

DOI: 10.15276/EJ.04.2025.2  
DOI: 10.5281/zenodo.18064842  
UDC: 336.14:351.78:620.9  
JEL: H83, L94, G38

## ТЕНДЕНЦІЇ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІЙ

### TRENDS IN THE STATE FINANCIAL CONTROL SYSTEM STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF CRITICAL INFRASTRUCTURE IN THE TERRITORIES

Alla A. Balan, PhD in Economics, Associate Professor  
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine  
ORCID: 0000-0002-2017-8813  
Email: a.a.balan@op.edu.ua

Anton O. Kucherevskyi  
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine  
ORCID: 0009-0008-9174-8079  
Email: 10182230@stud.op.edu.ua

Received 10.11.2025

*Балан А.А., Кучеревський А.О. Тенденції в системі державного фінансового контролю стратегії розвитку критичної інфраструктури територій. Науково-методична стаття.*

Стаття аналізує сучасний стан системи державного фінансового контролю стратегії розвитку критичної інфраструктури (КІ) в Україні в умовах високих військових і кіберризиків. Дослідження підтверджує гармонізацію українського законодавства про КІ з європейськими стандартами, але виявляє суттєві системні недоліки в контрольних механізмах. Встановлено фрагментарність та надмірне навантаження об'єктів КІ контрольними заходами через дублювання функцій Рахункової палати, ДАСУ, НКРЕКП та інших органів. Ключовою проблемою є відсутність єдиної координації та інтегрованої методології оцінювання ефективності контролю, оскільки публічний сектор застосовує модель COSO, тоді як корпоративний сектор (включно з підприємствами, що становлять суспільний інтерес) не має таких жорстких вимог. Це унеможливує системне реагування на ризики. На основі виявлених регуляторних, організаційних та фінансових факторів, що знижують ефективність системи, у статті наголошується на необхідності зміцнення власного капіталу суб'єктів КІ та інтеграції ризик-орієнтованого внутрішнього контролю відповідно до стандартів COSO для забезпечення стійкості та сталого розвитку критичної інфраструктури України.

**Ключові слова:** критична інфраструктура (КІ), державний фінансовий контроль, енергетичний сектор, система внутрішнього контролю (ICS), фінансова стабільність, управління ризиками, COSO, поточні зобов'язання

*Balan A.A., Kucherevskyi A.O. Trends in the State Financial Control System Strategy for the Development of Critical Infrastructure in the Territories. Scientific and methodical article.*

The article analyses the current state of the system of state financial control of critical infrastructure (CI) development strategies in Ukraine in the context of high military and cyber risks. The study confirms the harmonization of Ukrainian CI legislation with European standards, but reveals significant systemic shortcomings in control mechanisms. It reveals the fragmentation and overload of CI objects with control measures due to the duplication of functions of the Accounting Chamber, DASU, NEURC and other bodies. A key problem is the lack of unified coordination and an integrated methodology for assessing control effectiveness, as the public sector uses the COSO model, while the corporate sector (including public interest entities) does not have such strict requirements. This makes it impossible to respond to risks in a systematic manner. Based on the identified regulatory, organizational and financial factors that reduce the effectiveness of the system, the article emphasizes the need to strengthen the equity capital of CI entities and integrate risk-oriented internal control in accordance with COSO standards to ensure the sustainability and sustainable development of Ukraine's critical infrastructure.

**Keywords:** critical infrastructure (CI), state financial control, energy sector, internal control system (ICS), financial stability, risk management, COSO, current liabilities

Сучасні умови функціонування об'єктів критичної інфраструктури (ОКІ) України характеризуються високим рівнем ризиків, зумовлених воєнними діями, кіберзагрозами, енергетичною нестабільністю та фізичними пошкодженнями інфраструктурних елементів. Внаслідок війни енергетика, транспортна інфраструктура та житловий сектор понесли збитків на 176,00 млрд. грн, що складає 70% загальних втрат [13]. Отже, існуюча модель управління відновленням КІ потребує підсилення державного контролю та координації.

#### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Означена проблематика досліджується багатьма вченими, зокрема Підюков П.П., Калиновський О.В. [9], Шпатакова О., Іваненко Р., Погребиський М. [10], Манжол І., Франчук В.І., Пригунов П.Я., Мельник С.І. [11] та іншими. Проте, динаміка сучасних викликів та швидкість науково-технічного прогресу та нові загрози безпеці інфраструктури доводять необхідність подальшої актуалізації наукових досліджень у цій сфері.

## Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Полягає у необхідності подальшої актуалізації наукових досліджень через динаміку сучасних викликів, швидкість науково-технічного прогресу та нові загрози безпеці критичної інфраструктури. Зокрема, існуюча модель управління відновленням КІ вимагає підсилення державного контролю та координації для ефективної протидії високому рівню ризиків, спричинених воєнними діями та фізичними пошкодженнями інфраструктурних елементів. Це доводить, що попередні дослідження, попри їхню значущість, не встигають охопити та інтегрувати всі нові виклики безпеки та стійкості КІ.

*Метою статті є* визначення основних тенденцій в системі державного фінансового контролю стратегій розвитку КІ територій України та аналіз спроможності ОКІ досягати визначених стратегічних цілей.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Чинним законодавством України визначено, що «критична інфраструктура – це сукупність об'єктів критичної інфраструктури; об'єкти критичної інфраструктури – об'єкти інфраструктури, системи, їх частини та їх сукупність, які є важливими для економіки, національної безпеки та оборони, порушення функціонування яких може завдати шкоди життєво важливим національним інтересам» [2]. З 2009 року набула чинності Директива ЄС 2008/114/ЄС [14], яка наводить визначення КІ та окремо виділяє ЄКІ: «критична інфраструктура означає об'єкт, систему, або її частину розташовану в державах-членах, що є суттєвою для підтримки життєво важливих громадських функцій, здоров'я, безпеки, захищеності, економічного або соціального добробуту населення, пошкодження або знищення якої матиме істотний вплив у державі-члені через неспроможність такої інфраструктури підтримувати згадані функції». Відповідно «ЄКІ» означає критичну інфраструктуру, розташовану в державах-членах, пошкодження або знищення якої матиме істотний вплив щонайменше на дві держави-члени» [14]. Критичний аналіз визначення «КІ» показує, що визначення КІ в Директиві Ради ЄС 2008/114/ЄС та українському законодавстві мають значні спільні риси, що свідчить про гармонізацію підходів України з європейськими стандартами. Але, відстежується зміна акцентів від стратегічних об'єктів військової логістики до сучасних складних цифрових, екологічних і енергетичних систем, що підсилюється. Основна функція КІ – забезпечення життєдіяльності, сталого розвитку та державної стійкості. З цією метою КІ України класифікована на 24 сектори розподілені за 6 сферами: енергетика, транспорт, інформаційно-комунікаційні технології, життєзабезпечення населення, сфера охорони здоров'я суспільної безпеки та правопорядку [2, 15].

