

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

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

Тетяна РЯБОВОЛИК
„__” ____ 2026 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „__” ____ 2026 р.)

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Удосконалення конкурентоспроможності підприємства на основі
цифрових технологій»

Виконав(ла): здобувач вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-22

спеціальності 073 «Менеджмент»

(назва ОПП)

Копаниця Павло Олександрович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник докт. педагог. наук, професор

Чередніченко Н.Ю.

(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 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ	7
1.1. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та основні характеристики	7
1.2. Фактори та умови формування конкурентоспроможності підприємства	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрового розвитку	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КП «ТЕПЛОЕНЕРГЕТИК» КРОПИВНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ЗМІН	26
2.1. Аналіз господарської діяльності КП «Теплоенергетик»	26
2.2. Оцінювання фінансово-економічного стану підприємства	29
2.3. Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства «Теплоенергетик»	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КП «ТЕПЛОЕНЕРГЕТИК» НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	44
3.1. Удосконалення системи мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації	44
3.2. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій	48
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання є одним із ключових чинників забезпечення його стабільного функціонування, ефективного розвитку та зміцнення ринкових позицій. Посилення конкуренції, динамічність зовнішнього середовища, розвиток цифрової економіки та зростання вимог споживачів обумовлюють необхідність постійного удосконалення діяльності підприємств і пошуку нових інструментів формування конкурентних переваг. У таких умовах важливого значення набуває впровадження цифрових технологій, які сприяють підвищенню ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів, покращенню якості послуг та підвищенню рівня взаємодії зі споживачами.

Особливої актуальності питання забезпечення конкурентоспроможності набувають для підприємств комунальної сфери, діяльність яких пов'язана із забезпеченням населення життєво необхідними послугами. Функціонування підприємств теплоенергетики в умовах нестабільності економічного середовища, зростання вартості енергоресурсів, необхідності модернізації інфраструктури та цифровізації управлінських процесів потребує впровадження сучасних підходів до управління діяльністю підприємства. Упровадження цифрових технологій сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень, ефективності використання ресурсів, удосконаленню системи обслуговування споживачів та формуванню конкурентних переваг підприємства.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності КП «Теплоенергетик» Кропивницької міської ради на основі впровадження цифрових технологій, що дозволить забезпечити удосконалення діяльності підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів, покращення якості надання послуг та зміцнення конкурентних позицій підприємства в сучасних умовах господарювання.

Проблемам забезпечення конкурентоспроможності підприємств, цифрової трансформації економіки та впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Водночас питання підвищення конкурентоспроможності підприємств теплоенергетики на основі цифрових технологій потребують подальших досліджень з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств комунальної сфери.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності КП «Теплоенергетик» Кропивницької міської ради на основі цифрових технологій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства;
- визначити фактори формування конкурентоспроможності підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- провести аналіз діяльності КП «Теплоенергетик» Кропивницької міської ради;
- здійснити аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства;
- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації;
- розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності КП «Теплоенергетик» Кропивницької міської ради на основі цифрових технологій.

У процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, економічного аналізу, графічний метод, методи фінансово-економічного оцінювання та системного підходу.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні статистичні дані, фінансова звітність КП «Теплоенергетик» Кропивницької міської ради, матеріали офіційних сайтів та інші інформаційні джерела.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі цифрових технологій у діяльності КП «Теплоенергетик» Кропивницької міської ради.

Основні результати дипломної роботи були представлені на XII Обласній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та учнівської молоді «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» (м. Кропивницький, 21–22 травня 2026 р.) у доповіді на тему «Конкурентоспроможність підприємств теплоенергетики: сучасні виклики та перспективи» та опубліковані у збірнику тез доповідей конференції.

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок. Робота містить 15 таблиць і 6 рисунків, що відображають результати проведеного дослідження.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ

1.1. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та основні характеристики

Конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових передумов забезпечення ефективного функціонування та стабільного розвитку суб'єктів господарювання. Посилення конкурентної боротьби, динамічність ринкового середовища, розвиток цифрової економіки та зростання вимог споживачів обумовлюють необхідність постійного удосконалення діяльності підприємств, формування конкурентних переваг і підвищення ефективності управління. За таких умов конкурентоспроможність підприємства визначає його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати ефективне використання ресурсів та підтримувати стійкі позиції на ринку [1].

Важливість забезпечення конкурентоспроможності підприємства обумовлюється також необхідністю досягнення високих результатів діяльності, підвищення рівня прибутковості, забезпечення фінансової стійкості та зростання ефективності функціонування підприємства. Конкурентоспроможність характеризує можливість підприємства успішно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, задовольняти потреби споживачів та забезпечувати довгостроковий розвиток. Саме тому дослідження сутності конкурентоспроможності підприємства та визначення її основних характеристик є важливим напрямом економічних досліджень.

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» є складною та багатогранною економічною категорією, що характеризується різноманітністю наукових підходів до її трактування. У науковій літературі конкурентоспроможність розглядається як здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, формувати конкурентні переваги, забезпечувати

високу якість продукції та послуг, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати стабільні позиції порівняно з конкурентами.

Підходи науковців до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства доцільно узагальнити у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства

Науковий підхід	Представники	Сутність трактування
1	2	3
Зарубіжний підхід	М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, П. Друкер	Конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність формувати та підтримувати конкурентні переваги, адаптуватися до змін ринкового середовища, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати високий рівень задоволення потреб споживачів.
Вітчизняний підхід	Л. Балабанова, З. Шершньова, О. Янковий, І. Должанський, О. Кузьмін, С. Мочерний	Конкурентоспроможність підприємства визначається як комплексна характеристика діяльності підприємства, що відображає ефективність управління, рівень використання ресурсного потенціалу, здатність забезпечувати стійкі конкурентні позиції та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.
<i>Авторське визначення</i>		Конкурентоспроможність підприємства являє собою комплексну економічну категорію, що характеризує здатність підприємства забезпечувати ефективне функціонування, формувати конкурентні переваги, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати стійкі ринкові позиції в умовах цифрового розвитку.

