

УДК 330.341:621.311: 658.012.4

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-3>

## ЕНЕРГЕТИЧНА СТІЙКІСТЬ ТА БІЗНЕС-ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ: СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ДЕФІЦИТУ ЕНЕРГОРЕСУРСІВ

**Н. З. ЗАРІЧНА**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та фінансів,  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8844-5519>

**І. Б. МАРКОВИЧ**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та фінансів,  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4585-722X>

**Анотація.** Метою дослідження є упорядкування та теоретичне обґрунтування основних стратегій, що дозволять українським підприємствам адаптуватися до викликів воєнного часу та енергетичного дефіциту для збереження їхньої функціональності та життєздатності. **Методика дослідження** ґрунтується на узагальненні сучасних теоретичних підходів, аналізі публікацій, досвіді українських компаній, а також на концептуальному моделюванні адаптивної стратегії для бізнесу. **Результати.** Запропоновано адаптивну бізнес-стратегію, структуровану навколо трьох стовпів (автономність, адаптивність, стійкість) та реалізацію в чотири послідовні етапи. **Практична значущість результатів** полягає у можливості використання запропонованої адаптивної стратегії для покращення енергетичної стійкості та бізнес-життєздатності підприємств як у воєнний, так і після післявоєнний період. Сформовано комплекс практичних рекомендацій для держави та бізнесу, спрямованих на підтримку адаптації підприємств в умовах війни та дефіциту енергоресурсів.

**Ключові слова:** адаптація підприємств в умовах війни, енергетична стійкість, бізнес-життєздатність, адаптивні стратегії, дефіцит енергоносіїв.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Повномасштабна російська агресія проти України, на четвертому році конфлікту, створила безпрецедентний комплекс викликів для національної економіки та вітчизняних підприємств зокрема. Поруч із прямими руйнуваннями, гуманітарною катастрофою та порушенням логістичних коридорів, систематичні атаки на критичну інфраструктуру, зокрема енергетичну, призвели до тривалої та глибокої кризи забезпечення енергоносіями [1]. Ця ситуація трансформувала традиційні ризики бізнес-середовища в екзистенційну загрозу функціонування підприємств будь-якого масштабу та галузі. Таким чином, актуальності набуває аналіз та систематизація стратегій адаптації українських підприємств для підтримки своєї життєздатності в умовах подвійного тиску – безпосередніх воєнних дій та хронічного дефіциту критичних ресурсів, перш за все енергетичних. Вирішення цієї проблеми має ключове значення не лише для мікрорівня – окремих компаній, але й для макrorівня – забезпечення економічної стабільності та безпеки держави в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Українські дослідження останніх років лише починають систематизувати накопичений емпіричний досвід. Роботи таких установ, як Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, Київської школи економіки, присвячені макропоказникам та загальним тенденціям [1, 2]. Окремий блок публікацій аналізує практичні кейси компаній [3]. Важливі аспекти вибору та використання стратегій адаптації бізнесу в умовах невизначеності висвітлюються в роботах таких науковців, як Василенка В.А., Степуріна С. О., Михайльова К. Г. [4], Артемчука М.Д. [5], Ємченка М.Ю. [6] та ін.

Проте існує дефіцит комплексних наукових узагальнень, що пов'язують теоретичні концепції життєздатності підприємств з конкретними адаптаційними механізмами, сформованими під впливом нестачі енергоносіїв.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є систематизація та обґрунтування ключових стратегій адаптації українських підприємств, спрямованих на одночасне подолання викликів воєнного часу, дефіциту енергоресурсів та підтримки їх бізнес-життєздат-

ності. Для досягнення цієї мети було поставлено наступні завдання:

1. Охарактеризувати взаємозв'язок між енергетичною стійкістю та бізнес-життєздатністю в українському контексті.

2. Виділити основні види адаптаційних стратегій та запропонувати адаптивну бізнес-стратегію для українських підприємств з метою подолання викликів воєнного часу та дефіциту енергоносіїв.

3. Розробити практичні рекомендації для її впровадження.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** В українських умовах енергетична стійкість підприємств трансформувалася з інфраструктурного питання в стратегічну компетенцію бізнесу. Підприємства, що інвестували у власні енергетичні рішення, демонструють вищу життєздатність та конкурентоздатність. Цей взаємозв'язок стимулює інновації та формування нових бізнес-моделей, орієнтованих на гнучкість та самодостатність.

