

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

Тетяна РЯБОВОЛИК
„16” _____ червня _____ 2026 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 10 від „16” _____ червня _____ 2026 р.)

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Стратегічне управління підприємством енергетики як об'єктом
критичної інфраструктури»

Виконав(ла): здобувач вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-22

спеціальності 073 «Менеджмент»

(назва ОПП)

Ганзіцкий Владислав Вікторович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доцент, Рябоволик Т.Ф.

(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., професор, Сибірцев В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЕНЕРГЕТИКИ ЯК ОБ'ЄКТАМИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	7
1.1. Сутність та економічний зміст стратегічного управління підприємством	7
1.2. Сучасні підходи до формування стратегій розвитку енергетичних підприємств	15
1.3. Зарубіжний досвід стратегічного управління в енергетичній сфері	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ПРАТ «КІРОВОГРАДОБЛЕНЕРГО» ЯК СКЛАДОВОЇ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	31
2.1. Загальна характеристика підприємства та особливості його діяльності	31
2.2. Аналіз та оцінки майнового стану та показників ліквідності досліджуваного підприємства	34
2.3. Аналіз та оцінка ключових показників фінансового стану як складових стратегічного управління ПрАТ «Кіровоградобленерго»	44
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ «КІРОВОГРАДОБЛЕНЕРГО»	54
3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління досліджуваної організації	54
3.2. Формування стратегії підвищення стійкості та безпеки підприємства енергетичної інфраструктури	59
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена сучасними умовами функціонування економіки України, які характеризуються підвищеним рівнем невизначеності, загрозами національній безпеці та особливою роллю об'єктів критичної інфраструктури в умовах повномасштабної війни. Енергетичні підприємства, зокрема оператори систем розподілу електроенергії, виступають ключовими елементами життєзабезпечення держави, оскільки забезпечують безперервність енергопостачання населення, військових об'єктів, промисловості та органів державного управління. В умовах системних атак на енергетичну інфраструктуру України особливої ваги набуває ефективне стратегічне управління такими підприємствами, спрямоване на підвищення їх стійкості, адаптивності та безпеки.

Питання стратегічного управління підприємством енергетики як об'єктом критичної інфраструктури в своїх наукових працях досліджували як вітчизняні так і зарубіжні науковці. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблемам стратегічного управління та функціонування підприємств енергетики, окремі аспекти, пов'язані зі специфікою управління енергетичними підприємствами як об'єктами критичної інфраструктури в умовах воєнного стану, залишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, потребують подальшого дослідження питання формування стратегій стійкості, забезпечення безперебійності функціонування та підвищення рівня захищеності енергетичних підприємств в умовах гібридних загроз.

Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління підприємством енергетики як об'єктом критичної інфраструктури на прикладі ПрАТ «Кіровоградобленерго».

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано та вирішено такі завдання:

- дослідити сутність та економічний зміст стратегічного управління підприємством;
- розглянути сучасні підходи до формування стратегій розвитку енергетичних підприємств;
- проаналізувати зарубіжний досвід стратегічного управління в енергетичній сфері;
- надати загальну характеристику ПрАТ «Кіровоградобленерго» та визначити особливості його діяльності;
- здійснити оцінку фінансово-економічного стану підприємства як складової стратегічного управління;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності стратегічного управління досліджуваної організації;
- сформулювати стратегію підвищення стійкості та безпеки підприємства енергетичної інфраструктури.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані керівництвом енергетичних підприємств для підвищення ефективності стратегічного управління, забезпечення безперебійного функціонування та посилення стійкості до зовнішніх і внутрішніх загроз, зокрема в умовах воєнного стану.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні підходів до стратегічного управління підприємствами енергетики як об'єктами критичної інфраструктури з урахуванням сучасних викликів безпеки, а також у розробці комплексної стратегії підвищення стійкості підприємства в умовах кризових явищ.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємств енергетичної галузі як об'єктів критичної інфраструктури.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного управління підприємством енергетики в умовах підвищених ризиків і загроз.

Методами дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи,

зокрема: аналіз і синтез, системний підхід, економічний аналіз, порівняння, узагальнення, методи стратегічного аналізу, а також графічні та табличні методи представлення інформації.

Для написання роботи були використані законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного управління та функціонування енергетичних підприємств, офіційні статистичні дані, фінансова звітність ПрАТ «Кіровоградобленерго», а також аналітичні матеріали та ресурси мережі Інтернет.

Результати дослідження оприлюднені на XII Обласній науково-практичній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» Центральноукраїнського національного технічного університету, м. Кропивницький (21-22 травня 2026 року, доповідь «Development of Measures to Improve the Effectiveness of Strategic Management at Energy Enterprises in Ukraine»).

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел. Загальний її обсяг становить 80 сторінок друкованого тексту, в тому числі основний текст – 70 сторінок. Ілюстративний матеріал до випускної кваліфікаційної роботи містить 13 таблиць, 17 рисунків та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЕНЕРГЕТИКИ ЯК ОБ'ЄКТАМИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

1.1. Сутність та економічний зміст стратегічного управління підприємством

Нині, функціонування підприємств, що характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, глобалізаційними процесами та посиленням конкуренції, особливого значення набуває стратегічне управління. Воно виступає ключовим інструментом забезпечення довгострокового розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до змін ринку.

Стратегічне управління формує основу для визначення напрямів розвитку підприємства, забезпечує узгодження внутрішніх можливостей із зовнішніми умовами та дозволяє досягати поставлених цілей у довгостроковій перспективі.

Актуальність дослідження сутності стратегічного управління підприємством обумовлена необхідністю забезпечення ефективного функціонування організацій в умовах нестабільного економічного середовища, особливо в умовах трансформаційної економіки України та сучасних викликів.

У сучасних умовах підприємства стикаються з високим рівнем невизначеності, що потребує переходу від традиційного оперативного управління до стратегічного мислення. Стратегічне управління дозволяє узгодити місію підприємства з його цілями та забезпечити розвиток у довгостроковій перспективі [1].

Крім того, значення стратегічного управління зростає через

необхідність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, що включає економічні, політичні та технологічні фактори.

Термін «стратегія» вперше був використаний у науковому обігу А. Чандлером у 1962 році, а поняття «стратегічне управління» було введено І. Ансоффом у 1965 році [2].

Стратегія – це довгостроковий план розвитку підприємства, який визначає основні цілі діяльності, напрями їх досягнення та розподіл ресурсів [3]. Вона задає загальний напрям руху організації, формує її позицію на ринку та забезпечує узгодженість дій [21].

У науковій літературі стратегія розглядається як багатогранне поняття, що поєднує різні аспекти діяльності підприємства. Зокрема, її трактують як план дій, модель поведінки та інструмент досягнення цілей. Розглянемо ці підходи більш детально (рисю 1.1).

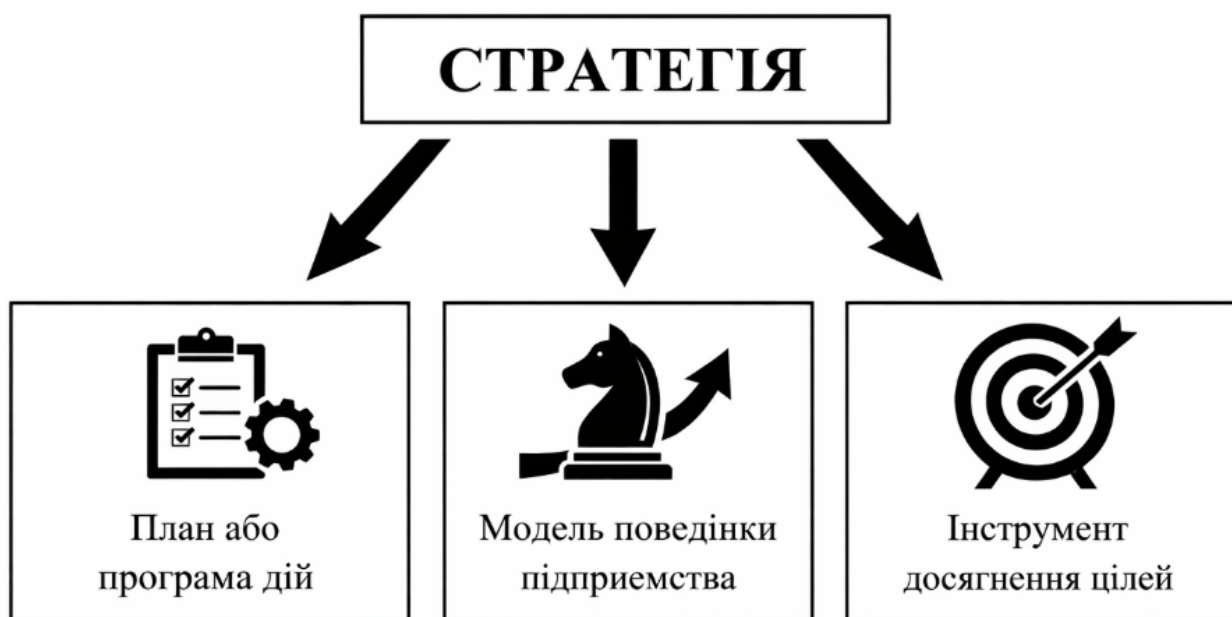


Рисунок 1.1 – Підходи до трактування поняття «стратегія»

Джерело: згенеровано автором III (Google, ChatGPT 5, plus 01.04.2026) на основі [4; 21; 24]

У межах класичного підходу стратегія визначається як довгостроковий план розвитку підприємства, що передбачає визначення цілей, напрямів діяльності та розподіл ресурсів для їх досягнення.

Зокрема, А. Чандлер розглядав стратегію як визначення основних довгострокових цілей підприємства та формування курсу дій для їх реалізації

разом із відповідним розподілом ресурсів [4; 7].

У сучасному розумінні стратегія як план включає:

- формування місії та стратегічних цілей;
- визначення пріоритетів розвитку;
- розробку комплексу заходів для досягнення результатів;
- ресурсне забезпечення діяльності.

Такий підхід підкреслює раціональний, формалізований характер стратегії та її орієнтацію на досягнення запланованих результатів у довгостроковій перспективі.

У межах поведінкового підходу стратегія розглядається не лише як заздалегідь сформований план, а як певна модель дій підприємства, що формується в процесі його діяльності.

Г. Мінцберг визначав стратегію як послідовну модель поведінки, що проявляється у прийнятті управлінських рішень і фактичній діяльності організації [4; 7].

Цей підхід враховує, що:

- стратегія може формуватися поступово (емергентна стратегія);
- реальна поведінка підприємства може відрізнятися від запланованої;
- важливу роль відіграє адаптація до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, стратегія виступає як динамічний процес, що відображає реакцію підприємства на виклики ринку та забезпечує його гнучкість і життєздатність.

Ще один важливий підхід розглядає стратегію як інструмент забезпечення ефективного досягнення поставлених цілей підприємства.

У цьому контексті стратегія виступає як поєднання цілей (ends) і засобів (means) їх досягнення, що забезпечує узгодженість дій організації [3].

Стратегія як інструмент передбачає:

- вибір конкурентної позиції підприємства;
- формування конкурентних переваг;
- забезпечення ефективного використання ресурсів;

- досягнення економічних результатів (прибутковість, стійкість, розвиток).

Водночас І. Ансофф трактував стратегію як систему правил для прийняття управлінських рішень, що визначає поведінку організації у довгостроковій перспективі [8].

Таким чином, стратегія виступає як інструмент управління, що дозволяє підприємству досягати поставлених цілей в умовах обмежених ресурсів та невизначеності середовища.

На нашу думку, сучасні наукові підходи до трактування стратегії дозволяють зробити висновок, що вона є комплексною категорією, яка поєднує: *раціональний аспект* (планування); *поведінковий аспект* (адаптація та практика діяльності); *інструментальний аспект* (досягнення цілей). Саме поєднання цих підходів забезпечує ефективність стратегічного управління підприємством у сучасних умовах господарювання.

Натомість «стратегічне управління» – це процес формування, реалізації та контролю стратегії підприємства, спрямований на досягнення довгострокових цілей з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища [5].

Сутність стратегічного управління полягає у прийнятті та реалізації управлінських рішень щодо формування і виконання стратегії розвитку підприємства [2].



Рисунок 1.2 – сутність стратегічного управління

Джерело: згенеровано автором ШІ (Google, ChatGPT 5, plus 07.04.2026) на основі [2]

Можна сказати, що стратегічне управління є складною багаторівневою системою управління підприємством, яка забезпечує його довгостроковий розвиток, конкурентоспроможність та здатність ефективно функціонувати в умовах мінливого зовнішнього середовища. Його сутність розкривається через низку ключових характеристик, кожна з яких відображає окремий аспект стратегічного підходу до управління.

По-перше, стратегічне управління *орієнтоване на майбутнє та довгострокову перспективу*. На відміну від оперативного управління, яке зосереджується на вирішенні поточних завдань, стратегічне управління передбачає визначення перспектив розвитку підприємства на тривалий період. Воно включає формування місії, бачення та стратегічних цілей організації, що дозволяє визначити її місце на ринку та напрями подальшого розвитку. Така орієнтація забезпечує можливість своєчасного врахування майбутніх змін та підготовки до них, що є особливо важливим в умовах нестабільності економічного середовища.

По-друге, стратегічне управління *передбачає адаптацію до змін середовища*. Сучасні підприємства функціонують у динамічному середовищі, яке характеризується впливом економічних, політичних, технологічних і соціальних факторів. У зв'язку з цим стратегічне управління передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, аналіз його змін та оперативне реагування на них. Адаптивність стає ключовою умовою виживання та розвитку підприємства, оскільки дозволяє своєчасно коригувати стратегію та уникати негативних наслідків зовнішніх загроз.

По-третє, стратегічне управління *поєднує стратегічне планування та оперативну діяльність*. Воно не обмежується лише розробкою довгострокових планів, а включає також їх реалізацію через систему поточного управління. Це означає, що стратегічні цілі трансформуються в конкретні тактичні та оперативні завдання, які виконуються на різних рівнях управління. Таким чином забезпечується узгодженість між довгостроковими

намірами підприємства та його повсякденною діяльністю.

