

**Максимів Ю.В.**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку і оподаткування  
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника**Шкроміда Н.Я.**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку і оподаткування  
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника**Семенців А.Я.**аспірант  
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника;  
Начальник департаменту з розвитку ТОВ «Прикарпатенерготрейд»**Maksymiv Yuliia, Shkromyda Nadiia, Sementsiv Andriy**

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

## ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЩОДО ДОЦІЛЬНОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ІМПОРТУ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ З КРАЇН ЄВРОПИ В УМОВАХ ВІЙНИ

## JUSTIFICATION OF A MANAGERIAL DECISION ON THE EXPEDIENCY OF IMPORTING ELECTRICITY FROM EUROPEAN COUNTRIES IN TIMES OF WAR

В умовах бойових дій на території України національна енергосистема відчуває значні навантаження та пошкодження, що призводить до нестабільного електропостачання та завдає значних збитків суб'єктам господарювання. Тому актуальним завданням є пошук шляхів забезпечення безперебійного постачання електроенергії промислових підприємств України в умовах війни, що можливо досягнути приймаючи обґрунтовані управлінські рішення. У статті описано механізм імпорту електричної енергії в умовах війни для уникнення вимкнень електроенергії з врахуванням вимог та обмежень законодавства; визначено та проаналізовано вартість вітчизняної та імпортованої електроенергії як основи прийняття управлінського рішення; наведено рекомендації щодо послідовності дій потенційного споживача (промислового підприємства) в особі менеджера для прийняття в подальшому управлінського рішення щодо доцільності імпорту електроенергії. Проведені розрахунки дали можливість встановити, що незважаючи на дещо вищу вартість імпортованої електроенергії відносно вітчизняної оптимальним шляхом забезпечення безперебійного постачання електроенергії промислових підприємств України в умовах війни є цільовий імпорт електроенергії з виключенням із графіків погодинних відключень.

**Ключові слова:** комерційний облік електричної енергії, споживання електричної енергії, ціна закупівлі електричної енергії, управлінське рішення, військові ризики.

Under the conditions of military actions on the territory of Ukraine, the national energy system experiences significant loads and damages, leading to unstable electricity supply and causing substantial losses for business entities. The purpose of this article is to explore ways to ensure uninterrupted electricity supply to industrial enterprises in Ukraine during wartime and to substantiate managerial decisions regarding the feasibility and economic viability of targeted electricity imports for industrial consumers. The study highlights four primary options for ensuring stable electricity supply: installing fossil fuel-based generating equipment (diesel and gasoline generators, gas piston, and gas turbine units); adopting alternative power sources based on renewable energy (solar and wind power plants); deploying energy storage systems (ESS); and excluding industrial facilities from rolling blackouts by implementing targeted electricity imports. Emphasis is placed on the latter option as the fastest and relatively less capital-intensive solution. The article analyzes the cost of imported electricity (using Slovakia as an example) compared to domestic electricity. It is revealed that the cost of imported electricity is influenced by various components, including day-ahead market prices in Slovakia, cross-border tariffs, excise duties, customs fees, and energy transmission and distribution

costs in Ukraine. The import cost is calculated using a specially developed Ukrainian formula that accounts for exchange rates, customs duties, and excise taxes. Similarly, the study examines the cost of domestic electricity, considering day-ahead market components, transmission tariffs, distribution costs, and other expenses. The calculations demonstrate that, despite the slightly higher cost of imported electricity compared to domestic electricity, the optimal solution for ensuring uninterrupted electricity supply to Ukraine's industrial enterprises during wartime is targeted electricity imports, with an exemption from rolling blackout schedules. The article provides recommendations for the sequential actions of a potential consumer (an industrial enterprise manager) to facilitate informed managerial decision-making regarding the feasibility of electricity imports, which holds significant practical importance.

**Keywords:** commercial electricity metering, electricity consumption, electricity procurement price, managerial decision, war risks.