За результатами анкетування серед великих українських компаній у яких генерація електроенергії не є профільним видом діяльності, систематизовано перелік ТОП-20 українських бізнесів, що інвестують у власну енергетичну автономію, розбудовують генераційні потужності та активно входять на енергетичний ринок. Загалом учасники опитування вже звели або планують збудувати в найближчі кілька років генерацію загальною потужністю 1,06 ГВт, а сума вже здійснених та запланованих інвестицій сягає 28,9 млрд грн. Згідно з оцінкою Національного банку України, з червня 2024 по квітень 2025 року бізнес залучив у 20 українських банків 18 млрд грн кредитів на будівництво 680 МВт розподіленої генерації.

Зазначена сума є неповною, оскільки не включає проекти, реалізовані за рахунок власних коштів або інвестицій. Ключовим критерієм для ранжування компаній у ТОП-списку стала сукупна потужність генерації – як вже введеної в експлуатацію, так і запланованої до встановлення у найближчі роки. На рис.1 представлено компанії-лідери обсяг інвестицій у власну генерацію яких, перевищив 1 млрд грн., а об'єми потужностей коливаються в межах 85 – 360 МВт [7].

Таким чином, український бізнес формує нову парадигму підтримки своєї бізнес-життєздатності заснований на операційній стійкості та безперервності, фінансовій ефективності та передбачуваності, конкурентних перевагах, стратегічній гнучкості та екологічній вигоді.

Виокремимо основні стратегічні перспективи підприємств, що інвестують у власні енергетичні рішення, демонструють вищу життєздатність та конкурентоздатність:

1. Енергетична автономізація стає конкурентною перевагою.
2. Розвиток відновлювальної енергетики – як бізнес-модель та як захист.
3. Інтеграція в європейську енергосистему забезпечує довгострокову стабільність.
4. Розвиток розподіленої генерації зменшує залежність від централізованих мереж.

На основі аналізу практик українських підприємств можна виділити чотири взаємопов'язані стратегічні напрями адаптації (рис. 2):

– Стратегія технологічної децентралізації та автономізації енергозабезпечення. Це першочергова реакція на фізичну вразливість інфраструктури. Підприємства інвестують у створення розподілених джерел енергії: дизель- та газогенераторні установки, сонячні електростанції, вітростанції