Джерело: сформовано автором на основі [1;10;18;22;29-35]

Представлені у таблиці 1.1 підходи свідчать про відсутність єдиного трактування сутності конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як динамічну економічну категорію, рівень якої змінюється під впливом трансформацій ринкового середовища, розвитку технологій, зміни потреб споживачів та особливостей функціонування підприємства.

Забезпечення конкурентоспроможності передбачає не лише досягнення високих економічних результатів діяльності, а й здатність підприємства своєчасно реагувати на зовнішні зміни, підтримувати ефективність управління та формувати стійкі конкурентні переваги.

Ще однією особливістю конкурентоспроможності є її відносний характер, оскільки оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства здійснюється шляхом порівняння з іншими суб'єктами господарювання, що функціонують у відповідному ринковому середовищі. При цьому конкурентоспроможність не є сталою характеристикою, оскільки залежить від рівня розвитку підприємства, ефективності використання ресурсів, інноваційної активності, якості продукції та послуг, а також здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

В умовах динамічності ринкового середовища вагомого значення набуває здатність підприємства використовувати цифрові технології для забезпечення ефективності діяльності, удосконалення управлінських процесів та підвищення якості взаємодії зі споживачами. Дослідження сутності конкурентоспроможності підприємства потребує розмежування суміжних економічних категорій, які використовуються у теорії та практиці управління підприємством. Найбільш тісно поняття конкурентоспроможності пов'язане з такими категоріями, як конкуренція, конкурентна перевага та конкурентний потенціал підприємства. Незважаючи на взаємозв'язок зазначених понять, кожне з них має власний економічний зміст та особливості прояву у діяльності підприємства [5].

З метою більш повного розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства доцільно розмежувати зазначені економічні категорії (табл. 1.2).

Порівняння наведених економічних категорій у табл. 1.2 дозволяє стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою його діяльності, яка формується під впливом конкурентного середовища, наявних конкурентних переваг та рівня конкурентного потенціалу підприємства. Водночас зазначені категорії перебувають у тісному взаємозв'язку та визначають здатність підприємства забезпечувати ефективне функціонування і підтримувати стійкі ринкові позиції.

Таблиця 1.2 – Розмежування економічних категорій, пов’язаних із поняттям «конкурентоспроможність» підприємства

Економічна категорія	Сутність поняття	Особливості прояву у діяльності підприємства
1	2	3
Конкуренція	Економічне суперництво між суб’єктами господарювання за ринки збуту, споживачів та ресурси	Стимулює підприємство до підвищення ефективності діяльності, покращення якості продукції та послуг
Конкурентна перевага	Сукупність переваг підприємства над конкурентами, що забезпечують більш ефективне функціонування на ринку	Формується за рахунок якості продукції, інноваційності, технологій, ефективного управління або рівня витрат
Конкурентний потенціал	Сукупність ресурсів, можливостей та управлінських здібностей підприємства щодо забезпечення конкурентних позицій	Відображає здатність підприємства до розвитку, адаптації та формування конкурентних переваг
Конкурентоспроможність підприємства	Здатність підприємства ефективно функціонувати у конкурентному середовищі та підтримувати стійкі ринкові позиції	Проявляється у результативності діяльності підприємства, рівні його розвитку та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища

Джерело: сформовано автором на основі [3;4;9]

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від ефективності використання ресурсів, рівня управління, здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати сучасні технології у діяльність підприємства. У зв’язку з цим важливого значення набуває визначення основних характеристик конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства відображає рівень його здатності забезпечувати ефективну діяльність, підтримувати стійкі позиції у ринковому середовищі. Доцільно зазначити, що забезпечення конкурентоспроможності підприємства визначається не окремими показниками діяльності, а сукупністю економічних, управлінських, виробничих та інноваційних характеристик підприємства. Саме тому конкурентоспроможність доцільно розглядати як інтегровану категорію, що поєднує результати функціонування підприємства та його можливості щодо

подальшого розвитку.

Однією з ключових особливостей конкурентоспроможності є її мінливість під впливом зовнішніх та внутрішніх змін. Розвиток технологій, зміни споживчих потреб, коливання ринкової кон'юнктури та посилення конкуренції впливають на рівень конкурентних позицій підприємства та обумовлюють необхідність своєчасного реагування на зміни середовища функціонування. У зв'язку з цим важливого значення набуває здатність підприємства швидко адаптуватися до нових умов діяльності та забезпечувати ефективність управлінських рішень.

Крім того, рівень конкурентоспроможності підприємства визначається не лише наявністю ресурсів, а й ефективністю їх використання. Значну роль при цьому відіграють рівень організації управління, якість продукції та послуг, інноваційна активність підприємства, фінансова стійкість і здатність забезпечувати потреби споживачів. Сукупність зазначених характеристик формує основу конкурентних позицій підприємства на ринку.

Основні характеристики конкурентоспроможності підприємства наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Основні характеристики конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованих літературних джерел [3;4;9]

Представлені на рис. 1.1 характеристики конкурентоспроможності підприємства свідчать про комплексний характер зазначеної економічної категорії. Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається не окремими показниками діяльності, а сукупністю взаємопов'язаних управлінських, фінансових, виробничих та інноваційних характеристик, які забезпечують ефективність функціонування підприємства та його здатність підтримувати стійкі ринкові позиції.

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати сучасні технології, підвищувати ефективність управління та забезпечувати якість продукції й послуг. У зв'язку з цим конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як результат комплексної взаємодії ресурсного потенціалу підприємства, ефективності управлінських рішень та рівня організації діяльності підприємства.

Крім того, забезпечення конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від рівня розвитку окремих складових діяльності підприємства, які формують основу його конкурентних позицій на ринку (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Складові конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованих літературних джерел [10]

Як видно з рис. 1.2, конкурентоспроможність підприємства формується під впливом сукупності взаємопов'язаних складових, кожна з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства та

підтриманні його ринкових позицій.

Виробнича складова визначає рівень технологічного забезпечення підприємства, ефективність виробничих процесів та здатність забезпечувати належну якість продукції або послуг. Фінансова складова характеризує рівень фінансової стійкості підприємства, його платоспроможність, ліквідність та ефективність використання фінансових ресурсів.