**Постановка проблеми.** Українські суб'єкти господарювання зіштовхнулися з нечуваними досі для цивілізованого світу ризиками. З 10 жовтня 2022 року країна терорист – Росія почала систематично атакувати енергетичну інфраструктуру України. Тільки за перші 10 днів було завдано близько 300 ударів. З початку повномасштабного вторгнення Росія знищила понад половину виробничих потужностей електроенергії України. Генерація впала з 55 ГВт до менш ніж 20 ГВт [1]. Зокрема, близько 85% теплової генерації було втрачено [2]. Внаслідок обстрілів мільйони українців залишилися без електропостачання, в т.ч. й суб'єкти господарювання. Систематичних пошкоджень зазнають як теплові, так і гідроелектростанції. Незважаючи на це, українська енергосистема змогла зберегти цілісність завдяки впровадженню погодинних графіків відключень, резервним потужностям та підтримці з боку європейських партнерів шляхом імпорту електроенергії з країн Європи.

В умовах військових дій на території України національна енергосистема зазнає значних навантажень та пошкоджень, що призводить до нестабільного постачання електроенергії. Це створює серйозні виклики для промислових підприємств, які залежать від безперервного енергопостачання для підтримки виробничих процесів. Відсутність стабільного постачання електроенергії може призвести до зупинки виробництва та значних фінансових та інших збитків.

Менеджери промислових підприємств, розуміючи періодичність перерв в електропостачанні, зокрема, через доведені по графіках планових вимкнень, не можуть розпочати технологічний процес, який потребує безперервності протягом доволі тривалого часу. До прикладу, формування (виплавка) промислового пластмасового виробу потребує щонайменше 6 годин безперервної роботи обладнання. При неплановій зупинці даного процесу відбувається застигання сировини у формах, що потребує кількадевного очищення для відновлення їх

працездатності. Відтак, підприємства з такого типу технологічними процесами в періоди нестабільного електропостачання вимушені взагалі призупинити діяльність. Відповідно, відбуваються виведення працівників у протистій, протермінування виконання замовлень підприємствами, зменшення податкових надходжень до бюджетів різних рівнів тощо. Для вирішення такої проблеми менеджери промислових підприємств повинні приймати управлінські рішення, які дадуть змогу подолати існуючі ризики зумовлені військовими діями та їх впливу на енергетичну систему України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Теоретичні аспекти процесу прийняття управлінських рішень широко висвітлені в наукових працях економістів. При цьому, при трактуванні суті поняття "управлінське рішення" та механізму їх прийняття думки вчених переважно однозначні, тобто суттєвих розбіжностей чи протиріч не виявлено. Але на практиці виникають обставини, які потребують специфічного обґрунтування управлінських рішень на основі глибоких знань бізнес-процесів того чи іншого виду економічної діяльності та врахування факторів зовнішнього середовища (зокрема, й вплив війни). Дослідженням проблем прийняття управлінських рішень на промислових підприємствах займалися такі вчені як: Т.Т. Жовковська; В. Приймак; І.Б. Гевко; М.О. Кравченко та В.Я. Голюк; О.О. Дегтярьова; О.О. Сухачова та ін.

Т.Т. Жовковська [3] досліджувала процес вибору рішень на промислових підприємствах, підкреслюючи значення синергії економічних, адміністративних та технологічних методів управління для досягнення оптимальних результатів. У своїх роботах вона акцентує на процесі прийняття рішень, який базується на волі керівника та включає набір альтернативних варіантів. В. Приймак пропонує комплексну схему розроблення і прийняття рішень, яка включає етапи від збору інформації до погодження та виконання рішень. Він акцентує увагу на важливості чіткого формулювання цілей та

критеріїв, які допомагають оптимізувати прийняття управлінських рішень, зокрема в умовах ринкової невизначеності [4]. І.Б. Гевко [5] також виділяє етапи прийняття управлінських рішень, такі як формування альтернатив та вибір оптимального рішення, і підкреслює їхню адаптивність до змін у виробничому середовищі. М.О. Кравченко та В.Я. Голюк у своїй праці [6] розкрили сутність процесу прийняття управлінського рішення на основі аналізу праць вчених економістів, а також навели типові кроки в прийнятті рішень менеджерами. Галузеві особливості розробки та прийняття управлінських рішень розглядала у своїх працях О.О. Дегтярьова, яка розкрила деякі аспекти прийняття енергоефективних управлінських рішень на промисловому підприємстві [7].