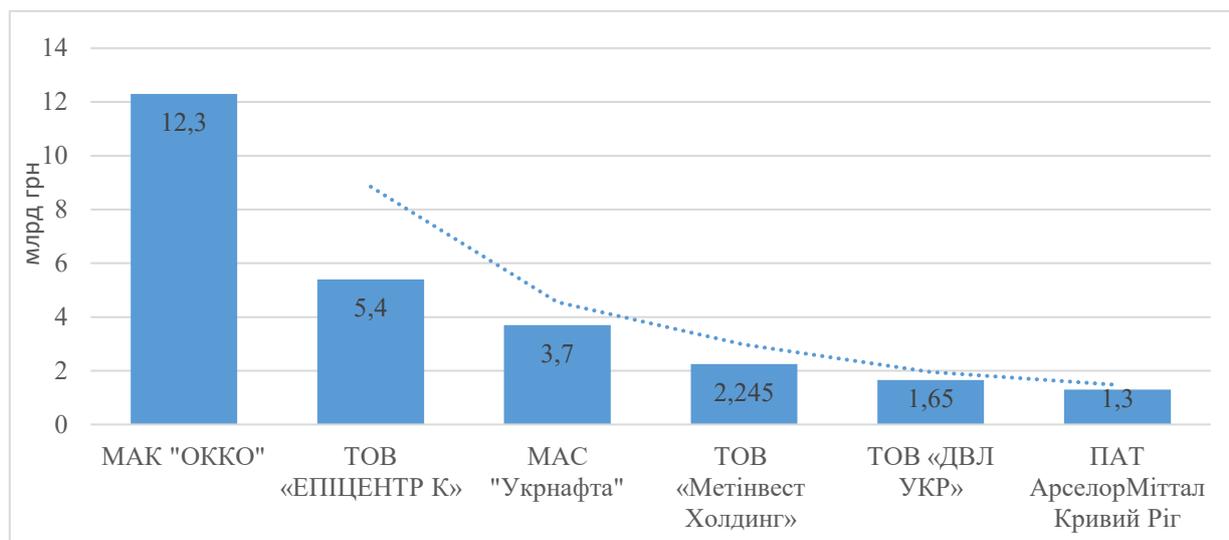
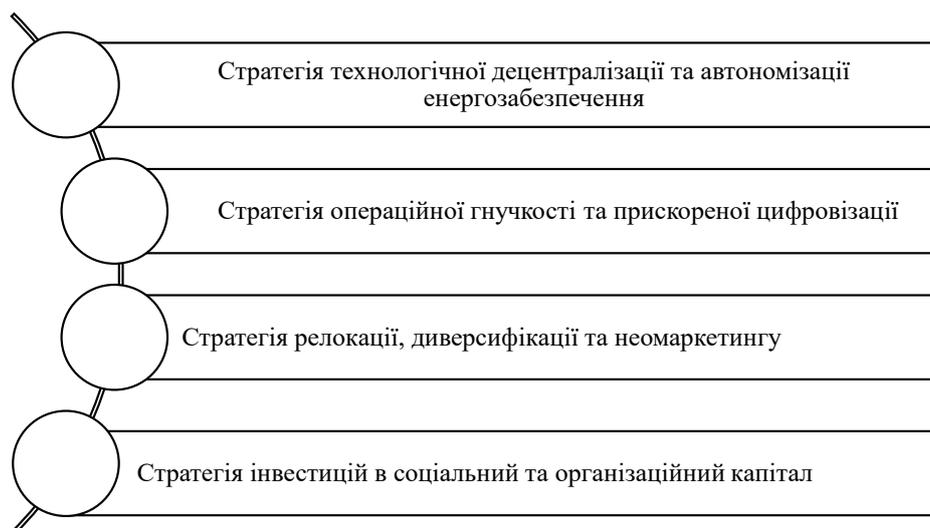


Рис. 1. Компанії-лідери України, що інвестують у власну енергонезалежність

Джерело: сформовано авторами на основі [7]



**Рис. .2. Стратегії адаптації підприємств в умовах викликів воєнного часу та дефіциту енергоносіїв**

*Джерело: сформовано авторами самостійно*

(особливо в поєднанні з акумуляторними системами накопичення), когенераційні установки [3]. Це не просто заміна джерела, а перехід від пасивного споживача послуг монополіста до активного учасника децентралізованої енергетичної мережі. Ця стратегія безпосередньо забезпечує безперервність виробничих процесів.

– Стратегія операційної гнучкості та прискореної цифровізації. Дефіцит енергії змушує переглядати внутрішні процеси. Ключовими елементами стають: гнучкий графік роботи (синхронізація робочих годин із графіками надання електроенергії (за наявності)); пріоритизація процесів (виділення критично важливих операцій, що забезпечуються енергією від автономних джерел у першу чергу); міграція даних в хмару (перенесення даних, серверів та бізнес-додатків на хмарні платформи (AWS, Google Cloud, Azure) забезпечує доступність з будь-якої точки та захист від локальних пошкоджень; впровадження технологій IoT для моніторингу енергоспоживання у реальному часі та його оптимізації.

– Стратегія релокації, диверсифікації та неомаркетингу. Релокація виробництва або його критичних ланок у безпечніші регіони України або сусідніх країн; диверсифікація ланцюгів поставок (пошук альтернативних постачальників сировини та компонентів, часто з більшою, але прийнятною собівартістю). Неомаркетинг: зміна комунікації з клієнтами, акцент на соціальній відповідальності, підтримці України, адаптації продукту до нових умов використання (наприклад, обладнання, що працює від акумуляторів).

– Стратегія інвестицій в соціальний та організаційний капітал. Прозора комунікація щодо ситуації та дій керівництва, психологічна підтримка співробітників, розвиток адаптивних лідерських

якостей серед менеджерів середньої ланки, гнучкі форми зайнятості та організації праці.