На стратегічному рівні питання розвитку та захисту КІ врегульовані через Стратегію національної безпеки та Стратегію кібербезпеки України, які задають орієнтири державної політики, визначають пріоритети, цілі та індикатори стійкості (табл. 1).

Таблиця 1. Основні стратегічні документи, що регулюють розвиток критичної інфраструктури територій в Україні

| Нормативний документ                                                 | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Закон України «Про критичну інфраструктуру»                          | базовий документ, прийнятий у 2021 році. Він визначає правові та організаційні засади створення і функціонування національної системи захисту критичної інфраструктури, її суб'єктів, а також механізми взаємодії між державними органами та операторами критичної інфраструктури. |
| Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» | закон тісно пов'язаний із захистом критичної інфраструктури, оскільки значна частина загроз є кібернетичними. Він встановлює основи державної політики у сфері кібербезпеки, що включає захист об'єктів критичної інформаційної інфраструктури.                                    |
| Стратегія національної безпеки України                               | документ визначає основні напрямки політики у сфері національної безпеки, де захист критичної інфраструктури є одним із пріоритетів.                                                                                                                                               |
| Стратегія кібербезпеки України                                       | окреслює цілі та завдання щодо забезпечення кібербезпеки, яка є невід'ємною частиною захисту критичної інфраструктури                                                                                                                                                              |
| Постанова КМУ «Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури»      | деталізує порядок категоризації, моніторингу та паспортизації таких об'єктів.                                                                                                                                                                                                      |
| Інші нормативно-правові акти                                         | Кабінет Міністрів України та окремі міністерства, зокрема Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури, розробляють методичні рекомендації та порядки, що регулюють практичні аспекти захисту критичної інфраструктури.                                               |

*Джерело: складено авторами за матеріалами [1-5]*

Названі документи відповідають європейському розвитку України, враховують міжнародні практики та стандарти, зокрема вимоги Європейського Союзу та НАТО, у сфері захисту критичної інфраструктури [Директива щодо стійкості критичних об'єктів (Директива CER) // Рада ЄС].

Система управління у сфері захисту КІ в Україні ґрунтується на багаторівневій координації центральних, секторальних і місцевих органів влади. Відтак, суб'єкти управління через систему наданих їм повноважень, реалізують контрольні функції. Така система державного управлінського контролю реалізується за рахунок синергічного ефекту від взаємодії систем незалежного та державного зовнішнього і внутрішнього контролю. Найбільш точно інструменти контролю розвитку КІ можна відстежити за нормативними документами окремої галузі, наприклад, електроенергетики (табл. 2).

Таблиця 2. Тип та інструменти незалежного і державного зовнішнього контролю розвитку КІ у секторі електроенергетики України

| Суб'єкт контролю                                                 | Тип контролю                                                             | Інструмент контролю                                                           | Основні завдання                                                                                                       | Нормативно-правове підґрунтя                                                                             |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Атестовані аудитори / суб'єкти аудиторської діяльності           | Незалежний зовнішній фінансовий контроль                                 | Обов'язковий аудит фінансової звітності; аналіз системи внутрішнього контролю | Підтвердження достовірності фінансової інформації підприємств КІ; оцінка ризиків; гарантування прозорості діяльності   | Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» № 2258-VIII від 21.12.2017; МСА |
| Рахункова палата України                                         | Державний зовнішній фінансово-бюджетний контроль                         | Державний аудит                                                               | Оцінка ефективності використання бюджетних ресурсів на розвиток і відновлення енергетичної КІ                          | Закон України «Про Рахункову палату» № 576-VIII від 02.07.2015                                           |
| Державна аудиторська служба України (ДАСУ)                       | Державний фінансовий контроль                                            | Державний аудит, інспектування, моніторинг державних закупівель               | Виявлення фінансових порушень; запобігання неефективному використанню коштів; аналіз діяльності підприємств енергетики | Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю» № 2939-XII від 26.01.1993  |
| НКРЕКП                                                           | Державний регуляторний контроль                                          | Ліцензійний нагляд, перевірки дотримання правил ринку                         | Контроль тарифоутворення, виконання ліцензійних умов, ринкової поведінки учасників                                     | Закон України «Про НКРЕКП» № 1540-VIII від 22.09.2016                                                    |
| Служба безпеки України (СБУ)                                     | Державний безпековий контроль                                            | Контррозвідувальні заходи, погодження паспортів безпеки                       | Попередження диверсій, терористичних актів, незаконного втручання в роботу енергетичних об'єктів                       | Закон України «Про СБУ» № 2229-XII; Закон «Про основні засади забезпечення кібербезпеки» № 2163-VIII     |
| Держспецзв'язку                                                  | Кібербезпековий контроль                                                 | Аудит ІТ-інфраструктури, реагування на кіберінциденти                         | Захист критичних інформаційних ресурсів; стандарти кіберзахисту                                                        | Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» № 2163-VIII                         |
| Кабінет Міністрів України                                        | Урядовий стратегічний контроль                                           | Координація міжвідомчої взаємодії, затвердження стратегій і планів            | Формування політики розвитку КІ; фінансування програм енергетичної безпеки                                             | Постанова КМУ № 518 від 09.05.2023; стратегічні документи КМУ                                            |
| Місцеві органи влади                                             | Територіальний державний контроль                                        | Моніторинг стану об'єктів КІ; погодження місцевих програм безпеки             | Реалізація державної політики на місцях; співпраця з операторами КІ                                                    | Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР                                         |
| ДП «НЕК Укренерго»                                               | Технічний та операційний контроль системи передачі                       | Внутрішні технічні аудити, моніторинг системної надійності                    | Підтримання стабільності енергосистеми, синхронізація з ENTSO-E, технічна стійкість                                    | Кодекс системи передачі (НКРЕКП № 309 від 14.03.2018)                                                    |
| ДП «Оператор ринку»                                              | Ринковий фінансовий контроль                                             | Аудит розрахунків, моніторинг ринку «на добу наперед»                         | Прозорість фінансових потоків, запобігання маніпуляціям і зловживанням                                                 | Закон України «Про ринок електричної енергії» № 2019-VIII                                                |
| Міжнародні фінансові інституції (ЄБРР, Світовий банк, USAID, ЄС) | Незалежний зовнішній контроль міжнародного рівня часто із залученням САД | Фінансовий та технічний аудит реалізації проєктів                             | Контроль ефективності міжнародної допомоги                                                                             | Меморандуми та угоди з Україною; програми міжнародної технічної допомоги                                 |