По-четверте, стратегічне управління *забезпечує узгодження ресурсів і цілей підприємства*. Ефективна реалізація стратегії потребує раціонального використання наявних ресурсів – фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних. Стратегічне управління передбачає оптимальний розподіл цих ресурсів відповідно до пріоритетів розвитку підприємства. Це дозволяє досягати максимального ефекту від їх використання, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

На нашу думку, «стратегічне управління» є комплексною системою, що поєднує довгострокове бачення розвитку підприємства, його здатність адаптуватися до змін, інтеграцію стратегічного і оперативного рівнів управління, а також ефективне використання ресурсів. Саме така багатовимірність забезпечує його ключову роль у формуванні стійких конкурентних переваг та досягненні стратегічних цілей підприємства.

В таблиці 1.1 представлено узагальнення трактування поняття «стратегія» та «стратегічне управління».

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «стратегія» та «стратегічне управління»

Автор	Визначення «стратегії»
А. Чандлер	Визначення довгострокових цілей і розподіл ресурсів для їх досягнення
І. Ансофф	Сукупність правил для прийняття рішень
Г. Мінцберг	Стратегія як план, позиція, перспектива (5P)
Автор	Визначення «стратегічне управління»
І. Ансофф	Процес формування та реалізації стратегій розвитку
Н. Захарчук	Процес прийняття та реалізації рішень щодо формування стратегії підприємства
Гедройц Г.Ю.	Управління потенціалом підприємства та його позицією в конкурентному середовищі

Джерело: складено автором за матеріалами [1; 2; 3; 8; 6]

Економічний зміст стратегічного управління полягає у забезпеченні раціонального та ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства з метою досягнення його довгострокових цілей і забезпечення стійкого розвитку. У сучасних умовах господарювання стратегічне

управління виступає не лише як інструмент планування, а як комплексна система економічного впливу на всі аспекти діяльності підприємства, спрямована на формування його конкурентних позицій та адаптацію до змін зовнішнього середовища (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Економічний зміст стратегічного управління

Джерело: згенеровано автором III (Google, ChatGPT 5, plus 17.04.2026) на основі [4; 25; 26; 27]

Одним із ключових напрямів реалізації економічного змісту стратегічного управління є *формування конкурентних переваг*. Це передбачає визначення унікальних характеристик підприємства, які дозволяють йому ефективно конкурувати на ринку. Конкурентні переваги можуть формуватися за рахунок інновацій, підвищення якості продукції чи послуг, оптимізації витрат або вдосконалення управлінських процесів. Саме стратегічне управління забезпечує системний підхід до їх створення та підтримки в довгостроковій перспективі.

Важливим аспектом є також *оптимальний розподіл ресурсів*, який передбачає ефективне використання фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства. У межах стратегічного управління здійснюється вибір найбільш доцільних напрямів інвестування, визначаються пріоритетні проєкти та забезпечується баланс між витратами і результатами. Це дозволяє мінімізувати втрати та підвищити ефективність використання наявного

потенціалу.

Не менш важливою складовою є *забезпечення фінансової стійкості підприємства*, що передбачає підтримання платоспроможності, ліквідності та стабільності фінансових потоків. Стратегічне управління орієнтоване на формування такої фінансової політики, яка дозволяє підприємству не лише функціонувати в умовах невизначеності, але й розвиватися, інвестувати в інновації та розширення діяльності.

У контексті економічного змісту стратегічного управління значну роль відіграє *підвищення ефективності діяльності підприємства*. Це досягається шляхом удосконалення бізнес-процесів, впровадження сучасних методів управління, оптимізації витрат та підвищення продуктивності праці. Ефективність у даному випадку розглядається як співвідношення між отриманими результатами та витраченими ресурсами, що є ключовим показником успішності функціонування підприємства.

Окремої уваги заслуговує *створення доданої вартості*, яке є одним із головних результатів стратегічного управління. Саме через формування доданої вартості підприємство забезпечує своє економічне зростання, підвищення рентабельності та зміцнення позицій на ринку. Це досягається шляхом впровадження інновацій, розвитку нових продуктів і послуг, а також підвищення якості управління.

Важливою характеристикою стратегічного управління є також *інтеграція різних рівнів управління – стратегічного, тактичного та оперативного*, що забезпечує цілісність і безперервність управлінського процесу. Стратегічний рівень визначає загальні напрями розвитку підприємства, тактичний – деталізує ці напрями у вигляді конкретних програм і планів, тоді як оперативний рівень забезпечує їх безпосередню реалізацію у повсякденній діяльності. Така інтеграція дозволяє узгодити довгострокові цілі з поточними завданнями та забезпечити ефективне функціонування підприємства [4].

Крім того, стратегічне управління характеризується *орієнтацією на*

зовнішнє середовище та здатністю до адаптації, що є критично важливим в умовах динамічних змін. Підприємство повинно постійно аналізувати фактори зовнішнього середовища, зокрема економічні, політичні, технологічні та соціальні, та відповідно коригувати свою стратегію. Адаптивність дозволяє своєчасно реагувати на загрози та використовувати нові можливості, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і стійкість підприємства.

Таким чином, економічний зміст стратегічного управління полягає у комплексному забезпеченні ефективного функціонування та розвитку підприємства через формування конкурентних переваг, раціональне використання ресурсів, підтримання фінансової стійкості, підвищення ефективності діяльності та створення доданої вартості. Його системний і інтегрований характер дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей та забезпечувати стабільне функціонування в умовах невизначеності.

1.2. Сучасні підходи до формування стратегій розвитку енергетичних підприємств

Актуальність дослідження сучасних підходів до формування стратегій розвитку енергетичних підприємств обумовлена необхідністю забезпечення їх ефективного функціонування в умовах нестабільності, енергетичних криз та воєнних загроз.

Енергетичний сектор відіграє ключову роль у забезпеченні економічної безпеки держави, а тому потребує впровадження сучасних стратегічних підходів, спрямованих на підвищення стійкості, енергоефективності та інноваційного розвитку підприємств [9].

Крім того, сучасні тенденції, такі як цифровізація, розвиток відновлюваної енергетики, декарбонізація та інтеграція в європейський енергетичний простір, зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до формування стратегій розвитку підприємств галузі [10].

У сучасній теорії та практиці стратегічного управління сформувалася низка підходів до формування стратегій підприємства, які можуть застосовуватися як у загальному управлінні організаціями, так і в енергетичному секторі (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Сучасні підходи до формування стратегій

Джерело: складено автором за матеріалами [9; 10; 11; 12; 13; 22; 23]

Класичний (плановий) підхід до формування стратегії є одним із найдавніших і найбільш поширених у теорії стратегічного управління. Його сутність полягає у розгляді стратегії як результату раціонального, формалізованого процесу планування, що базується на всебічному аналізі внутрішнього потенціалу підприємства та умов його функціонування у зовнішньому середовищі.

У межах цього підходу стратегія формується як логічно послідовна система довгострокових рішень, що передбачає чітке визначення місії, стратегічних цілей, пріоритетів розвитку та шляхів їх досягнення. Основою для її розробки виступає комплекс аналітичних інструментів, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентного середовища, а також оцінка ресурсного потенціалу підприємства. Такий підхід передбачає, що майбутній стан зовнішнього середовища можна достатньо точно спрогнозувати, а отже, стратегічні рішення можуть бути прийняті на основі об'єктивних даних і раціональних розрахунків.

Важливою характеристикою класичного підходу є його орієнтація на формалізацію процесу стратегічного планування. Це означає, що стратегія оформлюється у вигляді офіційних документів – стратегічних планів, програм розвитку, інвестиційних проєктів, які мають чітку структуру, визначені терміни реалізації та систему контролю виконання. Така формалізація сприяє підвищенню керованості підприємства, забезпечує узгодженість дій різних підрозділів і дозволяє ефективно координувати використання ресурсів.

Класичний підхід також передбачає чітке розмежування рівнів управління: стратегічного, тактичного та оперативного. На стратегічному рівні визначаються загальні напрями розвитку підприємства, на тактичному – розробляються конкретні програми та заходи, а на оперативному – здійснюється їх реалізація у повсякденній діяльності. Така ієрархічність забезпечує системність управління та підвищує ефективність досягнення стратегічних цілей.

Застосування класичного підходу є найбільш доцільним у тих умовах, де зовнішнє середовище характеризується відносною стабільністю та передбачуваністю. Зокрема, він ефективний:

- у стабільному економічному середовищі, де зміни відбуваються поступово і можуть бути спрогнозовані;
- на підприємствах з прогнозованою діяльністю, де технологічні процеси є усталеними, а попит на продукцію або послуги має відносно стабільний характер;
- у державному секторі енергетики, де діяльність значною мірою регулюється нормативно-правовими актами, а стратегічні рішення приймаються з урахуванням державних пріоритетів і довгострокових програм розвитку галузі.

Особливої актуальності цей підхід набуває для великих енергетичних підприємств, діяльність яких пов'язана з довгостроковими інвестиціями, складною інфраструктурою та високим рівнем відповідальності за

забезпечення безперебійного енергопостачання. У таких умовах необхідність чіткого планування, прогнозування та координації дій є критично важливою.

Водночас слід зазначити, що класичний підхід має і певні обмеження. Його ефективність знижується в умовах високої невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища, оскільки надмірна формалізація та жорсткість планів можуть ускладнювати оперативне реагування на нові виклики. Проте, незважаючи на це, класичний підхід залишається фундаментальною основою стратегічного управління і широко використовується в поєднанні з іншими, більш гнучкими підходами.

Таким чином, класичний (плановий) підхід забезпечує системність, обґрунтованість і послідовність процесу формування стратегії, що робить його ефективним інструментом управління підприємством у стабільних і передбачуваних умовах господарювання.

Адаптивний (інкрементальний) підхід до формування стратегії ґрунтується на поступовому, еволюційному характері стратегічного розвитку підприємства, який передбачає формування стратегії не як разового планового документа, а як безперервного процесу прийняття управлінських рішень у відповідь на зміни зовнішнього середовища. На відміну від класичного підходу, де стратегія визначається заздалегідь, інкрементальний підхід передбачає її формування через послідовні коригування, уточнення та адаптацію.

Сутність цього підходу полягає у визнанні обмеженості інформації, неможливості точного прогнозування майбутнього та необхідності гнучкого реагування на нові виклики. У межах адаптивного підходу стратегія формується як сукупність малих, послідовних кроків (інкрементів), кожен з яких базується на аналізі поточної ситуації та результатів попередніх управлінських рішень. Це дозволяє підприємству зменшити рівень ризику та підвищити ефективність прийняття рішень в умовах невизначеності.

Ключовими характеристиками адаптивного підходу є:

- гнучкість і динамічність стратегічних рішень;

- орієнтація на постійний моніторинг зовнішнього середовища;
- поступове вдосконалення стратегії;
- можливість швидкого реагування на зміни.

Застосування адаптивного підходу є доцільним:

- в умовах невизначеності, коли відсутня можливість точного прогнозування розвитку подій;
- при швидких змінах ринку, зокрема внаслідок технологічних інновацій або зміни попиту;
- у кризових ситуаціях, коли підприємство змушене оперативно реагувати на загрози.

Особливої актуальності цей підхід набуває для енергетичних підприємств в умовах воєнного стану та нестабільності, коли зовнішнє середовище характеризується високим рівнем ризиків, руйнуванням інфраструктури, перебоями в постачанні ресурсів та необхідністю швидкого відновлення діяльності. У таких умовах стратегія не може бути жорстко зафіксованою, а повинна постійно коригуватися відповідно до ситуації [9].

Таким чином, адаптивний підхід забезпечує високу гнучкість управління, дозволяє мінімізувати ризики та підвищує здатність підприємства до виживання і розвитку в нестабільному середовищі.

Ресурсний підхід (Resource-Based View, RBV) є одним із сучасних напрямів стратегічного управління, який акцентує увагу на внутрішніх можливостях підприємства як основному джерелі формування його конкурентних переваг. Згідно з цим підходом, успіх підприємства визначається не лише зовнішніми умовами, але й наявністю унікальних ресурсів і компетенцій, які важко відтворити або замінити.

Сутність ресурсного підходу полягає у виявленні, розвитку та ефективному використанні стратегічних ресурсів підприємства, до яких належать матеріальні активи, фінансові ресурси, технології, людський капітал, організаційні здібності та управлінські компетенції. Особливе значення мають ті ресурси, які відповідають критеріям цінності, рідкісності,

складності імітації та незамінності (VRIN-ресурси).

У межах цього підходу стратегія формується як результат аналізу внутрішнього потенціалу підприємства та визначення напрямів його найбільш ефективного використання. Основна увага приділяється:

- розвитку ключових компетенцій;
- підвищенню ефективності використання ресурсів;
- створенню стійких конкурентних переваг;
- інвестуванню у стратегічно важливі активи.

Ресурсний підхід є особливо актуальним:

- при наявності унікальних технологій або активів, які можуть забезпечити підприємству конкурентну перевагу;
- для підвищення ефективності використання ресурсів, особливо в умовах їх обмеженості;
- у капіталомістких галузях, таких як енергетика, де значну роль відіграють інфраструктура, технології та кваліфікований персонал.

Для енергетичних підприємств ресурсний підхід має особливе значення, оскільки їх діяльність пов'язана з використанням складних технологічних систем, значними інвестиціями та високими вимогами до надійності та безпеки. У цьому контексті ключовими ресурсами виступають енергетичні потужності, мережі, інноваційні технології, а також професійні компетенції персоналу.

Застосування ресурсного підходу дозволяє енергетичним підприємствам:

- підвищити ефективність використання наявних активів;
- забезпечити технологічний розвиток;
- сформувати довгострокові конкурентні переваги;
- зміцнити свою позицію на ринку.

Таким чином, ресурсний підхід орієнтує підприємство на внутрішній розвиток і ефективне використання власного потенціалу, що є важливою передумовою забезпечення його стратегічної стійкості та

конкурентоспроможності.

Інноваційний підхід до формування стратегії розвитку підприємства базується на пріоритетності впровадження нових технологій, управлінських рішень, продуктів і бізнес-моделей як ключового джерела конкурентних переваг. У межах цього підходу стратегія розглядається як інструмент забезпечення технологічного прориву, підвищення ефективності діяльності та створення нової доданої вартості.

Сутність інноваційного підходу полягає у системному пошуку, відборі та впровадженні інновацій, які здатні змінити структуру витрат підприємства, покращити якість продукції або послуг, а також забезпечити вихід на нові ринки. Важливою складовою є розвиток інноваційного потенціалу підприємства, що включає науково-дослідну діяльність, інвестиції в технології, розвиток людського капіталу та цифровізацію процесів.