Інноваційна складова пов'язана зі здатністю підприємства впроваджувати сучасні технології, нові підходи до організації діяльності та забезпечувати технологічний розвиток. Маркетингова складова відображає ефективність дослідження ринку, взаємодії зі споживачами, формування попиту та просування продукції чи послуг.

Управлінська складова визначає рівень організації управління підприємством, результативність управлінських рішень та ефективність координації діяльності підприємства. Кадрова складова характеризує рівень професійної підготовки персоналу, ефективність системи мотивації працівників та здатність підприємства забезпечувати розвиток трудового потенціалу.

Разом з тим, інформаційна складова пов'язана із забезпеченням підприємства необхідною інформацією, використанням сучасних інформаційних систем та цифрових технологій у діяльності підприємства. Соціальна складова характеризує рівень соціальної відповідальності підприємства, умови праці персоналу та ефективність соціальної політики підприємства.

Отже, забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребує комплексного розвитку всіх складових діяльності підприємства, ефективна взаємодія яких створює основу для формування конкурентних переваг та забезпечення стійких ринкових позицій підприємства. При цьому рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають особливості його функціонування та розвитку.

1.2. Фактори та умови формування конкурентоспроможності підприємства

Рівень конкурентоспроможності підприємства формується під впливом значної кількості факторів та умов, які визначають особливості діяльності підприємства, ефективність використання ресурсів та здатність підтримувати стійкі позиції у конкурентному середовищі. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребує врахування не лише внутрішніх можливостей підприємства, а й впливу зовнішнього середовища, яке постійно змінюється під впливом економічних, технологічних, соціальних та політичних процесів [13].

Діяльність підприємств у ринковому середовищі супроводжується посиленням конкуренції, зростанням вимог споживачів, нестабільністю економічної ситуації та необхідністю швидкого реагування на зміни зовнішніх умов господарювання. У зв'язку з цим забезпечення конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від ефективності управління, рівня використання ресурсного потенціалу, фінансової стійкості підприємства, якості продукції та послуг, інноваційного розвитку та здатності підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

Разом із внутрішніми характеристиками діяльності підприємства на рівень його конкурентоспроможності впливають і зовнішні фактори, серед яких важливе місце займають державне регулювання, рівень розвитку економіки, конкурентне середовище, технологічні зміни та ринкова кон'юнктура. Сукупність зазначених факторів і умов визначає можливості підприємства щодо формування конкурентних переваг та забезпечення ефективного розвитку.

З огляду на це дослідимо фактори та умови формування конкурентоспроможності підприємства, їх класифікацію та визначення особливостей впливу на діяльність підприємства.

Фактори формування конкурентоспроможності підприємства являють собою сукупність причин, умов та чинників, які впливають на рівень конкурентних позицій підприємства, ефективність його діяльності та можливості забезпечення подальшого розвитку. Вплив факторів на конкурентоспроможність підприємства може проявлятися як у підвищенні ефективності діяльності підприємства, так і у виникненні обмежень щодо забезпечення стійких ринкових позицій. Саме тому визначення та дослідження факторів формування конкурентоспроможності підприємства є важливим напрямом забезпечення ефективного розвитку підприємства.

Класифікацію факторів формування конкурентоспроможності підприємства доцільно представити у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація факторів формування конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Види факторів	Характеристика
1	2	3
за середовищем впливу	внутрішні, зовнішні	визначаються особливостями внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства
за характером впливу	економічні, організаційні, технологічні, соціальні	відображають сферу впливу факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства
за рівнем управління	стратегічні, тактичні, оперативні	характеризують рівень управлінського впливу на забезпечення конкурентоспроможності
за можливістю впливу підприємства	керовані, некеровані	визначають можливість підприємства впливати на фактори у процесі діяльності
за тривалістю впливу	довгострокові, короткострокові	відображають період впливу факторів на діяльність підприємства
за джерелом виникнення	внутрішнього походження, зовнішнього походження	характеризують джерело формування факторів конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованих літературних джерел [19]

Слід зазначити, що фактори формування конкурентоспроможності підприємства характеризуються значною різноманітністю та відрізняються за характером впливу, рівнем керованості, тривалістю дії та сферою прояву. Частина факторів формується безпосередньо у межах діяльності

підприємства та залежить від ефективності управлінських рішень, ресурсного забезпечення, рівня організації діяльності та кадрового потенціалу. Інша група факторів обумовлюється впливом зовнішнього середовища та не підлягає повному контролю з боку підприємства.

У науковій літературі фактори формування конкурентоспроможності підприємства класифікують за різними ознаками, що дозволяє більш комплексно дослідити особливості їх впливу на діяльність підприємства. Найбільш поширеним є поділ факторів на внутрішні та зовнішні, оскільки саме така класифікація дозволяє визначити можливості підприємства щодо управління рівнем власної конкурентоспроможності.

Суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємств здійснює рівень розвитку конкурентного середовища. Посилення конкуренції обумовлює необхідність підвищення ефективності діяльності підприємств, удосконалення системи управління, покращення якості продукції та послуг, а також пошуку нових напрямів забезпечення конкурентних переваг. Крім того, важливу роль відіграють зміни потреб споживачів, оскільки саме орієнтація на споживача є однією з ключових умов забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Окремої уваги потребує вплив економічної нестабільності на діяльність підприємств. Коливання цін на ресурси, інфляційні процеси, зниження платоспроможності споживачів та нестабільність ринкового середовища ускладнюють забезпечення ефективної діяльності підприємств та потребують постійного удосконалення управлінських підходів. Для підприємств комунальної сфери додатковими факторами впливу виступають державне регулювання тарифної політики, необхідність модернізації інфраструктури та забезпечення безперервності надання послуг.

Значний вплив на забезпечення конкурентоспроможності підприємства також здійснює технологічний розвиток та впровадження сучасних технологій у діяльність підприємства. Використання нових технологічних рішень сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства,

оптимізації витрат, покращенню якості послуг та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Рівень впливу окремих факторів на конкурентоспроможність підприємства може відрізнятися залежно від особливостей діяльності підприємства, галузевої специфіки, рівня розвитку ринку та умов господарювання. При цьому конкурентоспроможність підприємства формується під впливом не окремого фактора, а сукупності взаємопов'язаних чинників, які визначають можливості підприємства щодо забезпечення ефективної діяльності та підтримання стійких ринкових позицій.