Джерело: складено авторами за матеріалами [14-15]

Сучасна електроенергетична галузь України перебуває у стані реформування на шляху до ЄС і за видами діяльності поділяється на сегменти: виробництво, передача, розподілення та торгівля електроенергією.

Як видно з таблиці 2, система незалежного і державного зовнішнього контролю має інструменти впливу на розвиток КІ у секторі електроенергетики України за рахунок застосування: аудиту (державний, незалежний, фінансовий, технічний тощо), інспектування (ревізії), моніторингу державних закупівель, моніторинг тощо. Проте, Рахункова палата і ДАСУ здійснюють фінансовий аудит в сфері державного фінансового контролю, але мають різну підпорядкованість. Незалежні аудитори виконують обов'язковий аудит фінансової звітності, але, Рахункова палата і ДАСУ в ході планування контрольної діяльності це не враховують. Основною умовою отримання фінансування від міжнародних донорів (СБРР, Світовий банк) є проведення незалежного аудиту в рамках грантових проектів допомоги, що за суттю дуже близько перетинається з завданнями ДАСУ і Рахункової палати. КМУ затверджує стратегії розвитку КІ, а міжнародні партнери фінансують і контролюють виконання аналогічних програм без системної інтеграції. Це дає підстави визначити основні недоліки існуючої системи: перевантаження підприємств контрольними заходами, відсутність системи в реагуванні на виявлені ризики. Водночас, інтеграція та розвиток незалежного аудиту формує європейську модель публічної прозорості фінансової звітності, зокрема підприємств та процесів, що становлять суспільний інтерес. Але, за таких умов, не можна говорити про повну систему інструментів контролю розвитку КІ без урахування інструментів внутрішнього контролю (табл. 3).

Таблиця 3. Інструменти внутрішнього контролю розвитку критичної інфраструктури у секторі електроенергетики України (державний та корпоративний рівні)

| Суб'єкт контролю                                                                                                 | Тип внутрішнього контролю     | Інструмент контролю                                                                                                                                         | Завдання контролю                                                                                                                      | Нормативне підґрунтя                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутрішній аудитор державних підприємств (ДП)                                                                    | Внутрішній аудит              | Внутрішній фінансовий аудит, аудит ефективності, дотримання процедур закупівель, кібер- та технічної безпеки тощо                                           | Оцінка СВК ДП; інформування керівництва про наявні ризики управління                                                                   | Закон України №2258-19; Наказ Мінфіну №1247 від 29.09.2011 «Про затвердження Стандартів внутрішнього аудиту»                                                                     |
| Керівництво ДП                                                                                                   | Державний внутрішній контроль | Адміністративний і фінансово-господарський контроль; управлінський моніторинг                                                                               | Забезпечення ефективного, економного та цільового використання державного майна, дотримання фінансової дисципліни, управління ризиками | Закон України «Про управління об'єктами державної власності» №185-V; Постанова КМУ №1062 від 12.12.2018 «Про затвердження Стандартів внутрішнього контролю у державному секторі» |
| Аудиторський комітет корпоративного підприємства (обов'язково для підприємств, що становлять суспільний інтерес) | Внутрішній контроль           | Нагляд за ходом незалежного аудиту; схвалення політики аудиту; контроль за системою внутрішнього контролю                                                   | Забезпечення достовірності фінансової звітності, дотримання принципів корпоративного управління, нагляду та управління ризиками        | Закон України «Про аудит фінансової звітності і аудиторську діяльність»; Рекомендації НКЦПФР щодо корпоративного управління (2020)                                               |
| Служба внутрішнього аудиту корпоративного підприємства                                                           | Внутрішній аудит              | Внутрішній фінансовий аудит, аудит ефективності та інші види контрольних заходів передбачені внутрішнім організаційно-методичним забезпеченням підприємства | Оцінка ефективності системи внутрішнього контролю, відповідності політик і процедур, забезпечення прозорості управління                | Framework (COSO ERM 2017); внутрішні положення підприємства                                                                                                                      |

Джерело: складено авторами за матеріалами [4, 14-15]

Вирішальний вплив на розвиток КІ здійснює власник: держава та/або акціонер. Відтак, внутрішній контроль є функцією власника, який впливає на систему управління. Наприклад, в електроенергетиці сегмент розподілення електроенергії в Одеській обл. знаходиться в управлінні приватної компанії ДТЕК

«Одеські електромережі». Це визначає, що вирішальний вплив на розвиток КІ, яка знаходиться в оперативному управлінні підприємства здійснює власник за рахунок використання в тому числі інструментів внутрішнього контролю. Наразі вимог щодо обов'язкового дотримання моделі COSO навіть суб'єктами суспільного інтересу не має. В той час, як система внутрішнього державного фінансового контролю розвивається саме за моделлю COSO [16]. Така невідповідність систем в межах однієї галузі унеможливує застосування єдиної методики оцінки ефективності діючих СВК, систем реагування на виявлення ризиків розвитку КІ. Наприклад, АТ «Оператор ринку» є оператором управління об'єктами КІ, природним монополістом в сегменті торгівлі електроенергією і забезпечує контроль за дотриманням правил торгівлі, балансуванням цін, платоспроможністю учасників і формує регулярні звіти для НКРЕКП, Міненерго та ENTSO-E. Проаналізуємо показники його фінансової звітності з метою визначення рівня спроможності дотримання тенденцій розвитку КІ територій України (табл. 4).