В умовах війни та нестачі енергоресурсів адаптаційні стратегії повинні відрізнятися гнучкістю та універсальністю, охоплюючи всі критичні аспекти функціонування компанії – від фінансової стійкості до технологічної модернізації, тому їх слід застосовувати у комплексі. Це дасть можливість підприємствам не лише вижити в період нестабільності, але й зберегти довгострокову конкурентоспроможність. Відсутність продуманих та дієвих стратегій адаптації може призвести до серйозних фінансових втрат, падіння репутації або навіть до припинення діяльності.

Український бізнес проходить історичне випробування на міцність: війна, енергетична криза, порушення ланцюгів постачання – це нова реальність, де вже не працюють старі підходи, а вижити зможуть ті, хто навчиться адаптуватися. З огляду на це, пропонуємо адаптивну бізнес-стратегію для вітчизняних підприємств з метою забезпечення їх ефективного функціонування та втримання конкурентних позицій в сучасних умовах (рис. 3).

Запропонована адаптивна стратегія для бізнесу базується на 3 стовпах: енергетична автономія – мінімізація залежності від зовнішніх мереж; адаптивність – здатність швидко переналаштовувати бізнес-процеси; стійкість – формування систем, які стійко реагують на економічні виклики і стають сильнішими.

Систематизувавши основні стратегії адаптації бізнесу та визначивши хронологічний порядок дій визначено 4 етапи її реалізації:

І етап «Виживання» – 0-3 місяці. Забезпечення мінімальної життєздатності: встановлення генераторів на критичну інфраструктуру підприємства,



**Рис. 3. Адаптивна бізнес-стратегія для українських підприємств в умовах подолання викликів воєнного часу та дефіциту енергоносіїв**

*Джерело: сформовано авторами самостійно*

створення запасів палива, запровадження системи пріоритизації, впровадження моніторингу енергоспоживання, використання модульних виробничих ліній, що можуть працювати автономно; проведення тренінгів/навчання для персоналу щодо виконання множинних функцій; пошук альтернативних транспортних маршрутів та постачальників; реструктуризація кредитів під державні програми; чесність з клієнтами про можливі зриви термінів контрактів.

II етап «Стабілізація» – 3–12 місяців. Відновлення 75% операційної здатності: диверсифікація енергоресурсів (генератори + сонячні панелі + акумулятори), створення локальних енергомереж та спільне використання енергетичної інфраструктури з місцевими громадами, залучення «зеленого» фінансування під енергетичні проекти; розподіл виробництва між різними локаціями (Західна Україна, країни ЄС); кіберстійкість; навчання персоналу навичкам кризової енергетичної грамотності; створення платформи для зворотного зв'язку та ідей від працівників.

III етап «Розвиток» – 12–24 місяці. Формування конкурентних переваг, повна енергетична автономія, експорт енергії: участь у віртуальних електростанціях, виробництво водню для власних потреб та експорту; створення програм підтримки працівників, які служать в ЗСУ, волонтерські ініціативи для підтримки енергетичної стійкості

регіону; створення логістичних хабів; співпраця з державою.

IV етап «Трансформація» – 24 + місяці. Закріплення лідерських позицій в енергетичній стійкості та незалежності, формування нової бізнес-моделі: створення резервних офісів та центрів обробки даних, співпраця з міжнародними партнерами, експорт не лише товарів/послуг, а й технологій, досвіду, знань.

Слід відзначити і те, що не лише технології є основою адаптивної стратегії, ключову роль відіграє і кадрова стійкість підприємства, адже без кваліфікованих працівників бізнесу не можливо реалізувати поставлені завдання. Тому, формування системи кадрової стійкості на підприємстві є невід'ємною складовою адаптивної бізнес-стратегії в умовах подолання викликів воєнного часу та дефіциту енергоносіїв.

Для ефективної адаптації компаніям потрібен системний підхід і підтримка держави, тому сформуємо практичні рекомендації, які допоможуть підприємствам легко та ефективно адаптуватися до сучасних умов:

1. Зміни в нормативно-правовому забезпеченні. Прийняти закон «Про енергетичну стійкість бізнесу», що передбачав би: спрощену процедуру погодження встановлення генераторів та дозволів на будівництво сонячних електростанцій; можливість об'єднання підприємств у мікромережі без статусу енергопостачальника;

спрощення вимог до приміщень для акумуляторних систем.