Інноваційний підхід передбачає:

- активне використання результатів науково-технічного прогресу;
- впровадження цифрових технологій управління (Smart Grid, автоматизація, Big Data);
- розвиток нових напрямів діяльності;
- підвищення енергоефективності та екологічності виробництва.

Застосування цього підходу є доцільним:

- у сфері відновлюваної енергетики, де інновації є основою розвитку галузі (сонячна, вітрова енергетика, накопичувачі енергії);
- при цифровій трансформації підприємства, що передбачає впровадження сучасних інформаційних систем управління;
- для підвищення енергоефективності, зниження втрат та оптимізації виробничих процесів [10; 22; 23].

Таким чином, інноваційний підхід сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг і забезпечує технологічний розвиток підприємства.

Сценарний підхід до формування стратегії базується на розробці

альтернативних варіантів розвитку підприємства залежно від можливих змін зовнішнього середовища. Його основною метою є підвищення готовності підприємства до різних варіантів майбутнього та зниження рівня стратегічних ризиків.

Сутність цього підходу полягає у формуванні декількох сценаріїв розвитку (оптимістичного, песимістичного, базового), кожен із яких враховує можливі зміни ключових факторів середовища: економічних, політичних, технологічних та соціальних. Для кожного сценарію визначаються відповідні стратегічні рішення, що дозволяє підприємству діяти більш гнучко та обґрунтовано.

Основні характеристики сценарного підходу:

- орієнтація на майбутню невизначеність;
- використання прогностичних та аналітичних методів;
- оцінка ризиків та можливостей;
- підготовка альтернативних стратегічних рішень.

Застосування сценарного підходу є найбільш ефективним:

- в умовах високої невизначеності, коли майбутній розвиток подій є складним для прогнозування;
- у стратегічному плануванні енергетичних компаній, де значний вплив мають геополітичні та економічні фактори;
- при оцінці ризиків, пов'язаних із інвестиційними проєктами або змінами ринку [11].

У енергетичній галузі цей підхід є особливо важливим через довгостроковий характер інвестицій та високу залежність від зовнішніх факторів.

Системний підхід до формування стратегії передбачає розгляд підприємства як складної відкритої системи, що функціонує у взаємодії з зовнішнім середовищем і складається з взаємопов'язаних елементів. У межах цього підходу стратегія формується з урахуванням взаємозв'язків між усіма складовими підприємства: виробничими, фінансовими, організаційними,

кадровими та інформаційними.

Сутність системного підходу полягає у забезпеченні цілісності управління підприємством та узгодженості всіх його підсистем. Це означає, що зміни в одному елементі системи впливають на інші, а отже, стратегічні рішення повинні прийматися з урахуванням їх комплексного впливу.

Ключові риси системного підходу:

- комплексність і багатовимірність аналізу;
- врахування взаємозв'язків між елементами системи;
- орієнтація на досягнення синергетичного ефекту;
- інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів.

Застосування системного підходу є доцільним:

- при комплексному управлінні підприємством, коли необхідно узгодити різні напрями діяльності;
- у великих енергетичних компаніях, які мають складну організаційну структуру та інфраструктуру;
- для забезпечення узгодженості управлінських рішень на всіх рівнях управління.

Таким чином, системний підхід дозволяє підвищити ефективність управління за рахунок комплексного бачення діяльності підприємства.

Підхід сталого розвитку є одним із ключових сучасних напрямів формування стратегій, який передбачає досягнення балансу між економічними, екологічними та соціальними цілями діяльності підприємства. У цьому контексті стратегія розвитку формується з урахуванням не лише економічної ефективності, але й впливу на довкілля та суспільство.

Сутність цього підходу полягає у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства без шкоди для майбутніх поколінь, що передбачає раціональне використання ресурсів, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та підвищення соціальної відповідальності бізнесу.

Основні напрями реалізації підходу сталого розвитку:

- впровадження екологічно чистих технологій;

- зменшення викидів парникових газів;
- розвиток відновлюваних джерел енергії;
- підвищення соціальної відповідальності підприємства.

Застосування цього підходу є доцільним:

- у «зеленій» енергетиці, яка орієнтована на використання відновлюваних джерел енергії;
- при переході до низьковуглецевої економіки, що є глобальною тенденцією розвитку;
- у міжнародних енергетичних компаніях, які працюють відповідно до стандартів сталого розвитку [12].

У сучасних умовах енергетичні підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні екологічної безпеки, що підвищує значення цього підходу.

В той же час, енергетичні підприємства мають специфіку, що зумовлює використання спеціалізованих стратегічних підходів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Специфічні підходи до формування стратегій в енергетиці

Підхід	Характеристика	Сфера застосування
Енергетична безпека	Орієнтація на безперервність енергопостачання та захист інфраструктури	В умовах війни та криз
Енергоефективність	Оптимізація споживання енергії та зниження витрат	Промислові підприємства
Декарбонізація	Зменшення викидів та перехід на чисту енергію	Відновлювана енергетика
Цифровізація	Використання цифрових технологій управління	Smart-grid системи
Сценарне планування	Формування альтернативних варіантів розвитку	Стратегічне управління
Ресурсозбереження	Раціональне використання енергоресурсів	Умови дефіциту ресурсів
Інноваційно-інвестиційний	Впровадження нових технологій та інвестиційних проєктів	Модернізація інфраструктури

Джерело: складено автором за матеріалами [9; 10; 22; 23]

Сучасні дослідження підкреслюють, що для енергетичних підприємств важливими є адаптивність, цифровізація та підвищення стійкості до кризових впливів [9]. Також значну роль відіграє розвиток альтернативної енергетики

та впровадження інноваційних моделей управління [10].

Отже, сучасні підходи до формування стратегій розвитку підприємств характеризуються різноманітністю та багатовимірністю. Вибір конкретного підходу залежить від умов функціонування підприємства, рівня невизначеності середовища, ресурсного потенціалу та галузевої специфіки.

Для енергетичних підприємств особливого значення набувають адаптивні, інноваційні, сценарні та системні підходи, які дозволяють забезпечити їх стійкість, ефективність і конкурентоспроможність.

У сучасних умовах стратегічне управління енергетичними підприємствами має базуватися на поєднанні традиційних та специфічних галузевих підходів, що забезпечує ефективну реакцію на виклики зовнішнього середовища та досягнення довгострокових стратегічних цілей.

1.3. Зарубіжний досвід стратегічного управління в енергетичній сфері

Розвинені країни світу сформували ефективні моделі стратегічного управління енергетикою, які базуються на поєднанні економічної ефективності, енергетичної безпеки, інноваційного розвитку та екологічної відповідальності.

Аналіз міжнародного досвіду дозволяє визначити ключові підходи до формування стратегій розвитку енергетичних підприємств і адаптувати їх до умов України. Країни Європейського Союзу, США та Канада активно впроваджують сучасні підходи до стратегічного управління, спрямовані на забезпечення енергетичної безпеки, диверсифікацію джерел енергії та розвиток відновлюваної енергетики [14].

Вивчення цих підходів є важливим для формування ефективної енергетичної політики та стратегічного управління підприємствами галузі.

Стратегічне управління енергетикою в Європейському Союзі базується на комплексному підході, який поєднує політику енергетичної безпеки,

сталого розвитку та інтеграції енергетичних ринків.

Ключовими напрямками є:

- диверсифікація джерел енергії та постачання, зокрема зменшення залежності від імпортованих ресурсів;
- розвиток відновлюваної енергетики та енергоефективності;
- декарбонізація економіки відповідно до кліматичних цілей;
- інтеграція енергетичних ринків країн-членів (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Стратегічне управління енергетикою в країнах ЄС

Джерело: згенеровано автором III (Google, ChatGPT 5, plus 28.04.2026) на основі [14-16]

Важливим інструментом є стратегія REPowerEU, спрямована на посилення енергетичної незалежності та прискорення переходу до чистої енергетики [15].

Крім того, ЄС приділяє значну увагу ядерній енергетиці як складовій енергетичного балансу. У 2022 році вона забезпечувала понад 20% електроенергії, а політика у цій сфері базується на високих стандартах безпеки та контролю [16].

Стратегічне управління енергетичною сферою у США характеризується поєднанням ринкових механізмів і державного регулювання. Основними пріоритетами наведено на рисунку 1.6.

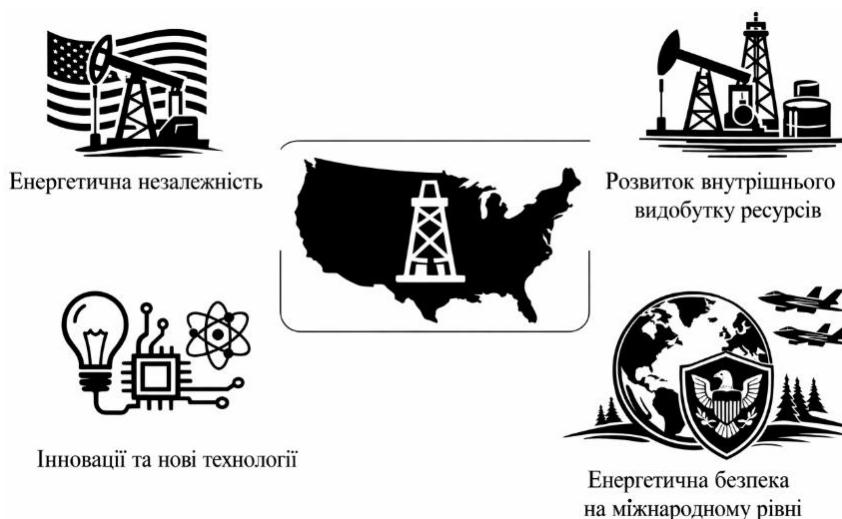


Рисунок 1.6 – Основні пріоритети енергетичної стратегії США

Джерело: згенеровано автором ШІ (Google, ChatGPT 5, plus 28.04.2026) на основі [14]

США активно використовують енергетику як інструмент геополітики, зокрема через експорт скрапленого природного газу та розвиток міжнародного співробітництва [14].

Важливу роль відіграє інноваційний розвиток, включаючи впровадження нових технологій, зокрема малих модульних реакторів та цифрових систем управління.

Енергетична стратегія Канади базується на принципах сталого розвитку, ефективного використання ресурсів та міжнародного партнерства.

Канада є одним із провідних експортерів енергоресурсів, що визначає її стратегічні пріоритети які наведено на рисунку 1.7.



Рисунок 1.7 – Стратегічні пріоритети енергетичного сектору Канади

Джерело: згенеровано автором ШІ (Google, ChatGPT 5, plus 28.04.2026) на основі [17]

Країна активно співпрацює з ЄС у сфері енергетики, зокрема в рамках «зеленої» трансформації та досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року [17].

Особливу групу становлять країни, які володіють ядерною зброєю (США, Велика Британія, Франція, Китай, росія, Індія, Пакистан). У цих країнах стратегічне управління енергетикою має специфічні риси, зумовлені поєднанням цивільного та військового аспектів використання ядерних технологій (рис. 1.8).



Рисунок 1.8 – Особливості стратегічного управління в
країнах що мають ядерну зброю

Джерело: згенеровано автором III (Google, ChatGPT 5, plus 28.04.2026) на основі [16]

У країнах ЄС ядерна політика регулюється договором Euratom, який забезпечує контроль за використанням ядерних матеріалів і високий рівень безпеки [16]. У США ядерна енергетика розглядається як елемент національної безпеки та стратегічної автономії, що визначає її ключову роль у державній політиці. У країнах із ядерною зброєю енергетична стратегія тісно пов'язана з питаннями національної безпеки та геополітики.

Функціонування енергетичного сектору України характеризується воєнними викликами, пошкодженням інфраструктури, необхідністю інтеграції до європейського енергетичного простору та переходом до сталого розвитку, а тому, особливої актуальності набуває імплементація кращих світових практик стратегічного управління.

Зарубіжний досвід Європейського Союзу, США та Канади демонструє ефективні підходи до забезпечення енергетичної безпеки, розвитку інновацій, диверсифікації джерел енергії та підвищення стійкості енергетичних систем. Їх адаптація до українських реалій може сприяти підвищенню ефективності управління енергетичними підприємствами та забезпеченню стабільного функціонування галузі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Напрями імплементації зарубіжного досвіду стратегічного управління в енергетиці України

Джерело досвіду	Сутність підходу	Можливості імплементації в Україні	Очікуваний ефект
1	2	3	4
ЄС	Диверсифікація джерел енергії	Розширення постачання енергоносіїв з різних джерел, розвиток LNG-інфраструктури	Зниження енергетичної залежності
	Розвиток відновлюваної енергетики	Активізація інвестицій у сонячну, вітрову енергетику, біоенергетику	Зменшення залежності від традиційних ресурсів
	Інтеграція енергетичних ринків	Подальша інтеграція з ENTSO-E, гармонізація законодавства	Підвищення стабільності енергосистеми
	Декарбонізація	Впровадження політик скорочення викидів, розвиток «зеленої» енергетики	Екологізація економіки
США	Енергетична незалежність	Збільшення внутрішнього видобутку газу, розвиток енергетичної самодостатності	Підвищення енергетичної безпеки
	Інноваційний розвиток	Впровадження Smart Grid, цифровізація мереж	Підвищення ефективності управління
	Геополітична роль енергетики	Розвиток енергетичної дипломатії та експорту електроенергії	Посилення міжнародних позицій
Канада	Експортна орієнтація	Розвиток експорту електроенергії до ЄС	Зростання валютних надходжень
	Енергоефективність	Модернізація мереж,	Зменшення витрат

		зниження втрат електроенергії	
	Екологічні технології	Впровадження чистих технологій виробництва енергії	Зменшення екологічного навантаження
Країни з ядерною енергетикою	Посилений державний контроль	Удосконалення державного регулювання енергетики	Підвищення стабільності галузі
	Розвиток ядерної енергетики	Модернізація АЕС, впровадження нових реакторів	Надійність енергопостачання
	Інвестиції в науку	Розвиток енергетичних інновацій та досліджень	Технологічний розвиток
	Безпекові стандарти	Підвищення стандартів захисту енергетичної інфраструктури	Стійкість до загроз

Джерело: складено автором

Імплементація зарубіжного досвіду стратегічного управління в енергетичній сфері є важливим напрямом підвищення ефективності функціонування енергетичного сектору України.