Аналіз динаміки основних статей Балансу підприємства за період 2020–2024 рр. свідчить про значне зростання його економічного потенціалу, але також вказує на зміщення фінансової структури у бік високої залежності від короткострокового фінансування (табл. 4).

Таблиця 4. Аналіз основних статей Балансу підприємства, тис. грн.

| Стаття                                    | Ланцюговий темп зростання, % |           |           |           | Темп зростання до 2020 року, % |
|-------------------------------------------|------------------------------|-----------|-----------|-----------|--------------------------------|
|                                           | 2021/2020                    | 2022/2021 | 2023/2022 | 2024/2023 |                                |
| Необоротні активи                         | -19,35                       | 7,12      | -8,53     | 51,67     | 19,85                          |
| Оборотні активи                           | 273,86                       | 27,78     | -62,94    | 166,66    | 372,24                         |
| Власний капітал                           | 14,74                        | 36,99     | -3,15     | 11,32     | 69,46                          |
| Довгострокові зобов'язання і забезпечення | -89,14                       | 519,02    | -56,38    | 259,85    | 5,62                           |
| Поточні зобов'язання і забезпечення       | 266,60                       | 21,95     | -69,11    | 228,26    | 353,21                         |
| Баланс                                    | 159,16                       | 25,27     | -57,30    | 141,06    | 234,39                         |

Джерело: складено авторами за матеріалами [7]

Загальна валюта Балансу зросла більш ніж утричі, показавши темп приросту 234,39% (з 255 684 тис. грн до 854 972 тис. грн). Це є ключовою ознакою експансії та суттєвого нарощування економічної активності підприємства.

Головною рушійною силою зростання стали оборотні активи, темп приросту яких становив 372,24%. Це свідчить про активізацію оперативної діяльності (зростання запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів) та пріоритетну увагу підприємства саме обіговим коштом, на відміну від необоротних активів, приріст яких був значно скромнішим – 19,85%.

Зростання активів було майже повністю профінансоване за рахунок поточних зобов'язань і забезпечень, які зросли на 353,21%. Це несе значні фінансові ризики, значне збільшення короткострокових боргів (кредиторська заборгованість, короткострокові кредити) може свідчити про крихкість ліквідності та потенційні проблеми з обслуговуванням боргів у короткостроковій перспективі. Власний капітал, хоча й зріс на 69,46% (що є позитивним), збільшувався значно повільніше, ніж зобов'язання, знижуючи його питому вагу у загальній структурі пасивів. Графічно структура балансу відображена на рис. 1 та 2.

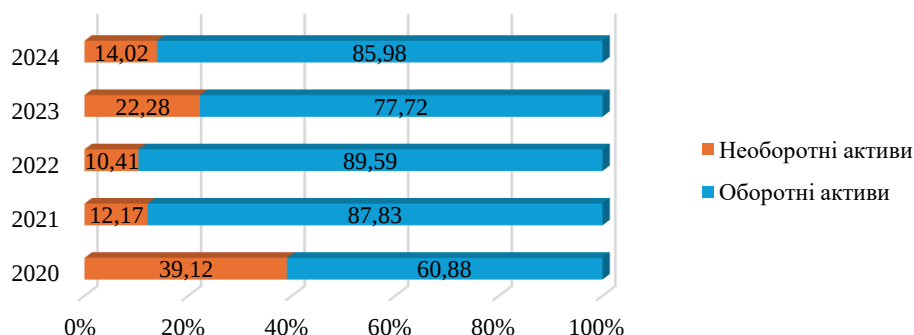


Рисунок 1. Структура активу Балансу підприємства, %

Джерело: складено авторами за матеріалами [7]

Рис. 1 візуально демонструє кардинальну зміну у структурі активів підприємства протягом 2020-2024 років, яка характеризується різким зростанням частки оборотних активів і, відповідно, скороченням частки необоротних активів.

У 2020 році оборотні активи вже становили більшу частину (60,88%). Проте до 2024 року їхня частка досягла піку – 85,98% (у 2022 році навіть 89,59%). Це підтверджує, що підприємство зосередило свою діяльність на короткострокових операціях та активах, таких як запаси, дебіторська заборгованість та грошові кошти.

Частка необоротних активів (основних засобів, довгострокових інвестицій) скоротилася більш ніж удвічі: з 39,12% у 2020 році до 14,02% у 2024 році. Це вказує на те, що підприємство або уповільнило темпи інвестицій у довгострокову матеріально-технічну базу, або ж темпи приросту оборотних активів значно випереджають приріст необоротних, «розмиваючи» їх частку.

Найбільш різкий структурний зсув стався між 2020 та 2021 роками, коли частка необоротних активів впала з 39,12% до 12,17%.

Незважаючи на коливання (невелике зростання необоротних активів у 2023 році до 22,28%), загальна тенденція до домінування оборотних активів є стійкою.

Структура активів свідчить про високий ступінь мобільності та ліквідності активів. Однак така значна перевага оборотних активів може також означати недостатнє інвестування у виробничі потужності та довгостроковий розвиток або свідчить про операційну модель, яка не вимагає значних основних фондів.