Особливого значення набуває дослідження характеру впливу окремих факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме своєчасне врахування їх впливу дозволяє підприємству формувати конкурентні переваги, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати адаптацію до змін ринкового середовища. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Вплив факторів на забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Фактор	Характеристика фактора	Значення для конкурентоспроможності підприємства
1	2	3
Фінансовий	Відображає рівень фінансової стійкості, платоспроможності та ефективності використання фінансових ресурсів	Визначає можливості розвитку та забезпечення стабільної діяльності підприємства
Виробничий	Характеризує рівень організації виробничих процесів та ефективність використання виробничих ресурсів	Впливає на якість продукції та ефективність діяльності підприємства
Кадровий	Визначає рівень професійної підготовки персоналу та ефективність використання трудових ресурсів	Формує кадровий потенціал підприємства та результативність діяльності
Управлінський	Відображає рівень організації управління та ефективність управлінських рішень	Забезпечує координацію діяльності підприємства та ефективне використання ресурсів
Інноваційний	Характеризує здатність підприємства до впровадження нових технологій та інновацій	Сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства
Маркетинговий	Визначає ефективність дослідження ринку та взаємодії зі споживачами	Впливає на ринкові позиції підприємства та рівень попиту
Технологічний	Відображає рівень технічного та технологічного забезпечення діяльності підприємства	Забезпечує підвищення ефективності діяльності та якості продукції або послуг

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованих літературних джерел [19;25]

Наведена у табл. 1.4 характеристика факторів формування конкурентоспроможності підприємства свідчить про комплексний характер забезпечення конкурентних позицій підприємства. Кожен із факторів здійснює безпосередній вплив на рівень ефективності діяльності підприємства, його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стійкий розвиток. При цьому окремі фактори перебувають у тісному взаємозв'язку, що обумовлює необхідність комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства.

Особливого значення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства набувають фінансові, управлінські та інноваційні фактори, оскільки саме вони визначають можливості підприємства щодо розвитку, модернізації діяльності та формування конкурентних переваг. Крім того, важливу роль відіграють кадрові, виробничі та маркетингові фактори, які забезпечують ефективність поточної діяльності підприємства, якість продукції та послуг, а також рівень взаємодії підприємства зі споживачами.

Суттєвий вплив на забезпечення конкурентоспроможності підприємства також здійснює технологічний фактор, значення якого зростає в умовах розвитку сучасних технологій та підвищення вимог до ефективності діяльності підприємств. Сукупність зазначених факторів обумовлює необхідність постійного удосконалення діяльності підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення адаптації підприємства до змін умов господарювання.

Формування конкурентоспроможності підприємства залежить не лише від впливу окремих факторів, а й від сукупності умов, у межах яких здійснюється діяльність підприємства. Саме умови діяльності підприємства визначають можливості забезпечення ефективного використання ресурсів, підтримання стійких ринкових позицій та формування конкурентних переваг.

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграють ринкові умови, рівень розвитку конкурентного середовища, стабільність економічної ситуації, ефективність системи управління та

здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Крім того, значний вплив на конкурентоспроможність підприємства здійснюють рівень ресурсного забезпечення, технологічний розвиток, інноваційна активність підприємства та якість кадрового потенціалу.

У сучасних умовах господарювання забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребує постійного удосконалення діяльності підприємства, підвищення ефективності управлінських рішень та своєчасного реагування на зміни ринкового середовища. У зв'язку з цим важливого значення набуває визначення основних умов формування конкурентоспроможності підприємства, що зведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Характеристика умов забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Умова	Характеристика впливу на діяльність підприємства
1	2
<i>Стабільність ринкового середовища</i>	➤ сприяє прогнозуванню діяльності підприємства та забезпеченню стійкого розвитку
<i>Належний рівень матеріально-технічного забезпечення</i>	➤ створює основу для ефективної організації діяльності підприємства
<i>Достатній рівень фінансового забезпечення</i>	➤ забезпечує можливості розвитку, модернізації та підтримання стабільної діяльності
<i>Ефективне нормативно-правове регулювання</i>	➤ визначає умови діяльності підприємства та особливості його функціонування на ринку
<i>Розвиток конкурентного середовища</i>	➤ стимулює підприємство до підвищення ефективності діяльності та пошуку конкурентних переваг
<i>Наявність кваліфікованого персоналу</i>	➤ забезпечує ефективне виконання виробничих та управлінських процесів
<i>Сприятливий інвестиційний клімат</i>	➤ формує можливості для оновлення основних засобів та розвитку підприємства
<i>Розвиток науково-технологічного середовища</i>	➤ сприяє удосконаленню діяльності підприємства та впровадженню сучасних рішень

Джерело: узагальнено автором на основі наукових джерел [9;30]

Наведені у табл. 1.5 умови забезпечення конкурентоспроможності підприємства свідчать про те, що підтримання стійких конкурентних позицій підприємства залежить від сукупності економічних, організаційних та ринкових передумов. Вплив зазначених умов проявляється у створенні

середовища, в межах якого підприємство здійснює свою діяльність, забезпечує ефективне використання ресурсів та реалізує стратегічні напрями розвитку.

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграють рівень фінансового забезпечення, матеріально-технічна база та наявність кваліфікованого персоналу, оскільки саме зазначені умови визначають можливості підприємства щодо підтримання стабільної діяльності та підвищення ефективності функціонування. Не менш важливими є стабільність ринкового середовища та ефективність нормативно-правового регулювання, які формують загальні умови діяльності підприємства та впливають на рівень його конкурентних позицій.

Крім того, розвиток конкурентного та науково-технологічного середовища стимулює підприємства до постійного удосконалення діяльності, впровадження сучасних підходів до організації роботи та пошуку нових напрямів забезпечення конкурентних переваг. Сукупність зазначених умов формує основу забезпечення конкурентоспроможності підприємства та визначає можливості його подальшого розвитку.