Найбільш перспективними напрямами є диверсифікація джерел енергії, розвиток відновлюваної енергетики, цифровізація управління, підвищення енергоефективності та зміцнення енергетичної безпеки. Особливе значення також має впровадження жорстких стандартів безпеки та розвиток ядерної енергетики як стратегічного ресурсу.

Комплексне використання міжнародного досвіду дозволить Україні сформувати ефективну модель стратегічного управління енергетикою, підвищити її стійкість до зовнішніх загроз та забезпечити довгостроковий розвиток галузі в умовах сучасних викликів.

Отже, зарубіжний досвід стратегічного управління в енергетичній сфері свідчить про наявність комплексного та багаторівневого підходу до формування стратегій розвитку.

Європейський Союз орієнтується на сталий розвиток, декарбонізацію та інтеграцію ринків; США – на енергетичну незалежність, інновації та геополітичний вплив; Канада – на ефективне використання ресурсів і міжнародне партнерство.

Країни, що мають ядерну зброю, формують свої енергетичні стратегії з урахуванням безпекових факторів, що зумовлює їх специфіку.

Використання зарубіжного досвіду дозволяє підвищити ефективність стратегічного управління енергетичними підприємствами, забезпечити їх стійкість і конкурентоспроможність у сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ

ПрАТ «КІРОВОГРАДОБЛЕНЕРГО»

2.1. Загальна характеристика діяльності досліджуваного підприємства

ПрАТ «Кіровоградобленерго» є одним із ключових підприємств енергетичної інфраструктури Кіровоградської області, яке забезпечує розподіл електричної енергії та надійне функціонування електромереж регіону. Діяльність підприємства має стратегічне значення, оскільки воно виконує функції оператора системи розподілу електроенергії, що є критично важливим для забезпечення життєдіяльності населення, функціонування економіки та об'єктів соціальної інфраструктури.

Історія ПрАТ «Кіровоградобленерго» бере свій початок у 1995 році, коли на базі державного енергопостачального підприємства було створено відкрите акціонерне товариство відповідно до Указу Президента України про реформування електроенергетичного комплексу [18].

Зокрема, у серпні 1995 року відбулося перетворення державного підприємства у ВАТ «Кіровоградобленерго», що стало важливим етапом у процесі реформування енергетичної галузі України. У подальшому підприємство пройшло етапи реорганізації та трансформації у приватне

акціонерне товариство.

Протягом своєї діяльності підприємство розвивалося разом із енергетичною системою України, здійснювало модернізацію мереж, впроваджувало нові технології та забезпечувало стабільне електропостачання споживачів навіть у складних соціально-економічних та воєнних умовах [18].

ПрАТ «Кіровоградобленерго» є юридичною особою, зареєстрованою в місті Кропивницький, та здійснює діяльність у сфері розподілу електричної енергії [19]. Основним видом діяльності підприємства є розподілення електроенергії (КВЕД 35.13), а також супутні види діяльності, зокрема інжиніринг, будівництво, технічне обслуговування та енергетичні послуги [19].

Підприємство виконує такі основні функції:

- експлуатація та обслуговування електричних мереж;
- забезпечення безперебійного електропостачання споживачів;
- підключення нових споживачів до електромереж;
- проведення ремонтно-відновлювальних робіт;
- впровадження сучасних систем обліку та управління електроенергією.

В умовах воєнного стану підприємство також виконує функції з відновлення пошкоджених електромереж та забезпечення стабільності енергосистеми регіону [20].

Організаційна структура ПрАТ «Кіровоградобленерго» має ієрархічний характер і побудована за функціональним принципом. Вона забезпечує ефективне управління підприємством та координацію діяльності його підрозділів (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Загальна організаційна структура

ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Джерело: складено автором за матеріалами додатку А

До складу організаційної структури входять:

- керівництво підприємства (правління, генеральний директор);
- адміністративні підрозділи (фінансовий, юридичний, кадровий відділи);
- виробничі підрозділи (районні електромережі, служби експлуатації та ремонту);
- технічні служби (служби диспетчерського управління, обліку електроенергії, технічного контролю);
- допоміжні підрозділи (логістика, інформаційні технології, охорона праці).

Така структура дозволяє забезпечити безперервність виробничого процесу, оперативне реагування на аварійні ситуації та ефективне управління ресурсами підприємства.

Особливістю діяльності ПрАТ «Кіровоградобленерго» є його статус оператора системи розподілу, що передбачає виконання функцій з

транспортування електроенергії до кінцевих споживачів. Підприємство працює в умовах державного регулювання та виконує свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, ліцензійних умов та галузевих нормативів.

Важливою особливістю є те, що підприємство здійснює свою діяльність на підставі Статуту, який визначає правовий статус, організаційну структуру, цілі діяльності, права та обов'язки органів управління, а також порядок взаємодії з іншими суб'єктами господарювання (Додаток А).

Крім того, підприємство забезпечує взаємодію зі споживачами через сучасні сервіси, зокрема особисті кабінети та інформаційні системи, що дозволяє підвищити якість обслуговування [20].

Отже, ПрАТ «Кіровоградобленерго» є важливим елементом енергетичної інфраструктури регіону, що забезпечує розподіл електроенергії та стабільність функціонування енергосистеми.

Історія підприємства свідчить про його поступовий розвиток у межах реформування енергетичної галузі України, а організаційна структура забезпечує ефективне управління та координацію діяльності.

Особливості діяльності підприємства визначаються його функціями оператора системи розподілу, високим рівнем відповідальності та необхідністю функціонування в умовах підвищених ризиків, зокрема в період воєнного стану.

Таким чином, досліджуване підприємство є типовим представником енергетичних підприємств критичної інфраструктури, що визначає важливість удосконалення його стратегічного управління.

2.2. Аналіз та оцінки майнового стану та показників ліквідності досліджуваного підприємства

Аналіз та оцінка майнового стану і показників ліквідності ПрАТ «Кіровоградобленерго» є важливим етапом фінансового аналізу

підприємства, що дозволяє визначити рівень його фінансової стійкості, платоспроможності та ефективності використання ресурсів. В умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, нестабільності енергетичного ринку та підвищених ризиків функціонування критичної інфраструктури, значення такого аналізу суттєво зростає.

Перш за все, оцінка майнового стану підприємства передбачає дослідження структури та динаміки активів і пасивів балансу. Аналіз активної частини балансу дозволяє визначити склад, структуру та ефективність використання майна підприємства, зокрема співвідношення необоротних і оборотних активів, рівень їх ліквідності та здатність генерувати дохід. Для енергетичних підприємств, таких як ПрАТ «Кіровоградобленерго», характерною є значна частка необоротних активів (електричні мережі, обладнання, інфраструктура), що обумовлює високу капіталомісткість діяльності та потребу в довгострокових інвестиціях.

У межах дослідження за 2022–2025 роки аналіз активів і пасивів дозволяє виявити тенденції змін у майновому стані підприємства під впливом зовнішніх факторів, таких як військові дії, руйнування інфраструктури, зміни тарифної політики та інвестиційної активності. Це дає змогу оцінити адаптаційні можливості підприємства та ефективність його управлінських рішень. В таблиці 2.1 представлено показники активів згідно форми № 1 «Баланс» за три останні роки.

Таблиця 2.1 – Аналіз активів ПрАТ "Кіровоградобленерго" за 2022-2025 роки

Показник	Код рядка Ф1	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025-2022
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	1000	9 727,00	8 678,00	15 503,00	14 850,00	5 123,00
первісна вартість	1001	24 739,00	27 947,00	41 670,00	34 447,00	9 708,00
накопичена амортизація	1002	15 012,00	19 269,00	26 167,00	19 597,00	4 585,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	76 462,00	30 629,00	38 956,00	54 252,00	-22 210,00
Основні засоби	1010	2 606 817,00	2 514 076,00	2 466 826,00	2 456 025,00	-150 792,00
первісна вартість	1011	4 046 952,00	4 205 023,00	4 363 928,00	4 553 498,00	506 546,00
знос	1012	1 440 135,00	1 690 947,00	1 897 102,00	2 097 473,00	657 338,00
Усього за розділом I	1095	2 693 006,00	2 553 383,00	2 521 285,00	2 525 127,00	-167 879,00
II. Оборотні активи						
Запаси	1100	56 001,00	52 212,00	54 182,00	63 902,00	7901

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	40 824,00	115 684,00	30 910,00	64 099,00	23275
Дебіторська заборгованість за розрахунками:						
за виданими авансами	1130	10 116,00	4 980,00	11 031,00	18 753,00	8637
з бюджетом	1135	15 144,00	15 135,00	15 135,00	15 135,00	-9
у тому числі з податку на прибуток	1136	15 139,00	15 135,00	15 135,00	15 135,00	-4
Гроші та їх еквіваленти	1165	30 290,00	23 825,00	39 275,00	86 958,00	56668
Інші оборотні активи	1190	17 542,00	59 532,00	80 372,00	67 567,00	50025
Усього за розділом II	1195	169 917,00	271 368,00	230 905,00	316 414,00	146497
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0	0	0
Баланс	1300	2 862 923,00	2 824 751,00	2 752 190,00	2 841 541,00	1978618

Джерело: складено автором за матеріалами додатків Б; В; Г

Проведений аналіз активів підприємства свідчить про збереження високої частки необоротних активів, що є типовим для енергетичних підприємств. Основні засоби займають домінуючу частку в структурі активів, проте їх залишкова вартість зменшилась на 150 792 тис. грн, що пов'язано зі значним зростанням зносу (+657 338 тис. грн). Це свідчить про фізичне та моральне старіння інфраструктури, незважаючи на зростання первісної вартості активів.

Нематеріальні активи демонструють загальне зростання (+5 123 тис. грн), що може свідчити про поступову цифровізацію та впровадження інформаційних систем. Водночас обсяги незавершених капітальних інвестицій зменшились (-22 210 тис. грн), що може вказувати на недостатній рівень інвестиційної активності або завершення окремих проєктів без належного оновлення основних фондів.

Оборотні активи мають позитивну динаміку (+146 497 тис. грн), зокрема суттєво зросли грошові кошти (+56 668 тис. грн), що свідчить про покращення ліквідності та платоспроможності підприємства. Разом з тим, значні коливання дебіторської заборгованості (зростання на 23 275 тис. грн) вказують на певні проблеми з розрахунками споживачів та потребу посилення контролю за дебіторами.

У цілому активи підприємства залишаються відносно стабільними, проте їх структура свідчить про необхідність оновлення виробничої бази та

підвищення ефективності управління ресурсами.

Отримані результати мають важливе значення для формування стратегії розвитку підприємства. Зростання зносу вимагає розробки інвестиційної стратегії, спрямованої на оновлення електромереж та обладнання. Це є критично важливим для підвищення надійності енергопостачання. Зменшення незавершених капітальних інвестицій свідчить про потребу у збільшенні капіталовкладень, зокрема в інноваційні та енергоефективні проєкти. Зростання нематеріальних активів доцільно підтримати шляхом впровадження сучасних систем управління (Smart Grid), що підвищить ефективність діяльності. Необхідно посилити контроль за дебіторською заборгованістю, оптимізувати політику розрахунків зі споживачами та підвищити платіжну дисципліну. Зростання грошових коштів створює можливості для фінансування стратегічних проєктів, що слід використати для розвитку підприємства.

Аналіз активів ПрАТ «Кіровоградобленерго» свідчить про відносну стабільність майнового стану підприємства при одночасній наявності проблем, пов'язаних зі зношеністю основних засобів та необхідністю підвищення інвестиційної активності.

Оцінка майнового стану підприємства проводиться за наступними показниками які наведені на рисунку 2.2.

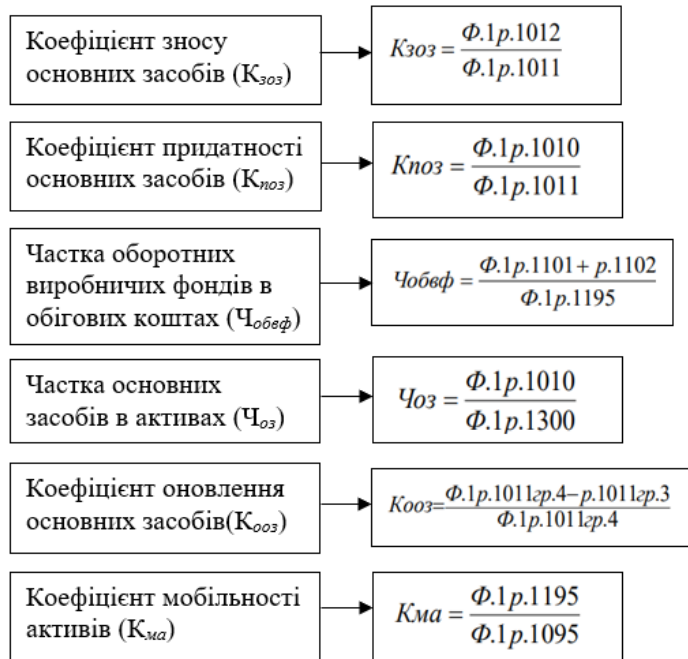


Рисунок 2.2 – Ключові показники оцінки майнового стану досліджуваного підприємства

Джерело: складено автором згідно загальноприйнятих норм

Результати розрахунків коефіцієнтів представлено у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Результати розрахунку показників майнового стану ПрАТ «Кіровоградобленерго»

№ з/п	Назва показника	2022	2023	2024	2025
1	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,356	0,402	0,435	0,461
2	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,644	0,598	0,565	0,539
3	Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	0,329	0,192	0,234	0,202
4	Частка основних засобів в активах	0,910	0,890	0,896	0,864
5	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0	0,037	0,036	0,041
6	Коефіцієнт мобільності активів	0,063	0,106	0,091	0,125

Джерело: розраховано автором за матеріалами таблиці 2.1

Проведені розрахунки свідчать про наявність як позитивних, так і проблемних тенденцій у майновому стані підприємства за 2022–2025 роки.

Коефіцієнт зносу основних засобів має стійку тенденцію до зростання (з 0,356 до 0,461), що свідчить про поступове старіння виробничих фондів. Відповідно, коефіцієнт придатності знижується (з 0,644 до 0,539), що підтверджує погіршення технічного стану основних засобів. Це є негативною

тенденцією, яка може впливати на надійність електропостачання.