Загальна проблематика процесу прийняття управлінських рішень на промислових підприємствах є широко дослідженою, але питання обґрунтування управлінського рішення щодо доцільності здійснення імпорту електроенергії з країн Європи в умовах війни є абсолютно не вирішеною. Це насамперед пов'язано із тим, що ця проблема є новою, адже в цивілізованому світі досі було нечуванним, щоб країна безпідставно й неспровоковано напала на іншу незалежну країну та завдала ударів по об'єктах енергетично генерації, знищуючи при цьому і людський і економічний потенціал.

**Метою статті** є пошук шляхів забезпечення безперебійного постачання електроенергії промислових підприємств України в умовах війни та обґрунтування прийняття управлінського рішення щодо можливості й економічної доцільності цільового імпорту електроенергії для промислових споживачів.

Для досягнення такої мети поставлено такі завдання: встановити найоптимальніший спосіб забезпечення безперебійного електропостачання промислових підприємств в умовах застосування графіків погодинних відключень задля забезпечення неперервності технологічних процесів; описати механізм імпорту електричної енергії в умовах війни для уникнення вимкнень електроенергії з врахуванням вимог та обмежень законодавства; визначити та проаналізувати вартість вітчизняної та імпортованої електроенергії на прикладі липня 2024 року як основи прийняття управлінського рішення; навести рекомендації щодо послідовності дій потенційного споживача (промислового підприємства) для прийняття в подальшому управлінського рішення щодо доцільності імпорту електроенергії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для забезпечення безперебійного електропостачання промислових підприємств в умовах

застосування графіків погодинних відключень і, відповідно, безперервного технологічного процесу існує кілька основних варіантів:

1) встановлення генеруючого обладнання на основі викопного палива (дизельні та бензинові генератори, газопоршневі та газотурбінні установки);

2) встановлення альтернативних джерел живлення на основі відновлювальних джерел електроенергії (сонячні та вітрові електростанції);

3) встановлення Систем зберігання енергії (Energy Storage Systems);

4) виключення із графіків погодинних відключень об'єктів промислового підприємства у зв'язку із цільовим імпортом електроенергії [8].

Перші три способи потребують значних капіталовкладень, доволі тривалі в часі для їхнього впровадження з огляду на ряд заходів необхідних для можливості використання (підведення електричних та/або газових комунікацій відповідної потужності, забезпечення логістики, в т.ч. зберігання, викопного палива, отримання дозволів та ліцензій, тощо).

Тож розглянемо детально 4-й спосіб – уникнення планових відключень об'єктів промислового підприємства шляхом імпорту електроенергії. Щоб обґрунтувати таке управлінське рішення в контексті доцільності для промислового підприємства, необхідно здійснити певні кроки, які базово впливають із суті управлінського рішення, але потребують врахування галузевої специфіки, вимог нормативно-правових актів та зовнішніх ризиків. Так, серед формулювань суті управлінського рішення як основи побудови практичного алгоритму дій менеджера можна виділити такі як: 1) “управлінське рішення – результат економічної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту на основі якого керуюча система організації впливає на керовану” [9, с. 218]; 2) “управлінське рішення – результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми” [10, с. 3]. Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник та інші зазначають, що основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей організації [11, с. 10].

Отже, управлінське рішення можна трактувати як результат аналізу й формалізації керівних дій, спрямованих на вирішення проблемної ситуації та досягнення цілей суб'єкта господарювання. То для прийняття управлінського рішення щодо можливості й економічної

доцільності цільового імпорту електроенергії для промислових споживачів, доцільно осмислити такі аспекти:

I. Нормативно-правове регулювання процесу імпорту електричної енергії в умовах війни для уникнення вимкнень електроенергії

Постановою Кабінету Міністрів України від 27 жовтня 2023 р. № 1127 “Про затвердження Положення про особливості імпорту електричної енергії в умовах правового режиму воєнного стану в Україні” (далі – Постанова) передбачено зобов’язання Оператора системи розподілу (далі – Обленерго) не застосовувати заходи обмеження відбору електричної енергії щодо споживачів, яким постачається імпортована електрична енергія.