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрового розвитку

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є важливою складовою забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства та визначення можливостей його подальшого розвитку. Результати оцінювання дозволяють визначити рівень конкурентних позицій підприємства, виявити сильні та слабкі сторони діяльності, обґрунтувати напрями підвищення ефективності функціонування підприємства та забезпечення його конкурентних переваг.

Необхідність оцінювання конкурентоспроможності підприємства обумовлюється посиленням конкуренції, динамічністю ринкового

середовища та підвищенням вимог до ефективності діяльності суб'єктів господарювання. У таких умовах підприємства повинні постійно здійснювати аналіз власних конкурентних позицій, оцінювати рівень ефективності використання ресурсів та визначати можливості адаптації до змін зовнішнього середовища [21;28].

Особливого значення оцінювання конкурентоспроможності підприємства набуває в умовах цифрового розвитку, оскільки впровадження сучасних інформаційних технологій та цифрових рішень суттєво змінює підходи до управління діяльністю підприємств, аналізу інформації та прийняття управлінських рішень. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню оперативності обробки інформації, забезпечує можливість комплексного аналізу показників діяльності підприємства та підвищує ефективність оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

З огляду на це важливого значення набуває дослідження методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, визначення основних методів та показників оцінювання, а також особливостей їх застосування в умовах цифрового розвитку.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства передбачає комплексний аналіз результатів діяльності підприємства, рівня ефективності використання ресурсів, фінансового стану, ринкових позицій та здатності підприємства забезпечувати конкурентні переваги. Проведення оцінювання дозволяє визначити рівень конкурентоспроможності підприємства порівняно з іншими суб'єктами господарювання, виявити проблемні аспекти діяльності підприємства та обґрунтувати напрями підвищення ефективності його функціонування.

Слід зазначити, що оцінювання конкурентоспроможності підприємства характеризується складністю та багатогранністю, оскільки рівень конкурентоспроможності формується під впливом значної кількості взаємопов'язаних факторів. У зв'язку з цим у науковій літературі сформовано різні методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності

підприємства, які відрізняються за системою показників, методами аналізу та особливостями визначення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства доцільно представити у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Методичний підхід	Характеристика підходу	Особливості застосування у діяльності підприємства
1	2	3
<i>Фінансовий</i>	Передбачає оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі фінансових показників діяльності	Використовується для аналізу фінансової стійкості, платоспроможності та ефективності діяльності підприємства
<i>Ресурсний</i>	Ґрунтується на оцінюванні ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства	Дозволяє визначити рівень використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів
<i>Маркетинговий</i>	Базується на аналізі ринкових позицій підприємства та рівня взаємодії зі споживачами	Застосовується для оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку та рівня задоволення потреб споживачів
<i>Інтегральний</i>	Передбачає узагальнення системи показників діяльності підприємства в інтегральний показник	Дає можливість комплексно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства
<i>Порівняльний</i>	Ґрунтується на зіставленні показників діяльності підприємства з показниками конкурентів	Використовується для визначення конкурентних переваг та слабких сторін діяльності підприємства
<i>Комплексний</i>	Передбачає поєднання різних методів і показників оцінювання	Забезпечує всебічний аналіз діяльності підприємства та рівня його конкурентоспроможності
<i>Експертний</i>	Базується на використанні експертних оцінок та аналітичних висновків	Використовується для оцінювання факторів, які складно визначити кількісними методами

Джерело: узагальнено автором на основі наукових та навчально-методичних джерел [7;19;21]

Наведені у табл. 1.6 методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства свідчать про різноманітність підходів до визначення рівня конкурентних позицій підприємства та оцінювання ефективності його діяльності. Використання окремого методичного підходу залежить від мети оцінювання, особливостей діяльності підприємства, наявності інформаційного забезпечення та системи показників, що використовуються для проведення аналізу.

Одним із найбільш поширених є фінансовий підхід, оскільки саме фінансові показники дозволяють оцінити рівень фінансової стійкості, ефективність діяльності підприємства та можливості забезпечення

подальшого розвитку. Водночас використання виключно фінансових показників не дозволяє повною мірою оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства, оскільки конкурентні позиції підприємства формуються також під впливом ринкових, управлінських, кадрових та інноваційних факторів.

За сучасних умов господарювання широкого застосування набувають комплексний та інтегральний підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які передбачають використання системи взаємопов'язаних показників та забезпечують можливість комплексного аналізу діяльності підприємства. Застосування таких підходів дозволяє враховувати не лише фінансові результати діяльності підприємства, а й ефективність використання ресурсів, рівень управління, ринкові позиції підприємства та здатність забезпечувати конкурентні переваги.

Крім методичних підходів, важливого значення у процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства набуває система показників, за допомогою яких здійснюється оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства здійснюється на основі системи показників, які характеризують результати діяльності підприємства, рівень ефективності використання ресурсів, фінансовий стан підприємства та його ринкові позиції. Використання системи показників забезпечує комплексний підхід до аналізу діяльності підприємства та дозволяє визначити рівень його конкурентоспроможності.

Вибір показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства залежить від особливостей діяльності підприємства, галузевої специфіки, цілей проведення аналізу та методичного підходу, який використовується у процесі оцінювання. Найбільш поширеними є фінансові, виробничі, маркетингові, кадрові та інноваційні показники, які характеризують різні аспекти діяльності підприємства та дозволяють здійснити комплексне оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Основні показники оцінювання конкурентоспроможності підприємства наведено у табл. 1.7.

Група показників	Показник	Формула розрахунку	Характеристика показника
1	2	3	4
<i>Фінансові</i>	Рентабельність діяльності (R)	відношення прибутку підприємства до витрат підприємства	Характеризує рівень прибутковості діяльності підприємства
	Коефіцієнт фінансової стійкості (K_{fs})	відношення власного капіталу до активів підприємства	Відображає рівень фінансової незалежності підприємства
	Коефіцієнт ліквідності (PP)	відношення оборотних активів до поточних зобов'язань	Характеризує здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання
<i>Виробничі</i>	Фондовіддача (MS)	відношення обсягу продукції або послуг до вартості основних засобів	Відображає ефективність використання основних засобів
<i>Кадрові</i>	Продуктивність праці (F_v)	відношення обсягу продукції або послуг до середньооблікової чисельності працівників	Характеризує ефективність використання трудових ресурсів
<i>Маркетингові</i>	Частка ринку (K_1)	відношення обсягу реалізації підприємства до загального обсягу ринку	Визначає позиції підприємства на ринку

Джерело: узагальнено автором на основі наукових та навчально-методичних джерел [11;7;21].