Частка основних засобів в активах залишається дуже високою (понад 86%), що є характерним для енергетичних підприємств, однак її поступове зниження може свідчити про певну зміну структури активів у бік підвищення ліквідності.

Коефіцієнт оновлення основних засобів є низьким (0–0,041), що вказує на недостатні темпи модернізації інфраструктури. Це створює ризики технічного відставання підприємства.

Коефіцієнт мобільності активів зріс з 0,063 до 0,125, що є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про збільшення частки оборотних активів і підвищення гнучкості підприємства. Водночас частка оборотних виробничих фондів є нестабільною, що вказує на нерівномірність управління оборотними ресурсами. Динаміка розрахованих показників представлена на рисунку 2.3.

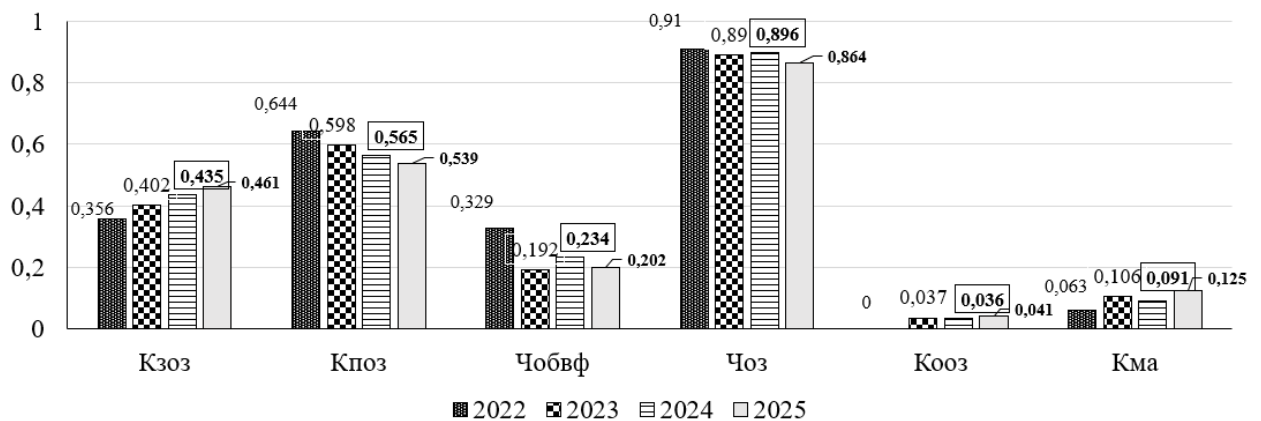


Рисунок 2.3 – Динаміка показників майнового стану

ПрАТ «Кіровоградобленерго» за період з 2022 по 2025 роки

Джерело: побудовано автором за матеріалами таблиці 2.2

Отримані результати мають безпосередній вплив на формування стратегічних рішень підприємства. Зростання зносу потребує реалізації інвестиційної стратегії з оновлення мереж і обладнання. Доцільно залучати інвестиції, міжнародну допомогу та впроваджувати інноваційні технології. Низький коефіцієнт оновлення вимагає розробки довгострокових програм реконструкції та технічного переоснащення. Зростання мобільності активів є позитивним, однак необхідно забезпечити баланс між ліквідністю та

виробничим потенціалом. Нестабільність частки оборотних фондів потребує вдосконалення політики управління запасами та оборотними ресурсами. Враховуючи високий рівень зносу, підприємству доцільно впроваджувати цифрові технології та сучасні енергетичні рішення (Smart Grid, автоматизація).

Майновий стан ПрАТ «Кіровоградобленерго» характеризується високою капіталомісткістю та зростанням зношеності основних засобів при одночасному покращенні мобільності активів.

Для стратегічного управління це означає необхідність переходу до інвестиційно-інноваційної моделі розвитку, яка забезпечить оновлення інфраструктури, підвищення ефективності діяльності та зміцнення фінансової стійкості підприємства в умовах сучасних викликів.

Аналіз пасивної частини балансу спрямований на дослідження джерел формування майна підприємства, зокрема структури власного та позикового капіталу. Це дозволяє оцінити фінансову незалежність підприємства, рівень його заборгованості та здатність забезпечувати свою діяльність за рахунок власних ресурсів. Особливо важливим є визначення співвідношення між власним і залученим капіталом, що характеризує фінансову стійкість підприємства (табл. 2.3).

Аналіз пасивів підприємства свідчить про суттєві структурні зміни у джерелах фінансування діяльності, що мають важливе значення для оцінки фінансової стійкості.

Спостерігається зниження власного капіталу (на 629 988 тис. грн), зокрема за рахунок скорочення капіталу у дооцінках та нерозподіленого прибутку. Це свідчить про зменшення фінансової незалежності підприємства та погіршення його інвестиційного потенціалу.

Водночас обсяг довгострокових зобов'язань залишається відносно стабільним і незначним у структурі пасивів, що означає обмежене використання довгострокового фінансування.

Таблиця 2.3 – Аналіз пасивної частини балансу ПрАТ

"Кіровоградобленерго" за 2022-2025 роки

Показник	Код рядка Ф1	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025-2022
I. Власний капітал						
Зареєстрований капітал	1400	29 844,00	29 844,00	29 844,00	29 844,00	0
Капітал у дооцінках	1405	959 620,00	857 728,00	784 592,00	719 955,00	-239665
Додатковий капітал	1410	102 060,00	102 060,00	102 060,00	102 060,00	0
Резервний капітал	1415	4 481,00	4 481,00	4 481,00	4 481,00	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 169 617,00	1 014 222,00	758 875,00	779 294,00	-390323
Усього за розділом I	1495	2 265 622,00	2 008 335,00	1 679 852,00	1 635 634,00	-629988
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	184 009,00	177 404,00	174 239,00	172 105,00	-11904
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 938,00	942,00	0	2 894,00	956
Усього за розділом II	1595	185 947,00	178 346,00	174 239,00	174 999,00	-10948
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	1600	1,00	5 000,00	5 000,00	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 469,00	1 469,00	1 245,00	1 307,00	-162
товари, роботи, послуги	1615	88 511,00	337 342,00	462 058,00	386 834,00	298323
розрахунками з бюджетом	1620	21 954,00	23 587,00	29 747,00	40 593,00	18639
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0	0	0
розрахунками зі страхування	1625	4 354,00	4 919,00	6 299,00	14 340,00	9986
розрахунками з оплати праці	1630	16 561,00	19 847,00	23 855,00	32 025,00	15464
Поточні забезпечення	1660	102 768,00	108 876,00	154 101,00	192 255,00	89487
Інші поточні зобов'язання	1690	46 982,00	68 165,00	46 634,00	53 552,00	6570
Усього за розділом III	1695	411 354,00	638 070,00	898 099,00	1 030 908,00	619554
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0	0	0
Баланс	1900	2 862 923,00	2 824 751,00	2 752 190,00	2 841 541,00	-25787682

Джерело: складено автором за матеріалами додатків Б; В; Г

Найбільш суттєві зміни відбулися у складі поточних зобов'язань, які значно зросли (на 619 554 тис. грн). Зокрема, різко збільшилась кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги, а також за розрахунками з бюджетом і персоналом. Це свідчить про зростання залежності підприємства від короткострокових джерел фінансування.

Крім того, зростання поточних забезпечень вказує на підвищення рівня фінансових ризиків і необхідність резервування коштів на майбутні витрати.

Отримані результати визначають ключові напрями стратегічного управління підприємством. Зменшення власного капіталу потребує реалізації політики його відновлення, зокрема через підвищення прибутковості, оптимізацію витрат та залучення інвестицій. Значне зростання поточних зобов'язань свідчить про необхідність зменшення залежності від короткострокових джерел фінансування та переходу до більш стабільних довгострокових ресурсів. Різке зростання заборгованості потребує вдосконалення політики розрахунків із постачальниками та бюджетом для уникнення фінансових ризиків. Необхідно забезпечити баланс між активами і зобов'язаннями, щоб уникнути дефіциту ліквідності. Зростання забезпечень і зобов'язань вимагає впровадження системи управління фінансовими ризиками.

Структура пасивів ПрАТ «Кіровоградобленерго» характеризується зниженням частки власного капіталу та суттєвим зростанням поточних зобов'язань, що свідчить про посилення фінансових ризиків.

Для стратегічного управління це означає необхідність переходу до політики фінансової стабілізації, яка передбачає зміцнення власного капіталу, оптимізацію структури зобов'язань та підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства.

Не менш важливим є аналіз показників ліквідності, який відображає здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. До основних показників належать коефіцієнт поточної, швидкої та абсолютної ліквідності. Їх оцінка дозволяє визначити рівень платоспроможності підприємства, ступінь покриття поточних зобов'язань оборотними активами та наявність достатніх грошових ресурсів (рис. 2.4), результати розрахунків коефіцієнтів представлено в таблицю 2.4.

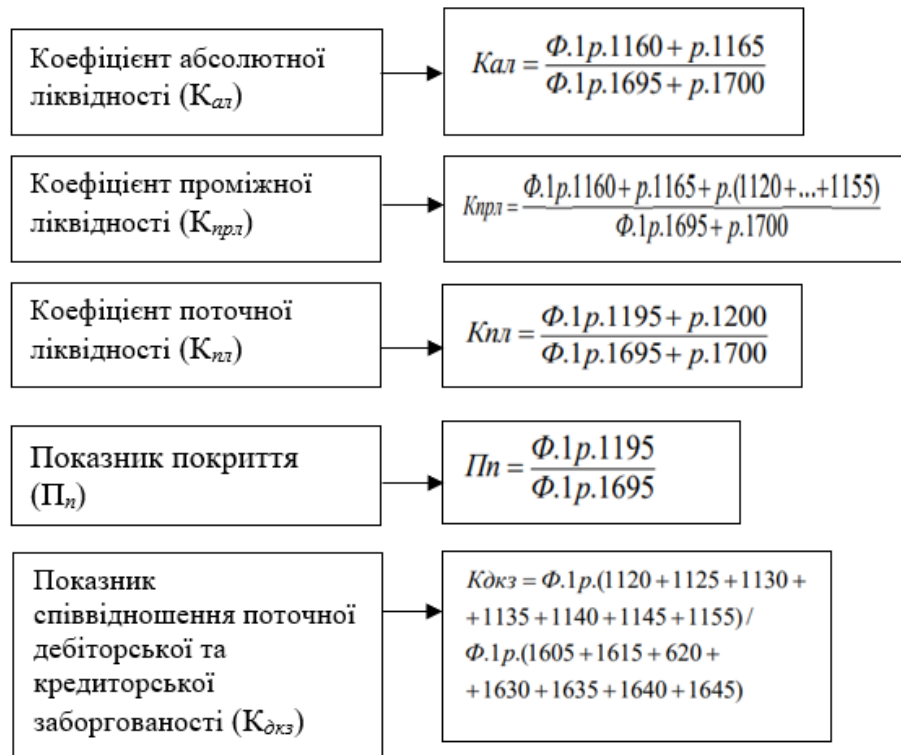


Рисунок 2.4 – Відносні показники ліквідності підприємства

Джерело: складено автором згідно загальноприйнятих норм

Для ПрАТ «Кіровоградобленерго» аналіз ліквідності має особливе значення, оскільки підприємство функціонує в умовах постійної необхідності фінансування ремонтно-відновлювальних робіт, обслуговування інфраструктури та забезпечення безперебійного електропостачання. Недостатній рівень ліквідності може призвести до фінансових труднощів і порушення стабільності діяльності.

Таблиця 2.4 – Розрахунок відносних показників ліквідності на досліджуваному підприємстві ПрАТ «Кіровоградобленерго»

№ з/п	Назва показника	2022	2023	2024	2025
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,073	0,037	0,043	0,084
2	Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,413	0,425	0,257	0,306
3	Показник покриття	0,413	0,425	0,257	0,306
4	Показник співвідношення поточної дебіторської та кредиторської заборгованості	0,520	0,356	0,110	0,213

Джерело: розраховано автором за матеріалами таблиці 2.3

Розраховані показники ліквідності свідчать про нестабільний рівень платоспроможності підприємства протягом 2022–2025 років.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності має коливальну динаміку: зниження у 2023 році (0,037) та поступове зростання до 0,084 у 2025 році. Це свідчить про певне покращення наявності грошових коштів, однак показник залишається нижчим за нормативний рівень, що вказує на обмежену здатність підприємства негайно погашати короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт проміжної ліквідності та показник покриття мають тенденцію до зниження у 2024 році (до 0,257) з незначним відновленням у 2025 році (0,306). Значення показників є нижчими за рекомендовані, що свідчить про недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань.

Особливо негативною є динаміка співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, яке суттєво знизилось з 0,520 до 0,213. Це означає, що кредиторська заборгованість значно перевищує дебіторську, що свідчить про посилення фінансового навантаження та ризик втрати платоспроможності.

Зазначені показники представлені в динаміці для більшої наглядності на рисунку 2.5.

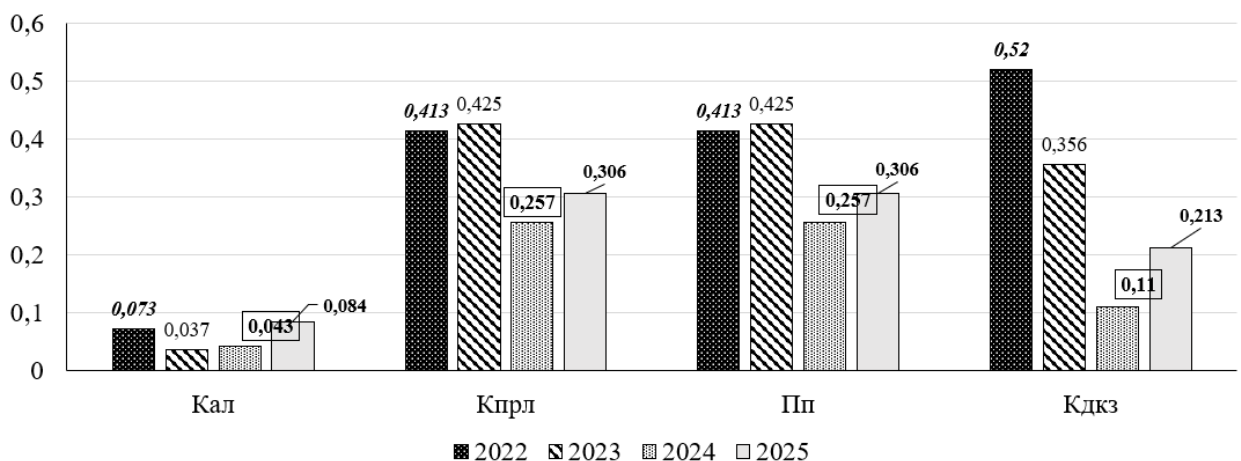


Рисунок 2.5 – Динаміка відносних показників ліквідності

ПрАТ «Кіровоградобленерго» за період з 2022 по 2025 роки

Джерело: побудовано автором за матеріалами таблиці 2.4

Отримані результати мають важливе значення для формування фінансової стратегії підприємства:

- підвищення ліквідності (пріоритетний напрям) – необхідно збільшити обсяг грошових коштів та їх еквівалентів, зокрема через оптимізацію грошових потоків та скорочення витрат;
- оптимізація структури оборотних активів – потрібно підвищити частку ліквідних активів, зменшити залежність від малоліквідних складових;
- управління дебіторською заборгованістю – доцільно посилити контроль за розрахунками зі споживачами, скоротити строки погашення заборгованості та підвищити платіжну дисципліну;
- зниження кредиторської заборгованості – Необхідно розробити політику поступового зменшення короткострокових зобов'язань, щоб знизити фінансові ризики;
- формування стратегії фінансової стійкості – важливо забезпечити баланс між активами і зобов'язаннями, що дозволить підвищити платоспроможність підприємства.