Разом з тим, пп. 1) п. 6 Постанови визначено технічні вимоги до об’єктів споживачів, до яких можливе застосування згаданого порядку:

1) наявність автоматизованої системи комерційного обліку електричної енергії (далі – АСКОЕ), яка забезпечує погодинний облік споживання електроенергії та надання даних для комерційного розрахунку. Вона складається з приладів обліку електроенергії, обладнання збору, обробки, збереження та відображення даних, а також засобів зв’язку та синхронізації часу [12];

2) технічна можливість Обленерго не застосовувати графіки погодинного відключення/ обмеження електроенергії до даних об’єктів, тобто живлення електроенергії споживачем реалізоване «прямим фідером» – лінією електропередачі, яка безпосередньо з’єднує джерело електроенергії (наприклад, підстанцію) зі споживачем, минаючи проміжні розподільчі пункти.

При відповідності об’єкту споживача даним критеріям, підприємство повинне заключити з постачальником відповідний договір про постачання імпортованої електричної енергії споживачу. Щоденно, до 13 години доби, що передуює добі постачання Електропостачальник надає оператору системи передачі (НЕК «Укрленерго») інформацію щодо обсягів імпортованої електричної енергії в розрізі операторів систем розподілу, областей, а також споживачів, приєднаних до мереж оператора системи передачі, а Обленерго – інформацію щодо необхідного розподілу обсягу придбаної імпортованої електричної енергії відповідними споживачами за розрахункову годину. Отримавши згадані переліки, Обленерго не застосовує графіки погодинних вимкнень до даних споживачів.

Однак, в процесі виконання договору імпорту споживачу слід дотримуватись частки імпортової електроенергії, а саме: у загальному обсязі споживання електричної енергії у кожній розрахунковій годині обсяг придбаної

імпортованої електричної енергії повинен становити не менше 80 відсотків загального обсягу споживання електричної енергії.

II. Механізм розрахунку вартості імпортової та вітчизняної електроенергії

Вартість імпортованої (на прикладі Словаччини) електроенергії для споживача формується погодинно та її можна відобразити у формулі:

$$\begin{aligned} \text{Ц}_{\text{факт}} = & (((\text{Ц}_{\text{рдн.СК}} + \text{Ц}_{\text{МП}} + \text{M}_{\text{експ}} + \text{Ц}_{\text{пер.СК}}) \cdot \\ & \cdot \text{K}_{\text{Є/грн}}) \cdot (100\% + \text{A} + \text{M}) + \text{T}_{\text{пер}} + \text{T}_{\text{р}} + \text{T}_{\text{пост}}) \cdot (1) \\ & \cdot \text{O}_{\text{к}} \cdot 1,2, \text{ грн/кВт*год.}, \end{aligned}$$

де:  $\text{Ц}_{\text{рдн.СК}}$  – середньозважена ціна закупівлі електричної енергії на ринку «на добу наперед» Словаччини, яка визначається як сума добутоків погодинних обсягів споживання електроенергії Споживача та погодинних цін на ринку «на добу наперед» [13], євро/кВт\*год;  $\text{Ц}_{\text{МП}}$  – ціна доступу до міжнародного перетину, яка встановлена за результатами аукціонів з доступу до міждержавних мереж [14], євро/кВт\*год;  $\text{M}_{\text{експ}}$  – тариф на послуги експортера електричної енергії Словаччини, (прийmemo рівним 0,008 євро/кВт\*год, що відповідає ринковим тенденціям);  $\text{Ц}_{\text{пер.СК}}$  – плата за периметр [15], євро/кВт\*год;  $\text{K}_{\text{Є/грн}}$  – курс продажу євро за відповідний період поставки розрахований за щоденним курсом закриття міжбанку [16], грн/євро;  $\text{A}$  – ставка акцизного податку при імпорті електроенергії в Україну, яка складає 3,2% [17];  $\text{M}$  – ставка митного збору при імпорті електроенергії в Україну, яка складає 2,0 %;  $\text{T}_{\text{пер}}$  – тариф на послуги з передачі електроенергії, встановлений НКРЕКП [18];  $\text{T}_{\text{р}}$  – тариф на послуги з розподілу електроенергії, встановлений НКРЕКП [19];  $\text{T}_{\text{пост}}$  – тариф на послуги Продавця електричної енергії, який включає витрати Продавця на брокерські послуги з розмитнення товару, авансування сплати ПДВ (прийmemo рівним 0,10 грн/кВт\*год, що відповідає ринковим тенденціям);  $\text{O}_{\text{к}}$  – погодинний обсяг імпортованої електроенергії взятий до розрахунку вартості імпортованої електроенергії.