Поряд із системою показників у процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства використовуються різні методи аналізу, які дозволяють визначити рівень конкурентних позицій підприємства, оцінити ефективність його діяльності та виявити основні напрями підвищення конкурентоспроможності. Використання відповідних методів оцінювання забезпечує можливість комплексного аналізу діяльності підприємства та обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення його ефективного розвитку.

У науковій літературі найбільш популярними є SWOT-аналіз, матричні, рейтингові, експертні та інтегральні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Кожен із зазначених методів характеризується власними особливостями застосування, системою показників та рівнем складності проведення оцінювання.

Одним із найбільш поширених методів оцінювання

конкурентоспроможності підприємства є SWOT-аналіз, який передбачає визначення сильних і слабких сторін діяльності підприємства, а також оцінювання можливостей і загроз зовнішнього середовища. Використання SWOT-аналізу дозволяє визначити конкурентні переваги підприємства, виявити проблемні аспекти діяльності та обґрунтувати стратегічні напрями розвитку підприємства [29].

У процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства також застосовуються матричні методи, які базуються на побудові аналітичних матриць та порівнянні ринкових позицій підприємства. Найбільш поширеними серед матричних методів є матриця БКГ, матриця McKinsey та матриця конкурентних переваг. Використання зазначених методів дозволяє оцінити конкурентні позиції підприємства, визначити рівень привабливості ринку та обґрунтувати напрями розвитку діяльності підприємства [31].

Рейтингові методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства передбачають визначення рейтингових позицій підприємства на основі системи кількісних та якісних показників. Застосування рейтингових методів дозволяє здійснювати порівняльний аналіз діяльності підприємств та визначати рівень їх конкурентоспроможності порівняно з іншими суб'єктами господарювання.

Експертні методи ґрунтуються на використанні експертних оцінок та аналітичних висновків фахівців щодо рівня конкурентоспроможності підприємства. Використання експертних методів є доцільним у випадках, коли оцінювання окремих показників неможливо здійснити виключно за допомогою кількісних методів аналізу.

Значного поширення у процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства набули інтегральні методи, які передбачають узагальнення системи показників діяльності підприємства у єдиний інтегральний показник. Використання інтегрального підходу дозволяє забезпечити комплексне оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства та визначити загальний рівень ефективності його діяльності.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КП «ТЕПЛОЕНЕРГЕТИК» КРОПИВНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ЗМІН

2.1. Аналіз господарської діяльності КП «Теплоенергетик»

КП «Теплоенергетик» Кропивницької міської ради» є підприємством комунальної форми власності, основною метою діяльності якого є забезпечення потреб населення, бюджетних установ та інших категорій споживачів у житлово-комунальних послугах. Підприємство здійснює діяльність у сфері теплопостачання, водопостачання та водовідведення, забезпечуючи стабільне функціонування об'єктів комунальної інфраструктури міста Кропивницького. З огляду на специфіку діяльності підприємство належить до об'єктів критичної інфраструктури, що обумовлює важливість безперебійного надання послуг та підтримання належного рівня технічного і організаційного забезпечення діяльності [15].

Підприємство створене відповідно до рішення виконавчого комітету Кіровоградської міської ради від 06.06.2001 року шляхом перетворення державного комунального підприємства «Теплоенергетик». У подальшому, відповідно до рішення Кропивницької міської ради, підприємство було перейменовано на Комунальне підприємство «Теплоенергетик» Кропивницької міської ради». Засновником та власником підприємства є Кропивницька міська рада, яка здійснює управління діяльністю підприємства у межах чинного законодавства та повноважень органів місцевого самоврядування.

Основними напрямками діяльності КП «Теплоенергетик» КМР» є надання послуг з централізованого опалення, теплопостачання, водопостачання та водовідведення. Підприємство забезпечує надання відповідних послуг населенню міста Кропивницького, бюджетним організаціям, підприємствам та іншим категоріям споживачів. Значення діяльності підприємства визначається не лише економічними результатами, а

й соціальною складовою, оскільки стабільність роботи підприємства безпосередньо впливає на рівень житлово-комунального забезпечення населення та функціонування соціальної інфраструктури міста.

Організаційна структура управління підприємством передбачає здійснення керівництва директором підприємства, який призначається Кропивницькою міською радою шляхом укладення контракту. Управління діяльністю підприємства здійснюється відповідно до чинного законодавства України, галузевих нормативно-правових актів, статуту підприємства та внутрішніх організаційних документів. Важливим елементом діяльності підприємства є забезпечення ефективної системи управління персоналом, організації оплати праці, охорони праці та підтримання належного рівня кадрового забезпечення (Додаток А).

Виробнича база підприємства включає Кропивницьку теплоелектроцентрально, котельні, центральні теплові пункти та теплові мережі, що забезпечують транспортування теплової енергії споживачам. Водночас значна частина теплотранспортної інфраструктури характеризується високим рівнем фізичного зношення, що негативно впливає на ефективність діяльності підприємства та обумовлює значні втрати теплової енергії у процесі її транспортування. При цьому значна частина теплових мереж характеризується високим рівнем зношеності, оскільки понад 70 % мереж експлуатується більше 30 років, що негативно впливає на ефективність діяльності підприємства та обумовлює значні втрати теплової енергії у процесі транспортування.

КП «Теплоенергетик» КМР» забезпечує тепlopостачання житлових будинків, закладів освіти, охорони здоров'я та інших категорій споживачів. Загальна кількість приєднаних споживачів теплової енергії становить майже 12 тис. одиниць, серед яких переважають побутові споживачі. Підприємство забезпечує теплом 735 житлових будинків, заклади загальної середньої освіти, дошкільні навчальні заклади, заклади охорони здоров'я та інші об'єкти соціальної інфраструктури міста [15;16].