Показники ліквідності ПрАТ «Кіровоградобленерго» свідчать про недостатній рівень платоспроможності та наявність ризиків фінансової нестабільності.

Для стратегічного управління це означає необхідність реалізації стратегії підвищення ліквідності та фінансової стабільності, яка передбачає оптимізацію структури активів і зобов'язань, покращення управління грошовими потоками та посилення контролю за розрахунками.

2.3. Аналіз та оцінка ключових показників фінансового стану як складових стратегічного управління ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Аналіз та оцінка ключових показників фінансового стану ПрАТ «Кіровоградобленерго» є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством, особливо з огляду на його належність до об'єктів критичної

енергетичної інфраструктури. У сучасних умовах нестабільності, воєнних ризиків та необхідності забезпечення безперебійного енергопостачання, фінансова стійкість підприємства виступає основою його ефективного функціонування та довгострокового розвитку.

Необхідність проведення такого аналізу обумовлена потребою у своєчасному виявленні тенденцій змін фінансового стану підприємства, оцінці ефективності його діяльності, а також формуванні обґрунтованих стратегічних рішень. Фінансовий аналіз дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й визначити резерви підвищення ефективності, забезпечити раціональне використання ресурсів і мінімізувати фінансові ризики.

Основними цілями аналізу та оцінки фінансового стану ПрАТ «Кіровоградобленерго» є:

- визначення рівня прибутковості та ефективності діяльності підприємства;
- оцінка структури доходів і витрат та їх змін у динаміці;
- виявлення тенденцій розвитку фінансових результатів;
- аналіз ефективності використання ресурсів;
- забезпечення інформаційної бази для прийняття стратегічних управлінських рішень;
- підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

У межах стратегічного управління фінансовий аналіз виконує функцію інструменту прогнозування та планування, що дозволяє узгодити фінансові можливості підприємства з його стратегічними цілями.

Для проведення аналізу та оцінки фінансового стану ПрАТ «Кіровоградобленерго» доцільно використовувати форму № 2 «Звіт про фінансові результати» за останні три роки (2022–2025 рр.), яка містить інформацію про доходи, витрати та фінансові результати діяльності підприємства. Саме ця форма дозволяє комплексно оцінити ефективність

господарської діяльності та виявити ключові тенденції її розвитку.

Зокрема, у межах дослідження передбачається:

- оцінка показників структурних змін доходів і витрат ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2022–2025 роки, що дозволить визначити частку окремих видів доходів і витрат у загальній структурі та виявити зміни у фінансовій політиці підприємства;

- оцінка динаміки структурних змін елементів операційних витрат за період 2022–2025 років, що дасть можливість проаналізувати ефективність управління витратами, визначити найбільш витратні статті та окреслити напрями їх оптимізації;

- розрахунок показників рентабельності, зокрема рентабельності продажів, активів та власного капіталу, що дозволить оцінити ефективність використання ресурсів і рівень прибутковості підприємства.

Процес оцінки фінансового стану як складової стратегічного управління ПрАТ «Кіровоградобленерго» доцільно здійснювати за такими основними етапами:

1 етап. Збір та підготовка інформації – формування інформаційної бази дослідження на основі фінансової звітності підприємства (зокрема, форми №2).

2 етап. Аналіз структури доходів і витрат – визначення складу та питомої ваги основних статей доходів і витрат, виявлення структурних змін.

3 етап. Аналіз динаміки показників – дослідження змін фінансових результатів у часі, визначення тенденцій розвитку.

4 етап. Аналіз операційних витрат – оцінка структури витрат за елементами та їх впливу на фінансові результати.

5 етап. Розрахунок показників рентабельності – визначення ефективності діяльності підприємства та рівня віддачі від використаних ресурсів.

6 етап. Інтерпретація результатів аналізу – узагальнення отриманих результатів, виявлення проблемних аспектів і сильних сторін діяльності.

7 етап. Формування управлінських рекомендацій – розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності та покращення фінансового стану підприємства.

Таким чином, аналіз та оцінка фінансового стану ПрАТ «Кіровоградобленерго» є важливим інструментом стратегічного управління, що дозволяє забезпечити обґрунтованість управлінських рішень, підвищити ефективність діяльності та зміцнити фінансову стійкість підприємства в умовах сучасних викликів.

Розпочнемо з аналізу та оцінки показників структурних змін доходів і витрат ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2022–2025 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка динаміки структурних змін доходів і витрат ПрАТ «Кіровоградобленерго» за період з 2022 по 2025 роки

Показник	Код рядка Ф2	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025-2022
1	2	3	4	5		6
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ						
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 998 186,00	2 165 986,00	2 539 330,00	3 330 913,00	1332727
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 874 169,00	2 280 576,00	2 800 563,00	3 224 730,00	1350561
Валовий: прибуток (збиток)	2090/ (2095)	124 017,00	(-114 590,00)	(-261 233,00)	106 183,00	-17834
Інші операційні доходи	2120	0	0	44 945,00	0	0
Адміністративні витрати	2130	83 932,00	93 192,00	117 604,00	142 060,00	58128
Інші операційні витрати	2180	890,00	55 854,00	0	12 441,00	11551
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток/збиток	2190/ (2195)	39 195,00	(-263 636,00)	(-333 892,00)	(-48 318,00)	-87513
Інші доходи	2240	6 096,00	2 770,00	4 810,00	4 556,00	-1540
Фінансові витрати	2250	4 306,00	4 168,00	2 566,00	1 705,00	-2601
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток/збиток	2290/ (2295)	40 985,00	-265 034,00	(-331 648,00)	(-45 467,00)	-86452
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-10 119,00	6 807,00	3 165,00	2 134,00	12253
Чистий фінансовий результат: прибуток/ збиток	2350/ (2355)	30 866,00	(-258 227,00)	(-328 483,00)	(-43 333,00)	-74199
II. СУКУПНИЙ ДОХІД						
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	30 866,00	-258 227,00	-328 483,00	-43 333,00	-74199

Джерело: складено автором за матеріалами додатків Д; Е; Ж

Проведений аналіз свідчить про суттєве зростання чистого доходу від реалізації (на 1 332 727 тис. грн), що є позитивною тенденцією та вказує на збільшення обсягів діяльності підприємства. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла ще більш високими темпами (на 1 350 561 тис. грн), що призвело до погіршення фінансових результатів.

Зокрема, підприємство перейшло від прибуткової діяльності у 2022 році до збиткової у 2023–2025 роках, що підтверджується від’ємним валовим та операційним фінансовим результатом. Лише у 2025 році спостерігається часткове покращення валового результату, однак загалом підприємство залишається збитковим.

Суттєве зростання адміністративних витрат (+58 128 тис. грн) свідчить про збільшення управлінських витрат, що негативно впливає на прибутковість. Також спостерігається нестабільність інших операційних витрат, що ускладнює фінансове планування.

Позитивним моментом є зменшення фінансових витрат, що може свідчити про зниження боргового навантаження. Проте це не компенсує загального погіршення фінансового результату.

У підсумку, чистий фінансовий результат знизився з прибутку 30 866 тис. грн у 2022 році до збитку 43 333 тис. грн у 2025 році, що свідчить про погіршення ефективності діяльності підприємства.

Незважаючи на зростання доходів, фінансові результати ПрАТ «Кіровоградобленерго» погіршуються через випереджаюче зростання витрат.

Для стратегічного управління це означає необхідність переходу до стратегії підвищення ефективності та фінансового оздоровлення, що передбачає оптимізацію витрат, модернізацію виробничої бази та вдосконалення управлінських процесів.

Проаналізуємо, як змінювалася структура окремих елементів операційних витрат у динаміці протягом 2022–2025 років (табл. 2.6).

Аналіз структури операційних витрат свідчить про їх суттєве зростання (на 1 398 573 тис. грн), що є ключовим фактором погіршення фінансових

результатів підприємства.

Таблиця 2.6 – Оцінка динаміки структурних змін елементів операційних витрат на ПрАТ «Кіровоградобленерго» за період з 2022 по 2025 роки

Показник	Код рядка	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025-2022
1	2	3	4	5	6	7
Матеріальні затрати	2500	771 129,00	1 115 050,00	1 426 676,00	1 637 469,00	866340
Витрати на оплату праці	2505	482 499,00	530 879,00	686 205,00	855 939,00	373440
Відрахування на соціальні заходи	2510	103 992,00	113 413,00	145 728,00	183 594,00	79602
Амортизація	2515	316 671,00	262 251,00	216 692,00	211 964,00	-104707
Інші операційні витрати	2520	262 679,00	337 734,00	414 636,00	446 577,00	183898
Разом	2550	1 936 970,00	2 359 327,00	2 889 937,00	3 335 543,00	1398573

Джерело: складено автором за матеріалами додатків Д; Е; Ж

Найбільше зросли матеріальні витрати (+866 340 тис. грн), що вказує на підвищення вартості ресурсів, витрат на ремонт та обслуговування інфраструктури. Значне збільшення витрат на оплату праці (+373 440 тис. грн) та соціальних відрахувань (+79 602 тис. грн) свідчить про зростання кадрових витрат.

Водночас спостерігається зменшення амортизації (-104 707 тис. грн), що може бути пов'язано з недостатнім оновленням основних засобів або їх повною амортизацією, що є негативним сигналом для технічного розвитку підприємства.

Зростання інших операційних витрат (+183 898 тис. грн) свідчить про збільшення супутніх витрат, що потребує додаткового контролю.

У цілому структура витрат демонструє тенденцію до зростання витратомісткості діяльності підприємства, що негативно впливає на його ефективність.

Операційні витрати ПрАТ «Кіровоградобленерго» мають стійку тенденцію до зростання, що негативно впливає на фінансові результати.

Рентабельність підприємства – це один із ключових узагальнюючих показників ефективності діяльності, який відображає здатність підприємства

генерувати прибуток від використання наявних ресурсів. Вона характеризує співвідношення отриманого фінансового результату до витрат, доходів або капіталу і дозволяє оцінити економічну доцільність діяльності підприємства.

Економічна сутність рентабельності полягає у визначенні рівня віддачі від вкладених ресурсів – матеріальних, трудових і фінансових. Чим вищий рівень рентабельності, тим ефективніше підприємство використовує свої активи та забезпечує фінансову стійкість і конкурентоспроможність.

У практиці фінансового аналізу виділяють основні види рентабельності:

- рентабельність продажів – характеризує частку прибутку в доході від реалізації;
- рентабельність активів – показує ефективність використання всіх ресурсів підприємства;
- рентабельність власного капіталу — відображає дохідність вкладень власників підприємства;
- та інші які представлено на рисунку 2.6.

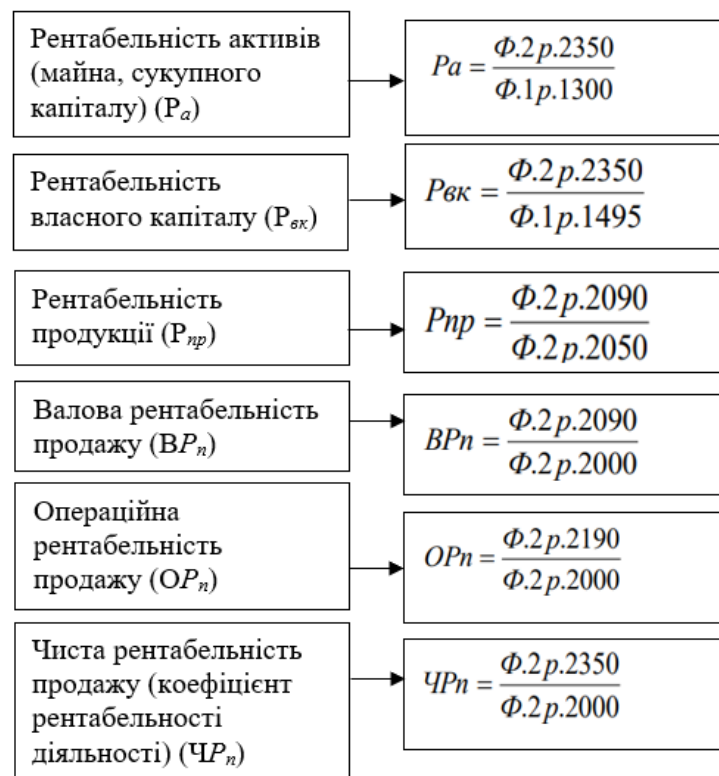


Рисунок 2.6 – Показники рентабельності підприємства

Джерело: складено автором згідно загальноприйнятих норм

Для підприємств енергетичної галузі, зокрема ПрАТ «Кіровоградобленерго», показники рентабельності мають особливе значення, оскільки діяльність є капіталомісткою, регульованою та пов'язана з високими витратами на утримання інфраструктури. Рентабельність у цьому випадку виступає індикатором ефективності тарифної політики, управління витратами та інвестиційної діяльності.