Формула ціноутворення імпортованої електроенергії для споживача (юридичної особи) відображає основні фактичні витрати постачальника, які є публічними і наведені в списку використаних джерел. Решту незначних витрат, які залежать від двосторонніх домовленостей між постачальником і надавачем послуг (митний брокер, комерційний банк, тощо) об’єднані і містяться в складовій  $\text{T}_{\text{пост}}$ .

Проаналізуємо формулу ціни вітчизняної електроенергії для споживача, яка в принциповій більшості залишається незмінною від початку дії нового ринку електроенергії в Україні, тобто з липня 2019 року.

Вартість вітчизняної електроенергії для споживача формується погодинно та в абсолютній більшості її можна відобразити у формулі:

$$C_{\text{факт}} = (C_{\text{рдн.UA}} + T_{\text{пер}} + T_{\text{р}} + T_{\text{пост}}) \cdot O_{\text{к}} \cdot 1,2, \text{ грн/кВт*год.}, \quad (2)$$

де:  $C_{\text{рдн.UA}}$  – середньозважена ціна закупівлі електричної енергії на ринку «на добу наперед» України, яка визначається як сума добутків погодинних обсягів споживання електроенергії Споживача та погодинних цін на ринку «на добу наперед» [20], грн/кВт\*год;  $T_{\text{пост}}$  – тариф на послуги Продавця електричної енергії (приймемо рівним 0,06 грн/кВт\*год, що відповідає ринковим тенденціям);

III. Порівняння вартостей вітчизняної та імпортованої електроенергії на прикладі даних липня 2024 року як основи для прийняття управлінського рішення.

Для проведення порівняння вартостей вітчизняної та імпортованої електроенергії використовуємо наступні однакові умови:

1) тарифи на ринках «на добу наперед» та інші регульовані складові ціни застосуємо, які діяли у липні 2024 року;

2) графік споживання споживача рівномірний впродовж доби та місяця з навантаженням 1 МВт (1000 кВт);

3) тариф на розподіл електроенергії взято для II класу напруги, які діяли на території Івано-Франківської області.

Сумарні за липень 2024 року результати проведених погодинних розрахунків за формулами (1) та (2), наведені у таблиці 1, при цьому місячний обсяг електроенергії для порівняння, кВт\*год – 744.

Як видно із проведених розрахунків, вартість імпортованої електроенергії для промислового споживача Івано-Франківської області

за липень 2024 року на 1,9298 грн./кВт\*год (19,4 %) більша ніж вітчизняна. Але для уникнення збитків від зупинки технологічних процесів суб'єктів господарювання внаслідок відсутності подачі електроенергії це найоптимальніший спосіб (цільовий імпорт електроенергії з виключенням із графіків погодинних відключень).

Слід зауважити, що різниця місячних вартостей вітчизняної та імпортованої електроенергії впродовж року може змінюватись в обидві сторони в залежності від ряду факторів (інтенсивність генерації електростанцій Європи з відновлювальних джерел: СЕС, ВЕС, біогаз; попит електроенергії основних споживачів Європейського Союзу; температурний режим навколишнього середовища опалювального періоду; наповненість підземних сховищ природного газу країн Європи, тощо). Однак, при плануванні бюджету витрат на електроенергію доцільно передбачити вищий на 20% тариф імпортової електроенергії відносно вітчизняної у весняно-літній період та 30% – в осінньо-зимовий.