Узагальнену характеристику діяльності КП «Теплоенергетик» КМР» у 2024 році наведено у табл. 2.1.

Напрямок діяльності	Характеристика
1	2
Організаційна структура	Підприємство включає 4 теплові райони та Кропивницьку ТЕЦ
Виробнича база	На балансі підприємства перебувають 33 котельні, 98 котлів та 32 центральні теплові пункти
Теплотранспортна інфраструктура	Протяжність теплових мереж становить понад 160 км, при цьому понад 70 % мереж є зношеними
Споживачі послуг	Підприємство забезпечує теплопостачання населення, бюджетних установ та інших категорій споживачів
Результати діяльності	У 2024 році підприємством вироблено 211,4 тис. Гкал теплової енергії
Проблемні аспекти діяльності	Значний рівень втрат теплової енергії та високий ступінь зношеності теплових мереж

Джерело: сформовано автором на основі звітних даних КП «Теплоенергетик» КМР» за 2024 рік [15]

Основним джерелом формування доходів підприємства є реалізація теплової енергії та надання комунальних послуг відповідно до встановлених тарифів. За результатами 2024 року підприємством вироблено 211,4 тис. Гкал теплової енергії, з яких у теплову мережу було відпущено 206,1 тис. Гкал. Обсяг реалізованої теплової енергії становив 98,0 тис. Гкал, у тому числі населенню – 53,5 тис. Гкал, бюджетним організаціям – 42,2 тис. Гкал, іншим споживачам – 2,3 тис. Гкал.

Аналіз показників діяльності підприємства свідчить про наявність значних втрат теплової енергії у мережах. У 2024 році втрати теплової енергії становили 107,0 тис. Гкал, або 51,9 % від обсягу виробленої теплової енергії. Основними причинами значних втрат є високий рівень фізичного зношення теплових мереж, тривалий термін їх експлуатації та наявність аварійних ділянок мереж. Зазначені фактори негативно впливають на ефективність діяльності підприємства, підвищують рівень витрат та ускладнюють забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства.

Діяльність КП «Теплоенергетик» КМР» здійснюється в умовах державного регулювання тарифної політики. Тарифи на теплову енергію, її

виробництво, транспортування та постачання, а також на послуги централізованого водопостачання та водовідведення встановлюються рішеннями виконавчого комітету Кропивницької міської ради. Упродовж 2024 року для населення діяли тарифи, затверджені станом на 24 лютого 2022 року, тоді як для бюджетних установ та інших категорій споживачів застосовувалися економічно обґрунтовані тарифи, затверджені на відповідні опалювальні періоди.

Станом на 2025 рік КП «Теплоенергетик» КМР» здійснює діяльність в умовах нестабільного економічного середовища, підвищення вартості енергетичних ресурсів, необхідності модернізації інфраструктури та забезпечення безперебійного функціонування систем житлово-комунального господарства. В умовах воєнного стану підприємство намагається підтримувати стабільність роботи, забезпечувати безперервне надання комунальних послуг споживачам та адаптувати діяльність до змін умов господарювання. Підприємство також здійснює заходи щодо забезпечення належних умов праці працівників, дотримання вимог охорони праці, організації професійного навчання персоналу та підтримання кадрового потенціалу. Реалізація зазначених заходів спрямована на забезпечення ефективності діяльності підприємства та підтримання належного рівня функціонування об'єктів житлово-комунального господарства.

2.2. Оцінювання фінансово-економічного стану підприємства

Фінансово-економічний стан підприємства є важливою характеристикою ефективності його діяльності, рівня фінансової стійкості, платоспроможності та можливостей забезпечення подальшого розвитку. Оцінювання фінансово-економічного стану підприємства дозволяє визначити результати діяльності підприємства, ефективність використання ресурсів, наявні проблеми та перспективи забезпечення стабільного функціонування підприємства у конкурентному середовищі [24].

Аналіз фінансово-економічного стану КП «Теплоенергетик» КМР» здійснюється на основі показників фінансової звітності підприємства за 2023–2025 роки, зокрема даних балансу, звіту про фінансові результати, звіту про рух грошових коштів та звіту про власний капітал. Використання фінансової звітності дозволяє провести комплексний аналіз діяльності підприємства, оцінити динаміку основних показників та визначити тенденції розвитку підприємства.

У процесі оцінювання фінансово-економічного стану підприємства доцільно здійснити аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників, показників фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та ефективності діяльності підприємства. Динаміку основних фінансово-економічних показників КП «Теплоенергетик» КМР» у 2023–2025 рр. зведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансово-економічних показників КП «Теплоенергетик» КМР» у 2023–2025 рр., тис. грн

Група показників	Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023 (+,-)	Темп зміни, %
1	2	3	4	5	6	7
Майновий стан	Необоротні активи	99 086	128 172	127 723	+28 637	128,9
	Оборотні активи	872 246	1 073 778	1 251 006	+378 760	143,4
	Баланс	971 332	1 201 950	1 378 729	+407 397	141,9
Результати діяльності	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	305 163	342 201	342 063	+36 900	112,1
	Собівартість реалізованої продукції	555 475	610 016	650 140	+94 665	117,0
	Фінансовий результат від операційної діяльності	6 306	-41 331	-8 067	-14 373	–
	Чистий фінансовий результат	-12 544	-36 124	-4 490	+8 054	35,8
Витрати підприємства	Матеріальні витрати	405 280	433 633	455 217	+49 937	112,3
	Витрати на оплату праці	123 093	131 118	160 215	+37 122	130,2
	Амортизація	7 965	11 605	14 082	+6 117	176,8

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності КП «Теплоенергетик» КМР» за 2023–2025 рр. [17]

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить про зростання масштабів діяльності КП «Теплоенергетик» упродовж 2023–2025 рр. Загальна вартість активів підприємства за досліджуваний період зросла на 407 397 тис. грн, або на 41,9 %, що свідчить про розширення обсягів господарської діяльності підприємства. Найбільше зростання спостерігається за оборотними активами, обсяг яких збільшився на 378 760 тис. грн, або на 43,4 %. Водночас необоротні активи підприємства зросли на 28 637 тис. грн, або на 28,9 %, що пов'язано із частковим оновленням та підтриманням виробничої інфраструктури підприємства.