У системі стратегічного управління рентабельність виконує важливу роль, оскільки:

- слугує основою для прийняття управлінських рішень;
- дозволяє оцінити ефективність реалізації стратегії підприємства;
- визначає можливості для розвитку, модернізації та залучення інвестицій.

Таким чином, рентабельність є важливим критерієм оцінки результативності діяльності підприємства та одним із ключових орієнтирів формування його стратегічної політики.

В таблиці 2.7 наводимо результати розрахунків показників рентабельності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.7 – Розрахунок показників рентабельності на досліджуваному підприємстві ПрАТ «Кіровоградобленерго»

№ з/п	Назва показника	2022	2023	2024	2025
1	Рентабельність активів (майна, сукупного капіталу)	0,011	0,091	0,119	0,015
2	Рентабельність власного капіталу	0,013	0,128	0,195	0,026
3	Рентабельність продукції	0,066	0,05	0,093	0,033
4	Валова рентабельність продажу	0,062	0,053	0,103	0,032
5	Операційна рентабельність продажу	0,019	0,122	0,131	0,014
6	Чиста рентабельність продажу (коефіцієнт рентабельності діяльності)	0,015	0,119	0,129	0,013

Джерело: розраховано автором за матеріалами таблиці 2.6

Проведений аналіз показників рентабельності ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2022–2025 роки свідчить про нестабільну динаміку ефективності діяльності підприємства, що проявляється у зростанні рентабельності у 2023–2024 роках та її різкому зниженні у 2025 році. Така

тенденція вказує на нестійкість фінансових результатів і значну залежність діяльності підприємства від змін зовнішнього середовища, а також внутрішніх управлінських факторів.

Зокрема, рентабельність активів демонструє суттєве зростання з 0,011 у 2022 році до 0,119 у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання майнового потенціалу підприємства. Однак у 2025 році цей показник знижується до 0,015, що вказує на погіршення віддачі від використання активів і обумовлює необхідність підвищення ефективності їх використання, оптимізації структури активів та активізації процесів модернізації основних засобів.

Аналогічну динаміку має рентабельність власного капіталу, яка зростає до 0,195 у 2024 році, а у 2025 році знижується до 0,026. Це свідчить про тимчасове підвищення дохідності для власників підприємства з подальшим її погіршенням, що негативно впливає на інвестиційну привабливість підприємства та потребує удосконалення структури капіталу і підвищення загальної прибутковості діяльності.

Рентабельність продукції протягом досліджуваного періоду характеризується коливаннями (від 0,066 у 2022 році до 0,033 у 2025 році), що свідчить про нестабільність прибутковості виробничої діяльності. Це зумовлює необхідність зниження собівартості продукції, удосконалення тарифної політики та підвищення ефективності виробничих процесів.

Валова рентабельність продажу зростає до 0,103 у 2024 році, однак у 2025 році різко знижується до 0,032, що свідчить про зниження ефективності основної діяльності підприємства та потребує посилення контролю за виробничими витратами. Подібна ситуація спостерігається і щодо операційної рентабельності продажу, яка досягає максимального значення у 2024 році (0,131), але у 2025 році зменшується до 0,014. Це вказує на необхідність оптимізації адміністративних та операційних витрат, а також вдосконалення системи управління витратами.

Чиста рентабельність продажу, яка відображає кінцеву ефективність

діяльності підприємства, також має аналогічну динаміку: зростання до 0,129 у 2024 році та зниження до 0,013 у 2025 році. Це свідчить про погіршення загального фінансового результату та обмеження можливостей підприємства щодо самофінансування та подальшого розвитку.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що, незважаючи на тимчасове підвищення ефективності діяльності у 2023–2024 роках, у 2025 році підприємство зіткнулося з суттєвим погіршенням показників рентабельності. Це свідчить про наявність системних проблем у формуванні прибутку та необхідність удосконалення стратегічного управління (рис. 2.7).

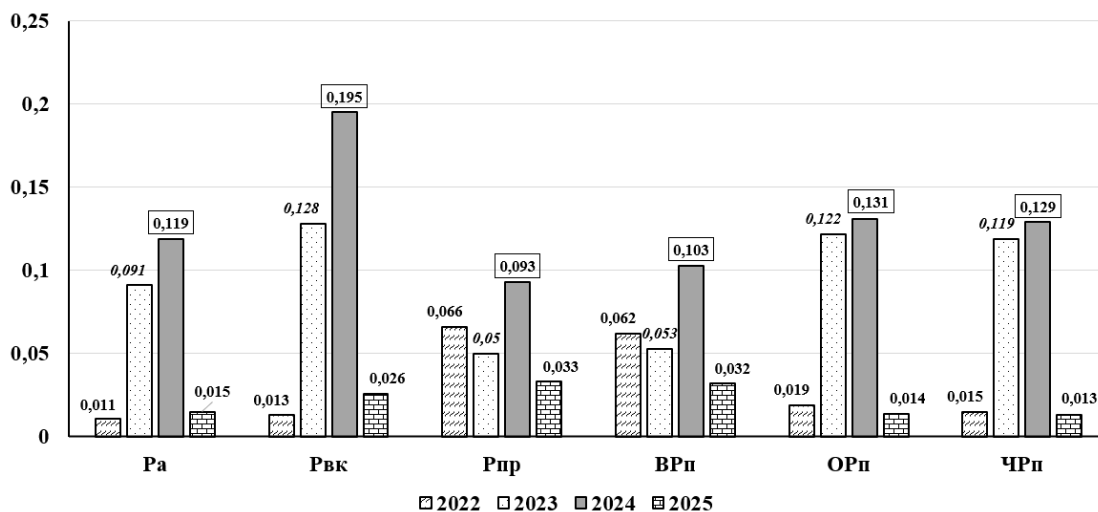


Рисунок 2.7 – Динаміка показників рентабельності

ПрАТ «Кіровоградобленерго» за період з 2022 по 2025 роки

Джерело: побудовано автором за матеріалами таблиці 2.7

З огляду на зазначене, для ПрАТ «Кіровоградобленерго» доцільним є перехід до стратегії підвищення ефективності діяльності, яка передбачає оптимізацію витрат і зниження собівартості, модернізацію основних засобів, удосконалення тарифної та фінансової політики, а також впровадження інноваційних і цифрових рішень. Підвищення рівня рентабельності повинно стати одним із ключових стратегічних пріоритетів підприємства, оскільки саме цей показник визначає його фінансову стійкість, інвестиційну привабливість і здатність до довгострокового розвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ПрАТ «КІРОВОГРАДОБЛЕНЕРГО»

3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління досліджуваної організації

З урахуванням результатів проведеного фінансово-економічного аналізу діяльності ПрАТ «Кіровоградобленерго», який засвідчив зростання рівня зносу основних засобів, зниження показників рентабельності та суттєве збільшення витрат, а також враховуючи специфіку функціонування підприємства як оператора системи розподілу електроенергії, виникає об'єктивна необхідність формування та реалізації комплексу стратегічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління.

Особливу актуальність це питання набуває в умовах воєнного стану, що супроводжується підвищеними ризиками пошкодження енергетичної інфраструктури, нестабільністю енергопостачання, зростанням витрат на відновлення мереж та необхідністю забезпечення безперебійного функціонування критичної інфраструктури. У таких умовах стратегічне управління повинно бути орієнтоване не лише на економічну ефективність, але й на забезпечення енергетичної безпеки, стійкості та адаптивності підприємства до зовнішніх викликів.

Зростання зносу основних засобів свідчить про накопичення технічного боргу та потребу в масштабній модернізації електромереж, трансформаторного обладнання та підстанцій. Водночас зниження рентабельності вказує на недостатню ефективність використання ресурсів і необхідність оптимізації витрат, удосконалення тарифної політики та

впровадження більш ефективних управлінських рішень. Збільшення операційних витрат, зокрема матеріальних і витрат на оплату праці, підсилює потребу у впровадженні енергоефективних технологій та автоматизації процесів.

Специфіка діяльності оператора системи розподілу електроенергії також обумовлює необхідність розвитку цифрових сервісів для споживачів, підвищення якості обслуговування та прозорості взаємодії. Це передбачає впровадження сучасних інформаційних систем, автоматизованого обліку електроенергії (Smart Metering), а також використання аналітики даних для прийняття управлінських рішень.

Крім того, в умовах високої невизначеності особливого значення набуває формування ризик-орієнтованої системи управління, яка дозволить своєчасно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати технічні, фінансові та воєнні ризики. Важливою складовою також є розвиток інвестиційної стратегії, спрямованої на залучення зовнішнього фінансування, зокрема міжнародної допомоги, грантів та інвестиційних програм для відновлення та модернізації енергетичної інфраструктури.

Таким чином, комплекс запропонованих стратегічних заходів має бути спрямований на забезпечення технічної надійності, фінансової стійкості, підвищення ефективності діяльності та адаптації підприємства до сучасних викликів. Реалізація таких заходів дозволить ПрАТ «Кіровоградобленерго» забезпечити стабільне функціонування, підвищити конкурентоспроможність і створити основу для довгострокового розвитку в умовах трансформації енергетичного сектору України. На рисунку 3.1 представлено розроблені заходи щодо підвищення ефективності стратегічного управління досліджуваної організації.

Ефективна реалізація запропонованих заходів щодо підвищення стратегічного управління ПрАТ «Кіровоградобленерго» потребує чіткої поетапної організації процесу. Послідовність етапів дозволяє забезпечити логічність управлінських рішень, узгодженість дій та контроль досягнення

стратегічних цілей. Кожен етап має власне змістовне наповнення та функціональне призначення, що в комплексі формує цілісну систему реалізації стратегії підприємства (табл. 3.1).



Рисунок 3.1 – Ключові заходи щодо підвищення ефективності стратегічного управління ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Джерело: розроблено та згенеровано автором III (Google, ChatGPT 5, plus 1.05.2026)

Таблиця 3.1 – Етапи реалізації заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Етап	Зміст	Характеристика етапу
1	2	3
Аналітичний	Оцінка фінансового стану, визначення слабких місць	Передбачає глибокий аналіз фінансових, виробничих та організаційних показників підприємства. Дає змогу виявити ключові проблеми (знос основних засобів, зниження рентабельності, зростання витрат) та визначити пріоритетні напрями стратегічного

		розвитку.
Планування	Формування стратегічних цілей і програм	На цьому етапі визначаються довгострокові цілі, розробляються стратегічні альтернативи та конкретні програми розвитку. Забезпечується узгодження цілей із ресурсними можливостями підприємства та зовнішніми умовами.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Інвестиційний	Залучення фінансування	Передбачає пошук і залучення фінансових ресурсів для реалізації стратегії (власні кошти, кредити, гранти, міжнародна допомога). Особливо важливий для енергетичного підприємства з огляду на капіталомісткість галузі.
Впровадження	Реалізація заходів (модернізація, цифровізація)	Включає практичну реалізацію стратегічних рішень: оновлення основних засобів, впровадження цифрових технологій, оптимізацію витрат. Є найбільш ресурсомістким і відповідальним етапом.
Контроль	Моніторинг ефективності та коригування стратегії	Забезпечує оцінку результатів реалізації стратегії, порівняння фактичних показників із плановими та своєчасне внесення змін. Дозволяє адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища.

Джерело: розроблено автором

Поетапна реалізація заходів стратегічного управління забезпечує системність, послідовність і контрольованість процесу розвитку підприємства. Вона дозволяє не лише ефективно впроваджувати стратегічні зміни, але й своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Для ПрАТ «Кіровоградобленерго» така структурована модель реалізації стратегії є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності, забезпечення фінансової стійкості та довгострокового розвитку.

У сучасних умовах функціонування енергетичних підприємств, зокрема ПрАТ «Кіровоградобленерго», стратегічні рішення повинні прийматися з урахуванням не лише очікуваних позитивних результатів, але й потенційних ризиків їх реалізації. Це обумовлено високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища, зростанням технічних, фінансових та воєнних загроз, а також значною капіталомісткістю галузі. У таких умовах будь-які стратегічні заходи – модернізація інфраструктури, цифровізація, оптимізація витрат чи залучення інвестицій – супроводжуються як значними перевагами, так і певними обмеженнями та ризиками.

Особливої актуальності набуває необхідність комплексної оцінки переваг і ризиків для забезпечення обґрунтованості управлінських рішень. Це дозволяє мінімізувати негативні наслідки впровадження стратегічних змін, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити досягнення

довгострокових цілей підприємства. Крім того, врахування ризиків є важливим елементом ризик-орієнтованого підходу до управління, який набуває ключового значення в умовах нестабільності та трансформації енергетичного сектору України (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Заходи, щодо підвищення ефективності стратегічного управління, їх переваги та ризики

Захід	Переваги	Можливі ризики
Модернізація основних засобів	Підвищення надійності електропостачання; зниження втрат	Високі інвестиційні витрати
Цифровізація	Підвищення ефективності управління; покращення сервісу	Кіберризики; потреба в навчанні персоналу
Оптимізація витрат	Зростання прибутковості; підвищення рентабельності	Соціальні ризики (скорочення персоналу)
Управління дебіторкою	Покращення ліквідності	Незадоволення споживачів
Управління ризиками	Підвищення стійкості підприємства	Складність впровадження
Інвестиційна стратегія	Доступ до ресурсів для розвитку	Залежність від зовнішніх джерел

Джерело: розроблено автором

Для ПрАТ «Кіровоградобленерго» така оцінка є особливо важливою, оскільки підприємство функціонує як об'єкт критичної інфраструктури, що зобов'язує забезпечувати безперебійність електропостачання, водночас здійснюючи модернізацію мереж, підвищуючи ефективність діяльності та адаптуючись до нових викликів. Саме тому доцільним є систематизований аналіз запропонованих заходів із визначенням їх переваг і можливих ризиків, що представлено у наступній таблиці.

Запропоновані заходи спрямовані на вирішення ключових проблем підприємства – високого рівня зносу основних засобів, зниження рентабельності та зростання витрат.

Їх реалізація дозволить:

- підвищити ефективність стратегічного управління;
- забезпечити фінансову стійкість;
- покращити якість електропостачання;
- підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, для ПрАТ «Кіровоградобленерго» доцільним є перехід до інноваційно-інвестиційної та ризик-орієнтованої стратегії управління, що відповідає сучасним умовам функціонування енергетичного сектору України.