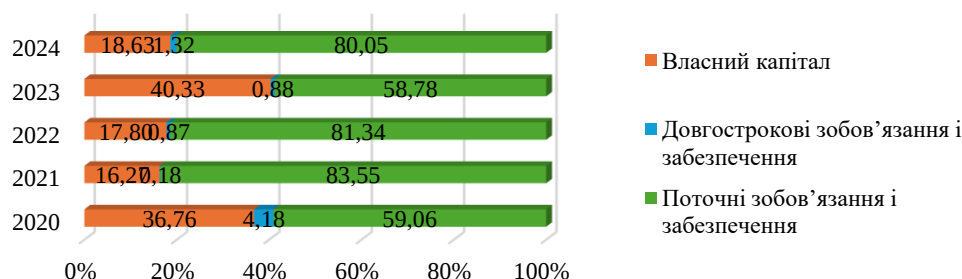


Рисунок 2. Структура пасиву Балансу підприємства, %

Джерело: складено авторами за матеріалами [7]

Рис. 2 демонструє глибокі та ризиковані структурні зміни у джерелах фінансування підприємства протягом 2020-2024 років, що характеризуються критичним зростанням частки короткострокових зобов'язань.

Ключовою тенденцією є різке зростання та домінування поточних зобов'язань і забезпечень. Їхня частка зростає з 59,06% у 2020 році до 80,05% у 2024 році (з піком у 83,55% у 2021 році). Це означає, що більшість активів підприємства (див. рис. 1) фінансується за рахунок короткострокових боргів. Це призводить до високого фінансового ризику та створює значний тиск на ліквідність, оскільки ці зобов'язання вимагають швидкого погашення.

Частка власного капіталу у структурі пасивів скоротилася більш ніж удвічі: з 36,76% у 2020 році до 18,63% у 2024 році. Таке падіння свідчить про суттєве зниження фінансової автономії підприємства. Кожен його актив у 2024 році лише на 18,63% фінансується за рахунок власних коштів, а решта – за рахунок позикових. Це підтверджує, що темпи зростання боргу значно випереджають темпи нарощування капіталу.

Частка довгострокових зобов'язань і забезпечень є мінімальною протягом усього періоду (коливається в межах 0,18% – 4,18%), що вказує на те, що підприємство майже не використовує цей стабільний та безпечний вид зовнішнього фінансування.

Структура пасивів є незбалансованою та ризикованою. Підприємство прийняло стратегію агресивного короткострокового запозичення, що призвело до катастрофічного падіння частки власного капіталу та домінування поточних зобов'язань. Це потребує термінових заходів для реструктуризації пасивів, збільшення частки власного капіталу та/або залучення довгострокового боргу для забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності.

Підприємству необхідно переглянути стратегію фінансування з метою:

- зниження залежності від поточних зобов'язань, шляхом їх часткової реструктуризації або заміни на більш стабільні джерела;
- зміцнення фінансової стійкості через нарощування власного капіталу або залучення довгострокових зобов'язань.

У цілому, підприємство суттєво наростило обсяги, але фінансовий ризик через агресивне короткострокове запозичення значно зріс.

Звіт про фінансові результати (або Звіт про сукупний дохід) є ключовою формою фінансової звітності, яка відображає ефективність операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства за певний період. Його аналіз дозволяє оцінити динаміку доходів, витрат та прибутків, а також виявити чинники, що впливають на формування кінцевого чистого фінансового результату.

Таблиця 5. Аналіз звіту про фінансові результати підприємства, тис. грн.

| Стаття                                                         | 2020     | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | Темп приросту/падіння 2024/2020, % |
|----------------------------------------------------------------|----------|--------|--------|--------|--------|------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 58183857 | 280660 | 293524 | 313219 | 391363 | -99,33                             |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 57963268 | 96553  | 92685  | 103037 | 125111 | -99,78                             |
| Валовий прибуток                                               | 220589   | 184107 | 200839 | 210182 | 266252 | 20,7                               |
| Інші операційні доходи                                         | 1900     | 11872  | 5977   | 13486  | 7214   | 279,68                             |
| Адміністративні витрати                                        | 154950   | 102912 | 124909 | 128243 | 149999 | -3,19                              |
| Витрати на збут                                                | 40334    |        |        |        |        | -100                               |
| Інші операційні витрати                                        | 1914     | 10479  | 9242   | 42241  | 62047  | 3131,39                            |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток      | 25291    | 82588  | 72665  | 53183  | 61420  | 142,86                             |
| Інші доходи                                                    | 88       | 140    | 660    | 423    | 171    | 94,32                              |
| Фінансові витрати                                              |          | 891    | 770    | 1045   | 1746   | +100                               |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                | 25379    | 81837  | 72555  | 52541  | 59845  | 135,81                             |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                          | (5307)   | 15718  | 13823  | 13333  | 11645  | -319,43                            |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                          | 20072    | 66119  | 58732  | 39208  | 48200  | 140,13                             |

*Джерело: складено авторами за матеріалами [7]*

Аналіз звіту про фінансові результати виявляє значні диспаритети у динаміці ключових показників, що свідчить про глибоку трансформацію операційної моделі підприємства та зростання загальної прибутковості на тлі зміни масштабів. Ця зміна була викликана переходом від транзитного обліку (коли відображалася повна вартість електроенергії) до моделі комісійного бізнесу (облік лише винагороди за послуги організатора торгів), що підвищило прозорість та фінансову стійкість суб'єкта критичної інфраструктури.

Найбільш критичним моментом є Чистий дохід від реалізації, який показав падіння на -99,33%. Це свідчить про те, що дані 2020 року відображають аномально високий обсяг (58 млрд грн), що є типовим для перехідного періоду функціонування ринку електроенергії. Ймовірно, ця сума включала кошти, які транзитом проходили через баланс «Оператора ринку» в перший рік роботи повної моделі ринку (з 01.07.2019), що було характерно для його ранньої бізнес-моделі як фінансового посередника, а не лише організатора торгів. Натомість, показники наступних років (2021–2024), що коливаються в межах 280–391 млн грн, відображають реальний і стабільно зростаючий дохід саме від послуг організатора торгів (комісійних), що є суттю нової, усталеної операційної моделі.

