємств та інші) сприяють забезпеченню суб'єктів господарювання доступом до безповоротних коштів на придбання обладнання для виробництва та збереження енергії з ВДЕ. Програма фінансування альтернативної енергетики USELF Європейського банку реконструкції та розвитку надає кредитну підтримку реалізації проєктів ВДЕ в Україні з додатковим грантовим компонентом від Clean Technology Fund [6]. Державний бюджет на 2025 рік передбачає фінансування 13 публічних інвестиційних проєктів у галузі енергетики на суму 54 млрд. грн., а Європейський інвестиційний банк виділив 16,5 млн. євро на відновлення критичної інфраструктури та впровадження енергоефективності [7].

Управління поєднанням зазначених джерел потребує від менеджменту підприємств нових компетенцій: здатності до стратегічного фінансового планування в умовах невизначеності, розуміння вимог міжнародних донорів та кредиторів, навичок проєктного менеджменту в сфері енергетичної інфраструктури. Дослідники підкреслюють, що фінансування відновлюваної енергетики є критичним чинником для забезпечення енергетичної безпеки та сталого розвитку в умовах ескалації збройного конфлікту, при цьому сонячна та вітрова генерація залишаються найпривабливішими для інвесторів напрямками.

Таким чином, трансформація стратегій розвитку суб'єктів господарювання в умовах геополітичної невизначеності має відбуватись у напрямі системної інтеграції завдань енергетичної незалежності до стратегічних пріоритетів підприємства. Масштабні руйнування енергетичної інфраструктури внаслідок російської агресії перетворили питання власної генерації на основі ВДЕ з опціонального на стратегічно необхідне для збереження операційної стійкості та конкурентоспроможності бізнесу. Оптимізація структури джерел фінансування таких проєктів через поєднання власних коштів, кредитних ресурсів за державними програмами підтримки, грантових коштів міжнародних донорів та цільових програм Фонду енергоефективності є ключовим управлінським завданням, що безпосередньо визначає успішність реалізації стратегії розвитку сучасного підприємства в нових геополітичних реаліях.

Список використаних джерел:

1. Міністерство енергетики України. Підсумки 2024 року. URL: <https://mev.gov.ua/novyna/pidsumky-2024-roku>
2. Моніторинг стану енергетичної інфраструктури: Російські удари руйнують українську енергетику. Радіо Свобода. 2024. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/ruynuvannya-ukrayinskoyi-enerhetyky-pid-chas-viyny/33237255.html>
3. KSE Institute. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 року. Київ: Київська школа економіки, 2025. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf
4. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 13.08.2024 № 761-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/761-2024-p>
5. Зборівець Ю. Б., Якімцов В. В. Фінансування відновлювальної енергетики в Україні: сучасний стан та майбутні тенденції. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2024. Том 34, № 6. С. 68–75. DOI: <https://nv.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/2654>
6. ІК NET. Реалізація та управління проектами відновлюваної енергетики. Програма фінансування альтернативної енергетики USELF. URL: <https://iknet.com.ua/uk/article/funding-programs>
7. IFEC. Відновлювальні джерела енергії в Україні: що змінилось у 2025 році? URL: <https://www.ifec.org.ua/vidnovlyuvalni-dzherela-energiyi-v-ukrayini-shho-zminylos-u-2025-roci/>