3.2. Формування стратегії підвищення стійкості та безпеки підприємства енергетичної інфраструктури

В умовах воєнного стану, високого рівня зносу основних засобів, нестабільності фінансових результатів та зростання операційних витрат, для ПрАТ «Кіровоградобленерго» особливої актуальності набуває формування комплексної стратегії підвищення стійкості та безпеки. Така стратегія має бути спрямована на забезпечення безперебійного функціонування підприємства як об'єкта критичної інфраструктури, мінімізацію ризиків та підвищення адаптивності до зовнішніх викликів.

Метою стратегії є забезпечення надійного, безпечного та безперервного функціонування електричних мереж, підвищення стійкості підприємства до кризових впливів і створення умов для довгострокового розвитку.

У межах формування стратегії підвищення стійкості та безпеки ПрАТ «Кіровоградобленерго» доцільним є системне узагальнення ключових стратегічних напрямів, які відображають основні вектори розвитку підприємства в умовах сучасних викликів. Структуризація цих напрямів у табличній формі дозволяє чітко визначити зміст кожного з них та очікувані результати їх реалізації, що сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування та управління (табл. 3.3).

Реалізація стратегії підвищення стійкості та безпеки ПрАТ «Кіровоградобленерго» передбачає поетапний, системно організований процес, який забезпечує узгодженість управлінських рішень, ефективне використання ресурсів та досягнення визначених стратегічних цілей. Кожен із етапів має самостійне значення, проте лише їх комплексна реалізація дозволяє забезпечити довгостроковий розвиток підприємства в умовах

нестабільного середовища.

Таблиця 3.3 – Ключові стратегічні напрями підвищення стійкості та безпеки ПрАТ «Кіровоградобленерго»

№	Стратегічний напрям	Характеристика	Очікуваний результат
1	Технічна стійкість та модернізація інфраструктури	Оновлення та реконструкція електромереж, заміна зношеного обладнання, впровадження Smart Grid	Зниження аварійності, підвищення надійності електропостачання
2	Енергетична безпека та безперервність діяльності	Створення резервних джерел живлення, розвиток систем аварійного відновлення, формування запасів ресурсів	Забезпечення безперебійного електропостачання в кризових умовах
3	Фінансова стійкість підприємства	Оптимізація витрат, підвищення рентабельності, управління дебіторською заборгованістю, диверсифікація фінансування	Підвищення ліквідності та платоспроможності
4	Цифрова трансформація та кібербезпека	Впровадження автоматизованих систем, Smart Metering, цифрових платформ та захист інформаційних систем	Підвищення ефективності управління, зменшення кіберризиків
5	Ризик-орієнтоване управління	Ідентифікація, оцінка та моніторинг ризиків, сценарне планування	Підвищення адаптивності підприємства
6	Інвестиційно-інноваційний розвиток	Залучення інвестицій, міжнародної допомоги, впровадження інноваційних технологій	Формування ресурсної бази для розвитку
7	Кадрова безпека та розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації персоналу, розвиток компетенцій, формування кадрового резерву	Забезпечення ефективного функціонування підприємства

Джерело: розроблено автором

Першим етапом є діагностика стану підприємства, яка передбачає всебічний аналіз фінансово-економічних, технічних та організаційних показників діяльності. На цьому етапі здійснюється оцінка майнового стану, ліквідності, рентабельності, рівня зносу основних засобів, а також аналіз зовнішнього середовища та ризиків. Результатом є виявлення ключових проблем і визначення пріоритетних напрямів стратегічного розвитку.



Рисунок 3.2 – Етапи та очікувані результати реалізації
стратегії підвищення стійкості та безпеки
підприємства енергетичної інфраструктури

Джерело: розроблено та згенеровано автором III (Google, ChatGPT 5, plus 1.05.2026)

Другим етапом є формування стратегічних цілей, що ґрунтується на результатах попереднього аналізу. На цьому етапі визначаються довгострокові орієнтири розвитку підприємства, які узгоджуються з його місією та функціональним призначенням як оператора системи розподілу електроенергії. Особлива увага приділяється забезпеченню енергетичної

безпеки, підвищенню ефективності діяльності та адаптації до зовнішніх викликів.

Третім етапом є розробка програм і проєктів, яка передбачає деталізацію стратегічних цілей у вигляді конкретних заходів, інвестиційних проєктів і програм розвитку. На цьому етапі формуються плани модернізації інфраструктури, цифровізації, підвищення енергоефективності, а також заходи щодо управління ризиками та фінансової стабілізації.

Четвертим етапом є залучення ресурсів, що включає забезпечення фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів для реалізації стратегії. В умовах обмеженості власних ресурсів важливого значення набуває залучення зовнішнього фінансування – кредитів, грантів, міжнародної допомоги, інвестиційних програм. Ефективність цього етапу визначає реалістичність та масштабність впровадження стратегічних заходів.

П'ятим етапом є впровадження заходів, що передбачає безпосередню реалізацію розроблених програм і проєктів. Це найбільш ресурсомісткий і відповідальний етап, який включає модернізацію електромереж, впровадження цифрових технологій, оптимізацію витрат, удосконалення управлінських процесів. Успішність цього етапу значною мірою залежить від ефективності організаційного управління та координації дій.

Завершальним етапом є моніторинг і контроль результатів, який забезпечує оцінку ефективності реалізації стратегії, порівняння досягнутих результатів із запланованими та своєчасне коригування управлінських рішень. Цей етап є важливим інструментом адаптації стратегії до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов діяльності підприємства.

Очікувані результати реалізації стратегії мають комплексний характер і охоплюють як технічні, так і економічні аспекти діяльності підприємства. Зокрема, передбачається підвищення надійності електропостачання, що досягається шляхом модернізації інфраструктури та впровадження сучасних технологій. Важливим результатом є зниження технічних і фінансових ризиків, що забезпечується впровадженням ризик-орієнтованого підходу до

управління.

Крім того, реалізація стратегії сприятиме покращенню фінансових показників і зростанню рентабельності, що є наслідком оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та вдосконалення управління фінансами. Значна увага приділяється підвищенню рівня цифровізації підприємства, що дозволить підвищити ефективність управлінських процесів, якість обслуговування споживачів та прозорість діяльності.

У стратегічній перспективі важливим результатом є зміцнення позицій підприємства як об'єкта критичної інфраструктури, здатного забезпечувати стабільне функціонування енергетичної системи навіть в умовах кризових викликів.

Таким чином, запропонована поетапна реалізація стратегії забезпечує комплексний підхід до підвищення стійкості та безпеки ПрАТ «Кіровоградобленерго» і створює передумови для його довгострокового ефективного розвитку.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання випускної кваліфікаційної роботи на тему «Стратегічне управління підприємством енергетики як об'єктом критичної інфраструктури» було здійснено комплексне дослідження теоретичних, аналітичних та прикладних аспектів стратегічного управління на прикладі ПрАТ «Кіровоградобленерго».

У *першому розділі* роботи узагальнено теоретичні підходи до сутності стратегічного управління та визначено його економічний зміст як системи довгострокового цілеспрямованого впливу на розвиток підприємства з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх факторів. Встановлено, що стратегічне управління є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності, ефективності та адаптивності підприємства. Розглянуто сучасні підходи до формування стратегій. Аналіз зарубіжного досвіду (ЄС, США, Канада) засвідчив важливість інтеграції принципів сталого розвитку, енергетичної безпеки, інноваційності та державного регулювання у стратегічне управління енергетичними підприємствами.

У *другому розділі* проведено комплексний аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Кіровоградобленерго». Встановлено, що підприємство характеризується високою часткою необоротних активів, що є типовим для енергетичної галузі, проте спостерігається значний рівень зносу основних засобів, що свідчить про потребу їх оновлення. Аналіз оборотних активів показав зростання дебіторської заборгованості, що негативно впливає на ліквідність. Оцінка пасивів засвідчила зменшення власного капіталу та зростання поточних зобов'язань, що підвищує фінансові ризики. Аналіз показників ліквідності виявив їх недостатній рівень, що свідчить про обмежену здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Показники рентабельності мають нестабільну динаміку: після зростання у 2023–2024 роках у 2025 році спостерігається їх різке зниження,

що вказує на зниження ефективності діяльності та наявність системних проблем у формуванні прибутку. Також встановлено зростання витрат, зокрема матеріальних і витрат на оплату праці, що негативно впливає на фінансові результати підприємства.

У *третьому розділі* розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління, серед яких ключовими визначено модернізацію основних засобів, цифрову трансформацію, оптимізацію витрат, покращення управління дебіторською заборгованістю, впровадження ризик-орієнтованого підходу та розвиток інвестиційної діяльності. Обґрунтовано, що їх реалізація дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити витрати та забезпечити фінансову стабільність підприємства.

Особливу увагу приділено формуванню стратегії підвищення стійкості та безпеки підприємства, яка враховує специфіку його діяльності як об'єкта критичної інфраструктури. Визначено ключові стратегічні напрями: технічна модернізація, забезпечення енергетичної безпеки, підвищення фінансової стійкості, цифровізація, управління ризиками, інвестиційно-інноваційний розвиток та розвиток персоналу. Запропоновано поетапну модель реалізації стратегії.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що стратегічне управління підприємствами енергетики в сучасних умовах повинно мати комплексний, адаптивний та ризик-орієнтований характер. Для ПрАТ «Кіровоградобленерго» ключовими пріоритетами є модернізація інфраструктури, підвищення ефективності діяльності, забезпечення фінансової стійкості та впровадження інноваційних технологій.

Реалізація запропонованих заходів та стратегії дозволить підвищити надійність електропостачання, зменшити технічні та фінансові ризики, покращити фінансові результати та забезпечити довгостроковий розвиток підприємства. Водночас це сприятиме зміцненню його ролі як об'єкта критичної інфраструктури, що є особливо важливим в умовах сучасних

викликів та загроз для енергетичного сектору України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сутність стратегічного управління підприємством. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13374/>
2. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – №6(2). – С. 110–114. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/811>
3. Strategic management. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management
4. Концепції стратегічного управління підприємством. URL: <https://magistr.ua/works/25/27755/>
5. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/items/2e3cb30b-7560-496b-bcea-a053219cafd4>
6. Визначення стратегічного управління та стратегії. URL: <https://ukrayinska.libretexts.org>
7. Strategy. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Strategy>
8. Ансофф І. Стратегія організації. URL: <https://tieras.jek.v.ua/articles/a-ansoff-vvazhae-shho-strategija-organizacii.html>
9. Коваль Я. С. Державне управління енергетичною сферою в умовах гібридної війни: стратегічні підходи та інструменти. URL: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/689>
10. Матвєєва Н., Волкова М. Теоретичні аспекти стратегування підприємств альтернативної енергетики України. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6435>
11. Михайличенко Н. М., Балашова О. В. Особливості стратегічного планування нафтогазових компаній у світовій практиці. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/138>

12. Karaieva N., Levchenko L. Методологічні засади управління сталим розвитком енергетики. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/sunz/article/view/2957>
13. Негляд А. В. Сучасні підходи до управління підприємствами енергетичного сектору: виклики та перспективи розвитку. URL: <https://dspace.e-u.edu.ua/handle/123456789/980>
14. EU-United States of America energy cooperation. URL: https://energy.ec.europa.eu/topics/international-cooperation/key-partner-countries-and-regions/united-states-america_en
15. EU external energy engagements. URL: https://energy.ec.europa.eu/topics/international-cooperation/eu-external-energy-engagements_en
16. In focus: EU nuclear energy policy – why it matters to us all. URL: https://energy.ec.europa.eu/news/focus-eu-nuclear-energy-policy-why-it-matters-us-all-2024-03-13_en
17. EU-Canada energy cooperation. URL: https://energy.ec.europa.eu/topics/international-cooperation/key-partner-countries-and-regions/canada_pl
18. 30 років тому було засновано ВАТ «Кіровоградобленерго». URL: <https://kiroe.com.ua/news/30-rokiv-tomu-bulo-zasnovano-vidkrite-aktsionerne-tovaristvo-kirovogradoblenergo>
19. Офіційний сайт ПрАТ «Кіровоградобленерго». URL: <https://kiroe.com.ua/>
20. Кіровоградобленерго – профіль компанії. URL: <https://top-1000.com.ua/companies/company-190>
21. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 208 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/a16040ac-1d84-48a0-a74a-7b1545cdb00c>
22. Менеджмент у сфері ІТ : навч. посіб. для здобув. ВО на другому (магістер.) рівні : [в 2 ч.] / О. В. Горпинченко, О. В. Заярнюк, І. М.

Сочинська-Сибірцева [та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – Ч. 1. – 218 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/14684>

23. Менеджмент у сфері ІТ : навч. посіб. для здобув. ВО на другому (магістер.) рівні : [в 2 ч.] / К. С. Фомічов, А. В. Кропівна, О. В. В'юник [та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2025. – Ч. 2. – 262 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/16334>

24. Підприємництво і торгівля у SMART-середовищі. Ч. 1 : навч. посіб. / О. В. Щельник, Т. І. Грінка, Т. А. Немченко [та ін.]. ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2025. - 187 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/17140>

25. Коптєва П.К. Сучасні уявлення про сутність фінансових ресурсів підприємства. Управління економічними системами: електронний науковий журнал. 2021. № 10.

26. Лобанок М.Ю., Войко А.В. Особливості аналізу дебіторської заборгованості. Фінансова життя. 2020. № 1.

27. Черниш С.С. Проблеми застосування методик аналізу фінансового стану на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2022. № 5. С. 142—146. 57

28. N. Kyrych, B. Andrushkiv, O. Nahaliuk, O. Pohaidak. Reasons of vulgarism problems in management and business-ethics and ways of their solution Monograph “Business Risk in Changing Dynamics of Global Village 2” Publishing House of University of Applied Sciences in Nysa 2019. P/338–345/ URL: <http://surl.li/epygb>

29. Beaver W. Financial Ratios as Predictors of Failure // Empirical Research in Accounting, Selected Studies 1966, Supplement to: Journal of Accounting Research. – Vol. 4 (1966). – P. 71. – 111.

30. Tamari Meir: Financial Ratios as a Means of Forecasting Bankruptcy of

Israel Bulletin. 1964. – P. 15. – 45

31. Воронченко Т.В. Удосконалення механізму комплексного управління фінансами підприємства за допомогою аналітичних інструментів. Економічні науки. 2020. № 60.

32. Кирич Н.Б., Шведа Н.М., Юрик Н.Є. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 334-344. URL: <http://surl.li/epxvb>

ДОДАТКИ