IV. Рекомендована послідовність дій потенційного споживача (промислового підприємства) імпортованої електроенергії для прийняття в подальшому управлінського рішення щодо доцільності імпорту:

1) звернутись до Обленерго із запитом щодо відповідності об'єктів Споживача технічним вимогам Постанови;

2) звернутись до свого постачальника електроенергії із запитом щодо отримання проекту договору про постачання імпортованої електричної енергії споживачу та моделюванням розрахунком її вартості, враховуючи фактичний погодинний графік споживання електроенергії;

Таблиця 1

**Порівняння вартостей вітчизняної та імпортованої електроенергії за липень 2024 року для типового промислового споживача Івано-Франківської області рівномірним навантаженням 1 МВт**

Вартість імпортованої електроенергії							Вартість вітчизняної електроенергії			
Price SK (EUR/MWh)	Цмп JAO.EU (EUR/MWh)	K_(€/грн)	Постачання імпорт, грн	ПДВ, грн	Вартість продажу імпорт грн	Ціна продажу імпорт грн/ МВт*год	Ціна РДН, грн/МВт	Вартість продажу UA, грн	Вартість продажу UA, грн	Ціна продажу UA грн/ МВт* год
96,21	42,48	45,33	7 362 419,09	1 472 483,82	8 834 902,91	11 874,87	5 567,19	6 165 940,79	7 399 128,95	9 945,07

Джерело: розрахунки авторів на основі даних по липню 2024 року [13–20]

3) при позитивних відповідях, на основі отриманих від Постачальника розрахунків, провести розрахунки собівартості кінцевої продукції із врахуванням оновленої вартості електроенергії та визначити рентабельну ціну продажу товару;

4) провести оцінку комерційних пропозицій конкурентів для встановлення оптимальної цінової стратегії продажу, враховуючи обмежені виробничі можливості конкурентів у зв'язку із застосуванням до них графіків погодинних вимкнень;

5) при достатній конкурентній перевазі, підписати договір про постачання імпортованої електричної енергії, налагодити щоденний облік та контроль як цінових коливань вартості імпортованої електроенергії, так і дотримання частки у 80 відсотків імпортової електроенергії від загального обсягу споживання електричної енергії.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Для забезпечення безперервного технологічного процесу промислових підприємств,

який напряму пов'язаний із безперебійністю електропостачання, наведено кілька способів, серед яких найоптимальніший в короткостроковій перспективі це – виключення із графіків погодинних відключень об'єктів промислового підприємства шляхом цільового імпорту електроенергії. Проведені розрахунки дали можливість встановити, що незважаючи на дещо вищу вартість імпортованої електроенергії відносно вітчизняної оптимальним шляхом забезпечення безперебійного постачання електроенергії промислових підприємств України в умовах війни є цільовий імпорт електроенергії з виключенням із графіків погодинних відключень. Для прийняття кінцевого управлінського рішення щодо використання імпортованої електроенергії для забезпечення безперебійного електропостачання в кожному конкретному випадку необхідно проводити глибокий аналіз впливу збільшення статті витрат по енергоносіях на конкурентоздатність кінцевої продукції підприємства в межах релевантного діапазону діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Financial Times від 05.06.2024 «Russia has taken out over half of Ukraine power generation». URL: <https://www.ft.com/content/4d583259-7565-4cbc-972e-ea77f4a76175>
2. Презентація від 28.05.2024 аналітичного центру DiXi Group «Summer Outlooks: оцінка готовності до ризиків в електроенергетиці та газовому секторі». URL: <https://dixigroup.org/announcement/28-travnnya-zaproshuyemo-na-prezentacziyu-summer-outlooks-oczinka-gotovnosti-do-ryzykiv-v-elektroenergetycki-ta-gazovomu-sektori-vid-dixi-group/>
3. Жовковська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19 (1). С. 146–151. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumtevscg\\_2018\\_19%281%29\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumtevscg_2018_19%281%29_34)
4. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Київ : Атіка, 2008. 240 с.
5. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. Київ : Кондор, 2009. 187 с.
6. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
7. Дегтярова О. О. Енергетичний контролінг в обґрунтуванні енергоефективних управлінських рішень. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Одеський національний економічний університет, Одеса, 2021.
8. Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Положення про особливості імпорту електричної енергії в умовах правового режиму воєнного стану в Україні” від 27 жовтня 2023 р. № 1127. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1127-2023-%D0%BF#Text>
9. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
10. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень / упоряд. Г.І. Бондаренко. Київ : НАДУ, 2013. 40 с.
11. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
12. Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг “Про затвердження Кодексу комерційного обліку електричної енергії” від 14 березня 2018р № 311. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0311874-18#Text>
13. Офіційний інтернет-сайт ринку електроенергії «на добу наперед» Словаччини. URL: <https://www.okte.sk/en/short-term-market/published-information-of-dam/day-ahead-detailed-overview/>
14. Офіційний інтернет-сайт операторів системи передачі (ОСП) на європейському ринку електроенергії для проведення аукціонів права на транскордонну пропускну здатність. URL: <https://www.jao.eu/auctions#/>