Незважаючи на падіння доходу, валовий прибуток зріс на 20,70% (з 220,5 тис. грн до 266,2 тис. грн). Це означає, що рентабельність реалізації суттєво зросла, оскільки собівартість зменшилася на -99,78%. Найбільш тривожним є вибухове зростання інших операційних витрат на 3131,39% (з 1,9 тис. грн до 62,0 тис. грн). Це може вказувати на значне зростання штрафів, пені, списання активів чи визнання збитків та перехід до обліку деяких операційних витрат під цією статтею. Вдалося досягти невеликого зниження адміністративних витрат на -3,19%, що є позитивним моментом на тлі інфляції та зростання обсягів. Повна відсутність витрат на збут у 2021–2024 роках (-100%) може свідчити про зміну бізнес-моделі (наприклад, перехід на самовивіз або прямі продажі). Незважаючи на кардинальні зміни у структурі доходів/витрат, чистий фінансовий результат прибуток зріс на 140,13% (з 20,0 тис. грн до 48,2 тис. грн). Фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 142,86%, підтверджуючи, що основна діяльність підприємства стала значно ефективнішою (хоча й на менших обсягах, ніж у 2020 році). Графічно динаміка зміни прибутку відображена на рис. 3.

Спостерігається стійка позитивна тенденція зростання валового прибутку, який після незначного падіння у 2021 році (184 107 тис. грн) досяг максимуму у 2024 році (266 252 тис. грн). Це підтверджує, що виробнича та комерційна діяльність підприємства стала більш ефективною з точки зору формування маржі.

Кінцевий показник, чистий фінансовий результат: прибуток, суттєво зріс з 20 072 тис. грн у 2020 році до 48 200 тис. грн у 2024 році, підтверджуючи загальну успішність функціонування підприємства.

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток був максимальним у 2021 році (82 588 тис. грн) і демонстрував спад до 53 183 тис. грн у 2023 році, перш ніж відновитися до 61 420 тис. грн у 2024 році. Це періодичне зниження операційного прибутку (2022–2023 рр.) відбувалося незважаючи на зростання валового прибутку. Така розбіжність прямо вказує на суттєве збільшення адміністративних та, особливо, інших операційних витрат у ці роки, які «з'їдали» частину прибутку, отриманого від основної діяльності.

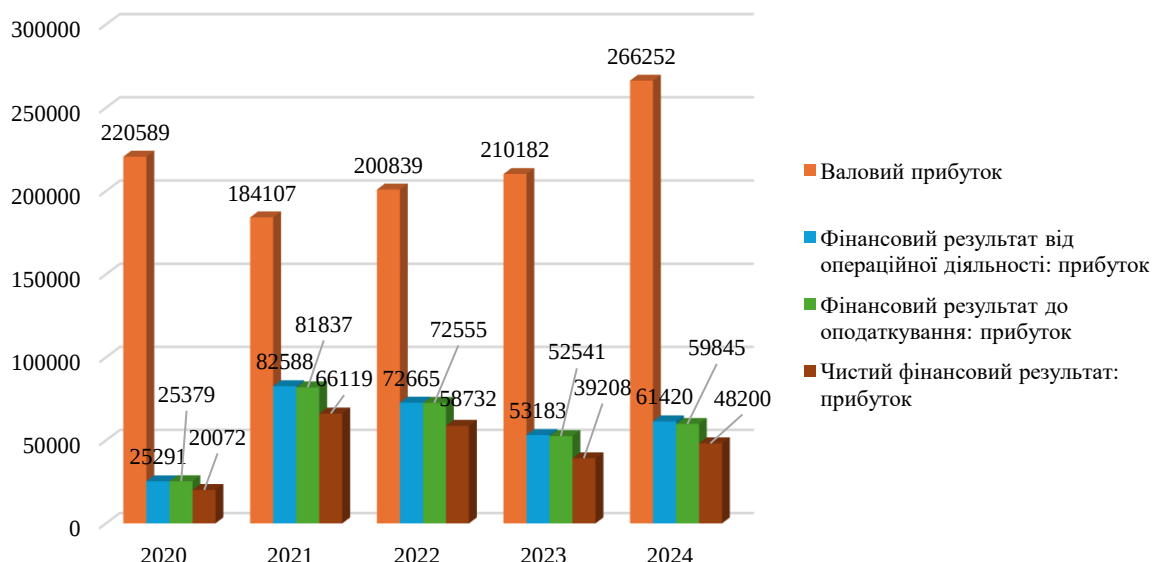


Рисунок 3. Динаміка зміни прибутку, тис. грн.  
Джерело: складено авторами за матеріалами [7]

Динаміка Фінансового результату до оподаткування: прибуток (від 81 837 тис. грн у 2021 році до 59 845 тис. грн у 2024 році) тісно корелює з операційним прибутком. Це підкреслює, що неопераційні доходи та витрати (інші доходи, фінансові витрати) мали відносно незначний вплив на фінальний фінансовий результат порівняно зі значними коливаннями в операційних та інших операційних витратах.

Підбиваючи підсумок, фінансовий стан АТ «Оператор ринку» можна оцінити як достатній для виконання його функцій у межах поточних стратегій енергетичного розвитку. Водночас, для реалізації довгострокових стратегічних пріоритетів енергетичної політики, підприємство має обмежені можливості, що зумовлено низькою капіталізацією та коротким горизонтом фінансування. У 2024 році 80,05% пасивів становили поточні зобов'язання, а частка власного капіталу скоротилася до 18,6%, що свідчить про високу залежність від короткострокових джерел фінансування та створює ризики ліквідності. Таке співвідношення знижує інвестиційну привабливість підприємства та обмежує його участь у довгострокових інфраструктурних проєктах. Отже, доцільно спрямувати управлінські зусилля на зміцнення власного капіталу як чинника впливу на розвиток галузі, а також, в умовах воєнного стану та дефіциту ресурсів, залучати довгострокові інвестиційні джерела для забезпечення сталого розвитку критичної інфраструктури. Важливим напрямом удосконалення є інтеграція в систему управління АТ «Оператор ринку» системи внутрішнього контролю та управління ризиками відповідно до стандартів COSO, що підвищить ефективність фінансового моніторингу та стратегічного планування.