2. Фінансові інструменти підтримки. Розвиток програм «Енергооблігації», надання податкових пільг (повне звільнення від ПДВ на імпорт обладнання для альтернативної енергетики), зниження ставки єдиного податку для підприємств, що досягли 70% енергонезалежності, податкові пільги за підключення сусідніх малих підприємств до своїх мереж.

3. Інфраструктурні рішення: створення регіональних хабів та консультаційних центрів з встановлення гібридних систем, пріоритетне відновлення енергомереж промислових зон, створення резервних підстанцій спеціально для бізнесу.

4. Інформаційно-консультаційна підтримка. Створення груп експертів для розробки індивідуальних планів енергопереходу.

5. Міжнародне співробітництво. Консолідація міжнародної допомоги, партнерство з європейськими муніципалітетами, обмін досвідом та технологіями.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Підводячи підсумки, слід відзначити, що кризові умови, а саме війна та брак енерго-

ресурсів в Україні, створили екстремальні умови для підприємств, ставлячи під загрозу їх життєздатність та енергетичну стійкість. У таких умовах здатність до швидкої та ефективної адаптації стає найважливішим фактором, який визначає можливості виживання підприємства, а також відновлення та формування його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Запропонована адаптивна бізнес-стратегія для українських підприємств в умовах подолання викликів воєнного часу та дефіциту енергоносіїв дозволяє створити основу для прориву в післявоєнному періоді, перетворюючи виклики на лідерські позиції. Компанії, які почнуть впроваджувати цю стратегію зараз, стануть не лише енергетично незалежними, а й стійкішими до майбутніх криз.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у вивченні особливостей кластерної взаємодії підприємств, наукових установ, організацій, органів місцевої влади та інших для оптимізації споживання енергоресурсів, зменшення залежності від централізованих мереж, підвищення енергоефективності та використання місцевих ресурсів для виробництва тепла й електроенергії на прикладі Західного регіону України.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Нове щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни». *Громадська організація «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій»*. Вип. 20. Київ, 2023. URL: <http://tfdialogue.ier.com.ua/archives/7048> (дата звернення 10.01.2026).
2. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року. Київська школа економіки. Київ, 2023. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June\\_Damages\\_UKR\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_Report.pdf) (дата звернення 10.01.2026).
3. Результати дослідження стану бізнесу в Україні в березні 2025 року. Дія. Бізнес. 2025. URL: <https://business.dii.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-berezni-2025-roku> (дата звернення 11.01.2026).
4. Василенко В. А., Степурина С. О., Михайльова К. Г. Стратегії адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.04>.
5. Артемчук, М. Д. Адаптивні бізнес-стратегії за умов війни та їхній вплив на економічну стабільність України. *Академічні візії*. 2025. № 40. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1687> (дата звернення 12.01.2026).
6. Ємченко, М. С. Інноваційні стратегії адаптації підприємства в умовах воєнного стану: досвід та перспективи для відновлення економіки України. *Матеріали конференцій МЦНД*, (16 травня 2025 року). Миколаїв, 2025. С. 78–83.
7. Крьока, С. Енергоавтономний бізнес: ТОП-20 українських компаній, які будують енергетичну незалежність. URL: <https://delo.ua/energetics/energoavtonomnii-biznes-top-20-ukrayinskix-kompanii-yaki-buduyut-energeticnu-nezaleznist-446727/> (дата звернення 12.01.2026).

#### REFERENCES:

1. Nove shchomisiachne opytuvannya pidpriemstv "Ukrainskyi biznes pid chas viiny" [New monthly survey of enterprises "Ukrainian Business During Wartime"]. *Hromadska orhanizatsiia "Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii"* – Public organization "Institute for Economic Research and Policy Consulting", 20. 2023. Kyiv. Available at: <http://tfdialogue.ier.com.ua/archives/7048> [in Ukrainian].
2. Zvit pro priami zbitky infrastruktury ta nepriami vtraty ekonomiky vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na cherven 2023 roku [Report on direct infrastructure damage and indirect economic losses from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of June 2023]. *Kyivska*

*shkola ekonomiky – Kyiv School of Economics*. Kyiv, 2023. Available at: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June\\_Damages\\_UKR\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_Report.pdf) [in Ukrainian].