15. Компенсація операторам систем передачі країн ЄС витрат, пов'язаних з розміщенням транзитних потоків), передбачена Угодою ІТС. URL: <https://www.entsoe.eu/news/2024/04/22/market-committee-approves-itc-audit-results-and-2024-perimeter-fee/>
16. Курс продажу євро за відповідний період поставки розрахований за щоденним курсом закриття міжбанку. URL: <https://minfin.com.ua/currency/mb/eur/>
17. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/ed20211124#Text>
18. Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг “Про встановлення тарифу на послуги з передачі електричної енергії НЕК “УКРЕНЕРГО” на 2024 рік” від 09 грудня 2023 р. № 2322. URL: <https://www.nerc.gov.ua/acts/provstanovlennya-tarifu-na-poslugi-z-peredachi-elektrichnoyi-energiyi-nek-ukrenergo-na-2024-rik>
19. Тарифи на послуги з розподілу електричної енергії, що діють з 01 січня 2024 року в Україні. URL: <https://www.nerc.gov.ua/sferi-diyalnosti/elektroenergiya/promislovist/tarifi-na-elektroenergiyu-dlya-nerobutovih-spozhyvachiv/tarifi-na-poslugi-z-rozpodilu-elektrichnoyi-energiyi/tarifi-na-poslugi-z-rozpodilu-elektrichnoyi-energiyi-shcho-diyut-z-01-sichnya-2024-roku>
20. Офіційний інтернет-сайт ринку електроенергії “на добу наперед” України. URL: <https://www.oree.com.ua/index.php/pricestr>