Проведене дослідження дозволяє комплексно оцінити сучасний стан і тенденції розвитку системи державного фінансового контролю стратегій розвитку критичної інфраструктури територій України та визначити чинники, що впливають на її ефективність у секторі енергетики.

1. Нормативно-правові чинники: фрагментарність законодавчої бази та роздутість контрольних функцій між різними органами влади; відсутність єдиного методологічного підходу до оцінювання ефективності контролю; недостатня інтеграція національних стандартів із європейськими.

2. Організаційно-інституційні чинники: відсутність координаційного центру, який би забезпечував узгодження дій між Рахунковою палатою, ДАСУ, НКРЕКП і СБУ; перевантаження підприємств великою кількістю перевірок при низькому рівні обміну результатами між контролюючими структурами; обмежене використання ризик-орієнтованих підходів у плануванні контрольних заходів.

3. Економічно-фінансові чинники: низький рівень капіталізації підприємств критичної інфраструктури; висока частка короткострокових зобов'язань у структурі пасивів, обмежений доступ до довгострокового фінансування та інвестиційних ресурсів.

4. Управлінсько-технологічні чинники: недостатній розвиток систем внутрішнього контролю та управління ризиками на основі стандартів COSO; обмежена цифровізація процесів контролю та звітності; низький рівень аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень на основі даних аудиту.

5. Соціально-інституційні чинники: недостатній рівень прозорості у взаємодії між державою, бізнесом і громадськістю; слабкий розвиток механізмів приватно-державного партнерства у фінансуванні проєктів критичної інфраструктури; обмежений кадровий потенціал у сфері аудиту, ризик-менеджменту та фінансового моніторингу.

Таким чином, ефективність системи державного фінансового контролю розвитку критичної інфраструктури залежить від поєднаної дії нормативно-правових, організаційних, фінансових, управлінських та соціально-інституційних чинників.

## Висновки

Аналіз тенденцій в системі фінансового контролю стратегій розвитку критичної інфраструктури територій України на різних рівнях управління дозволив дійти висновку, що її ефективність та спроможність об'єктів критичної інфраструктури досягати стратегічних цілей залежать від усунення системних дисбалансів у контролі та цілеспрямованого зміцнення фінансової стійкості підприємств КІ. Суб'єктам управління об'єктами критичної інфраструктури необхідно нарощувати власний капітал та в умовах обмеженості ресурсів залучати довгострокові інвестиційні джерела для інфраструктурних проєктів. Доцільно розглянути питання щодо посилення ролі держави в управлінні ОКІ, особливо в умовах військового стану. Це критично важливо для забезпечення майнових інтересів держави, підвищення фінансової стійкості та ефективної координації відновлення. Обґрунтована необхідність уніфікації контрольних стандартів для всіх учасників розвитку критичної інфраструктури, розвиток механізмів приватно-державного партнерства у фінансуванні проєктів критичної інфраструктури, формування кадрового резерву тощо. Ефективність системи контролю розвитку критичної інфраструктури залежить від поєднаної дії нормативно-правових, організаційних, фінансових, управлінських та соціально-інституційних чинників.

Відтак, напрямом подальшої роботи є дослідження та обґрунтування моделей стратегування розвитку КІ територій у умовах трансформації національного господарства.

## Abstract

The study comprehensively assesses the state and trends in the development of the system of state financial control of critical infrastructure (CI) development strategies in Ukraine, focusing on energy sector facilities in wartime conditions. Current challenges caused by high levels of risk, military action and cyber threats require immediate strengthening of state control and coordination in the process of restoring and ensuring the resilience of CI. The aim of the study was to identify the key factors influencing the effectiveness of this control and to assess the financial capacity of CI facilities to achieve strategic goals.

An analysis of the existing multi-level control system revealed its significant fragmentation and organisational and institutional shortcomings. Financial control functions are scattered among many state bodies (the Accounting Chamber, the State Audit Service, the National Energy and Utilities Regulatory Commission, the Security Service of Ukraine), which leads to duplication of audits, low efficiency of exchange of results, and the absence of a unified risk-oriented approach. The established imbalance in internal control standards is critically important: the public sector implements the COSO model, while corporate CI entities of public interest do not have uniform requirements for assessing internal control, which makes it impossible to unify the methods of responding to identified risks.

A financial analysis conducted on the example of a key electricity market operator (JSC Market Operator) confirmed the growth of the company's overall economic potential against the backdrop of the transformation of its operating model. However, a structural analysis of liabilities revealed a high degree of financial risk and liquidity fragility. The significant advantage of current liabilities (over 80%) over equity sharply reduces financial autonomy, limits investment attractiveness and makes it impossible to implement long-term strategic priorities of energy policy.

Based on the results obtained, it was concluded that the effectiveness of KI's operations depends on the elimination of a number of regulatory, financial and managerial factors. To ensure sustainable development and increase the stability of the CI, urgent management decisions are needed: strengthening equity capital, attracting long-term sources of financing, and systematically integrating the principles of internal control and risk management according to COSO standards at all levels, including the corporate sector.

## Список літератури:

1. Про національну безпеку України: Закон України від 04.03.2020 № 522-IX. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.
2. Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>.
3. Кучеревський А. Система державного контролю у питаннях реалізації стратегії розвитку критичної інфраструктури територій. «Всеукраїнська студентська інтернет-конференція «молодь, наука, бізнес», що відбулася у Миколаївському національному аграрному університеті 01-02 жовтня 2025 року (Держ. реєстр. УкрІНТЕІ №686 від 02.12.2024 р.).
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 09.10.2020 № 1109 «Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020-п#Text>.