3. Rezultaty doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini v berezni 2025 roku [Results of the study of the state of business in Ukraine in March 2025]. Diia.Biznes. 2025. Available at: <https://business.diaa.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-berezni-2025-roku> [in Ukrainian].

4. Vasylenko, V. A., Stepurina, S. O., Mykhailova, K. H. (2025) Stratehii adaptatsii biznesu v umovakh viiny ta kryzovykh sytuatsii [Strategies for business adaptation in times of war and crisis]. *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy – Social development: economic and legal problems*, no. 3. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.04>

5. Artemchuk, M. D. (2025). Adaptivni biznes-stratehii za umov viiny ta yikhniy vplyv na ekonomichnu stabilnist Ukrainy [Adaptive business strategies in wartime and their impact on Ukraine's economic stability]. *Akademichni vizii – Academic visions*, no. 40. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1687> [in Ukrainian].

6. Yemchenko, M. S. (2025) Innovatsiini stratehii adaptatsii pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu: dosvid ta perspektyvy dlia vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Innovative strategies for enterprise adaptation under martial law: experience and prospects for the recovery of the Ukrainian economy]. *Materialy konferentsii Mykolaivskoho tsentru naukovo-tekhnichnoi diialnosti – Materials of the conference of the Mykolaiv Center for Scientific and Technical Activities*. (pp. 78–83). Mykolaiv.

7. Kroka, S. (2025) Enerhoavtonomnyi biznes: TOP-20 ukraïnskykh kompanii, yaki buduïut enerhetychnu nezalezhnist [Energy-autonomous business: TOP-20 Ukrainian companies building energy independence]. Available at: <https://delo.ua/energetics/energoavtonomnii-biznes-top-20-ukrayinskix-kompanii-yaki-buduyut-energeticnu-nezaleznist-446727/> [in Ukrainian].

**Nadiia Zarichna, Iryna Markovych, Ternopil Ivan Puluj National Technical University. Energy sustainability and business viability: strategies for adaptation of Ukrainian enterprises in conditions on war and energy deficit.**

**Annotation.** The purpose of the study is to organize and theoretically substantiate the main strategies that will allow Ukrainian enterprises to adapt to the challenges of wartime and energy shortages in order to maintain their functionality and viability. The research methodology is based on the generalization of modern theoretical approaches, analysis of publications, the experience of Ukrainian companies, as well as on conceptual modeling of an adaptive strategy for business. **Findings.** The transformation of energy sustainability from an infrastructure element into a key strategic competence of the enterprise is justified. The main strategic prospects of enterprises that invest in their own energy solutions and demonstrate higher viability and competitiveness are highlighted: Energy autonomy becomes a competitive advantage; Development of renewable energy – as a business model and as protection; Integration into the European energy system ensures long-term stability; The development of distributed generation reduces dependence on centralized networks. Based on the analysis of Ukrainian business practices (Top 20 investors in own generation), four interrelated adaptation strategies were identified and systematized: technological decentralization and autonomization of energy supply; operational agility and accelerated digitalization; relocation, diversification and neomarketing; investments in social and organizational capital. An adaptive business strategy structured around three pillars (autonomy, adaptability, resilience) and implemented in four sequential stages (“Survival”, “Stabilization”, “Development”, “Transformation”) is proposed. **Practical value.** The proposed strategy allows not only to maintain the viability of the enterprise in conditions of energy shortages and economic challenges due to the war, but also to form long-term competitive advantages through energy autonomy and operational sustainability. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed business strategy both in the war and post-war periods. A set of practical recommendations for the state and business has been formed, aimed at supporting the adaptation of enterprises in conditions of war and energy shortage. Implementing such an approach is critical for the recovery and future leadership of the Ukrainian economy.

**Keywords:** adaptation of enterprises in wartime, energy sustainability, business viability, adaptive strategies, energy shortages.

Стаття надійшла: 06.01.2026

Стаття прийнята: 20.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026