#### References:

1. Financial Times від 05.06.2024 «Russia has taken out over half of Ukraine power generation». Available at: <https://www.ft.com/content/4d583259-7565-4cbc-972e-ea77f4a76175>
2. DiXi Group (2024) Summer Outlooks: otsinka hotovnosti do ryzykiv v elektroenerhetytsi ta hazovomu sektori [Summer Outlooks: assessment of readiness for risks in the electricity and gas sector]. Available at: <https://dixigroup.org/announcement/28-travnnya-zaproshuyemo-na-prezentacziyu-summer-outlooks-oczinka-gotovnosti-do-ryzykiv-v-elektroenergetycki-ta-gazovomu-sektori-vid-dixi-group/>
3. Zhovkovska T. T. (2018) *Metodolohiya pryynyattya upravlinskykh rishen za refleksyvnogo pidkhodu* [Methodology of decision-making based on the reflexive approach]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and Global Economy*, vol. 19(1), pp. 146–151. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2018\\_19%281%29\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19%281%29_34)
4. Pryimak V. M. (2008) *Pryynyattya upravlinskykh rishen* [Decision-making]: navch. posib. Kyiv: Atika, 240 p. (in Ukrainian)
5. Hevko I. B. (2009) *Metody pryynyattya upravlinskykh rishen* [Methods of decision-making]: pidruchnyk. Kyiv: Kondor, 187 p. (in Ukrainian)
6. Kravchenko M., Holiuk V. (2022) *Pryynyattya upravlinskykh rishen: sutnist ta suchasni tendentsii rozvytku* [Decision-making: essence and modern development trends]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
7. Dehtiarova O. O. (2021) *Enerhetychnyi kontrolinh v obgruntuvanni enerhoefektyvnykh upravlinskykh rishen* [Energy controlling in justifying energy-efficient management decisions]: dys. ...kand. econ. nauk : 08.00.04. Odesa: Odesa National Economic University. (in Ukrainian)
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023) *Postanova “Pro zatverdzhennia Polozhennia pro osoblyvosti importu elektrychnoi enerhii v umovakh pravovoho rezhymu voiennoho stanu v Ukraini”* [Resolution “On the approval of the Regulation on the specifics of electricity import under the legal regime of martial law in Ukraine”] dated October 27, 2023, No. 1127. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1127-2023-%D0%BF#Text> (accessed October 28, 2024).
9. Kuzmin O. Ye., Melnyk O. H. (2007) *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]: pidruchnyk. 2nd ed., revised and expanded. Kyiv: Akademvydav, 464 p. (in Ukrainian).
10. Orliv M. S. (2013) *Pidhotovka i pryynyattya upravlinskykh rishen* [Preparation and Decision-making] / compiled by H. I. Bondarenko. Kyiv: NADU, 40 p. (in Ukrainian).
11. *Pryynyattya upravlinskykh rishen* [Decision-making]: navchalnyi posibnyk / ed. by Yu. Ye. Petrunia. 4th ed., revised and expanded. Dnipro: University of Customs and Finance, 2020, 276 p. (in Ukrainian)
12. National Commission for State Regulation of Energy and Utilities (2018) *Postanova “Pro zatverdzhennia Kodeksu komertsyynoho obliku elektrychnoi enerhii”* [Resolution “On the approval of the Commercial Electricity Accounting Code”] dated March 14, 2018, No. 311. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0311874-18#Text>
13. Official website of the Slovak “Day-Ahead Market.” Available at: <https://www.okte.sk/en/short-term-market/published-information-of-dam/day-ahead-detailed-overview/>
14. Official website of Transmission System Operators (TSO) for cross-border capacity auctions on the European electricity market. Available at: <https://www.jao.eu/auctions#/>
15. Compensation to EU Transmission System Operators for costs related to hosting transit flows under the ITC Agreement. Available at: <https://www.entsoe.eu/news/2024/04/22/market-committee-approves-itc-audit-results-and-2024-perimeter-fee/>

16. Euro selling rate for the corresponding supply period calculated based on the daily interbank closing rate. Available at: <https://minfin.com.ua/currency/mb/eur/>
17. Tax Code of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/ed20211124#Text>
18. National Commission for State Regulation of Energy and Utilities (2023) Postanova "Pro vstanovlennia taryfu na posluhy z peredachi elektrychnoi enerhii NEK 'Ukrenerho' na 2024 rik" [Resolution "On the establishment of the transmission tariff for NEC 'Ukrenergo' in 2024"] dated December 9, 2023, No. 2322. Available at: <https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-vstanovlennya-tarifu-na-poslugi-z-peredachi-elektrichnoyi-energiyi-nek-ukrenergo-na-2024-rik>
19. Tariffs for electricity distribution services effective from January 1, 2024, in Ukraine. Available at: <https://www.nerc.gov.ua/sferi-diyalnosti/elektroenergiya/promislovist/tarifi-na-elektroenergiyu-dlya-nepobutovih-spozhyvachiv/tarifi-na-poslugi-z-rozpodilu-elektrichnoyi-energiyi-shcho-diyut-z-01-sichnya-2024-roku>
20. Official website of the Ukrainian "Day-Ahead Market". Available at: <https://www.oree.com.ua/index.php/pricestr/reportda/>