5. Законодавство у сфері критичної інфраструктури. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mindev.gov.ua/diialnist/krytychna-infrastruktura/zakonodavstvo>.
6. Запорожець Т.В. Державна політика у сфері захисту критичної інфраструктури: навчальний посібник. Київ: ДКС-Центр, 2024. С. 76-91. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/391/files/a3113258-075a-40ea-8c62-facbf388f94d.pdf>.
7. АТ «Оператор ринку». – Офіц. сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oree.com.ua>.
8. Балан А.А. Критична інфраструктура в контексті виживання територіальної громади / А.А. Балан // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. № 4 (30). С. 127-133. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejoru/2024/No4/127.pdf>.
9. Підюков П.П., Калиновський О.В. Система державного захисту критичної інфраструктури України: генеза, сучасний стан і перспективи оптимізування в умовах подальшого забезпечення національної безпеки країни. //Часопис Київського університету права. №4. 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/download/592/564>.
10. Шпатакова О., Іваненко Р., Погребницький М. Перспективи відновлення критичної інфраструктури на деокупованих територіях України. // Економіка та суспільство. 40. 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1441/1386>.
11. Манжук І. Поняття та захист критичної інфраструктури в США, ЄС, Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://epd13.cz/wp-content/uploads/2016/2016-3-2/19.pdf>.
12. Франчук В.І., Пригунов П.Я., Мельник С.І. Безпека об'єктів критичної інфраструктури в Україні: організаційно-нормативні проблеми та підходи // Соціально-правові студії. 2021. Випуск 3 (13). С. 142-148 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3984/1/19.pdf>.
13. World Bank; European Union; United Nations; Government of Ukraine. Ukraine: Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. Washington, DC: World Bank, 2025. 195 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf>.
14. Директива ради 2008/114/ЄС від 8 грудня 2008 року про ідентифікацію і визначення європейських критичних інфраструктур та оцінювання необхідності покращення їх охорони та захисту, чинний від 12.01.2009. Офіційний веб портал парламенту України: веб-сайт. 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_002-08#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_002-08#Text).
15. Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури: Постанова Кабінету Міністрів України від 09.10.2020 № 1109. Офіційний вебпортал КМУ: веб-сайт. 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020-п#Text>.
16. Постанова КМУ №1062 від 12.12.2018 «Про затвердження Стандартів внутрішнього контролю у державному секторі». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2018-п#Text>.

## References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (2020, March 4). On the national security of Ukraine (Law No. 522-IX). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> [in Ukrainian].
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021, November 16). On critical infrastructure (Law No. 1882-IX). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> [in Ukrainian].
3. Kucherevskiy, A. (2025). System of state control in the implementation of the critical infrastructure development strategy of territories [Conference presentation]. All-Ukrainian Student Internet Conference "Youth, Science, Business", Mykolaiv National Agrarian University, Ukraine [in Ukrainian].
4. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020, October 9). Some issues of critical infrastructure facilities (Resolution No. 1109). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020-п#Text>
5. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. (n.d.). Legislation in the field of critical infrastructure. Retrieved from: <https://mindev.gov.ua/diialnist/krytychna-infrastruktura/zakonodavstvo> [in Ukrainian].
6. Zaporozhets, T.V. (2024). State policy in the field of critical infrastructure protection (pp. 76-91). DKS-Center. Retrieved from: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/391/files/a3113258-075a-40ea-8c62-facbf388f94d.pdf> [in Ukrainian].
7. Market Operator JSC. (n.d.). Official website. Retrieved from: <https://www.oree.com.ua> [in Ukrainian].
8. Balan, A.A. (2024). Critical infrastructure in the context of territorial community survival. Economic Journal of Odessa Polytechnic University, (4(30)), 127-133. Retrieved from: <https://economics.net.ua/ejoru/2024/No4/127.pdf> [in Ukrainian].
9. Pidiukov, P.P., & Kalynovskyi, O.V. (2020). System of state protection of Ukraine's critical infrastructure: Genesis, current state, and prospects for optimization under national security provision.

- Journal of Kyiv University of Law, (4). Retrieved from: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/download/592/564> [in Ukrainian].
10. Shpatakova, O., Ivanenko, R., & Pohrebytskyi, M. (2022). Prospects for the restoration of critical infrastructure in the de-occupied territories of Ukraine. *Economy and Society*, (40). Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1441/1386> [in Ukrainian].
  11. Manzhul, I. (2016). Concept and protection of critical infrastructure in the USA, the EU, and Ukraine. Retrieved from: <https://eppd13.cz/wp-content/uploads/2016/2016-3-2/19.pdf> [in Ukrainian].
  12. Franchuk, V.I., Pryhunov, P.Ya., & Melnyk, S.I. (2021). Security of critical infrastructure facilities in Ukraine: Organizational and regulatory problems and approaches. *Socio-Legal Studies*, (3(13)), 142-148. Retrieved from: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3984/1/19.pdf> [in Ukrainian].
  13. World Bank, European Union, United Nations, & Government of Ukraine. (2025). Ukraine: Fourth rapid damage and needs assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. World Bank. Retrieved from: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf> [in English].
  14. Council of the European Union. (2008). Council Directive 2008/114/EC of 8 December 2008 on the identification and designation of European critical infrastructures and the assessment of the need to improve their protection. Retrieved from: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_002-08#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_002-08#Text) [in Ukrainian].
  15. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020, October 9). Some issues of critical infrastructure facilities (Resolution No. 1109). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020-п#Text> [in Ukrainian].
  16. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2018, December 12). On approval of internal control standards in the public sector (Resolution No. 1062). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2018-п#Text> [in Ukrainian].

**Посилання на статтю:**

Балан А.А. Тенденції в системі державного фінансового контролю стратегії розвитку критичної інфраструктури територій / А.А. Балан, А.О. Кучеревський // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2025. – № 4 (34). – С. 14-24. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No4/14.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2025.2. DOI: 10.5281/zenodo.18064842.

**Reference a Journal Article:**

Balan A.A. Trends in the State Financial Control System Strategy for the Development of Critical Infrastructure in the Territories / A.A. Balan, A.O. Kucherevskiy // *Economic journal Odesa polytechnic university*. – 2025. – № 4 (34). – P. 14-24. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No4/14.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2025.2. DOI: 10.5281/zenodo.18064842.