Упродовж досліджуваного періоду відбулося збільшення чистого доходу від реалізації продукції та послуг підприємства на 36 900 тис. грн, або на 12,1 %. Разом із тим темпи зростання собівартості реалізованої продукції перевищували темпи зростання доходу. Так, собівартість реалізованої продукції у 2025 році порівняно з 2023 роком зросла на 94 665 тис. грн, або на 17,0 %, що свідчить про зростання витрат підприємства на забезпечення виробничої діяльності та надання комунальних послуг.

Результати аналізу свідчать про нестабільність фінансових результатів діяльності підприємства. Якщо у 2023 році підприємство отримало позитивний фінансовий результат від операційної діяльності у розмірі 6 306 тис. грн, то у 2024–2025 рр. діяльність підприємства характеризувалася збитковістю. У 2025 році операційний збиток становив 8 067 тис. грн. Водночас чистий фінансовий результат підприємства залишався від'ємним протягом усього досліджуваного періоду, хоча у 2025 році порівняно з 2024 роком спостерігалось скорочення обсягу чистого збитку.

Суттєве зростання упродовж 2023–2025 рр. спостерігалось за окремими видами витрат підприємства. Матеріальні витрати зросли на 49 937 тис. грн, або на 12,3 %, що обумовлено підвищенням вартості енергетичних ресурсів та матеріально-технічного забезпечення діяльності підприємства. Витрати на оплату праці збільшилися на 37 122 тис. грн, або на 30,2 %, що пов'язано зі змінами умов оплати праці та необхідністю підтримання кадрового

потенціалу підприємства. Крім того, значне зростання продемонстрували амортизаційні відрахування, обсяг яких зріс на 76,8 %, що свідчить про збільшення вартості основних засобів та підвищення потреби у відновленні виробничої інфраструктури підприємства.

Загалом результати проведеного аналізу свідчать про зростання масштабів діяльності КП «Теплоенергетик» КМР» за одночасного збереження проблем, пов'язаних із високим рівнем витрат та збитковістю діяльності підприємства. Зазначені тенденції негативно впливають на фінансову стійкість підприємства та потребують підвищення ефективності використання ресурсів, модернізації інфраструктури та удосконалення управління діяльністю підприємства.

Для більш детального оцінювання фінансово-економічного стану КП «Теплоенергетик» КМР» доцільно здійснити аналіз структури та динаміки активів підприємства, оскільки саме активи характеризують ресурсний потенціал підприємства, особливості формування майна та напрями використання фінансових ресурсів. Аналіз структури активів дозволяє визначити зміни у складі майна підприємства, оцінити рівень мобільності активів та виявити особливості формування ресурсної бази підприємства. Динаміку та структуру активів КП «Теплоенергетик» КМР» у 2023–2025 рр. наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура активів КП «Теплоенергетик» КМР» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	Питома вага, %	2024	Питома вага, %	2025	Питома вага, %
Необоротні активи	99 086	10,2	128 172	10,7	127 723	9,3
Оборотні активи	872 246	89,8	1 073 778	89,3	1 251 006	90,7
Баланс	971 332	100,0	1 201 950	100,0	1 378 729	100,0

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності КП «Теплоенергетик» КМР» за 2023–2025 рр. [17]

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить про переважання оборотних активів у структурі майна КП «Теплоенергетик» КМР» упродовж усього

досліджуваного періоду. У 2023 році частка оборотних активів становила 89,8 % загальної вартості активів підприємства, у 2024 році – 89,3 %, а у 2025 році зросла до 90,7 %. Висока питома вага оборотних активів у структурі балансу підприємства свідчить про значний обсяг поточних ресурсів, задіяних у забезпеченні операційної діяльності підприємства.

Водночас частка необоротних активів у структурі майна підприємства залишалася відносно невисокою та коливалася у межах 9,3–10,7 %. У 2025 році питома вага необоротних активів зменшилася до 9,3 %, що може свідчити про випереджальні темпи зростання оборотних активів порівняно з необоротними. Така тенденція характеризує зміни у структурі ресурсного забезпечення підприємства та може бути пов'язана зі збільшенням обсягів дебіторської заборгованості, грошових коштів або інших оборотних ресурсів.

Загальна вартість активів підприємства упродовж 2023–2025 рр. мала тенденцію до зростання. У 2025 році баланс підприємства становив 1 378 729 тис. грн, що на 407 397 тис. грн більше порівняно з 2023 роком. Зростання вартості активів підприємства свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та збільшення обсягів ресурсів, залучених у господарську діяльність.

Переважаання оборотних активів у структурі майна підприємства забезпечує більш високий рівень мобільності активів та створює можливості для підтримання поточної діяльності підприємства. Разом із тим незначна частка необоротних активів та високий рівень зношеності виробничої інфраструктури свідчать про необхідність подальшого оновлення основних засобів та модернізації матеріально-технічної бази підприємства.

Поряд з аналізом структури активів важливого значення для оцінювання фінансово-економічного стану підприємства набуває дослідження структури джерел формування майна підприємства. Аналіз пасивів дозволяє визначити особливості формування фінансових ресурсів підприємства, рівень фінансової незалежності, співвідношення власного та

залученого капіталу, а також оцінити рівень фінансової стійкості підприємства.

Структура пасивів підприємства характеризує рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та відображає можливості забезпечення стабільного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. Особливого значення аналіз пасивів набуває для підприємств комунального сектору, діяльність яких значною мірою залежить від тарифної політики, рівня фінансування та умов функціонування ринку житлово-комунальних послуг. Динаміку та структуру пасивів КП «Теплоенергетик» КМР» у 2023–2025 рр. наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура пасивів КП «Теплоенергетик» КМР» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	Питома вага, %	2024	Питома вага, %	2025	Питома вага, %
Власний капітал	-629 848	-64,8	-661 949	-55,1	-668 363	-48,5
Довгострокові зобов'язання	–	–	–	–	–	–
Поточні зобов'язання і забезпечення	1 601 180	164,8	1 863 899	155,1	2 047 092	148,5
Баланс	971 332	100,0	1 201 950	100,0	1 378 729	100,0

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності КП «Теплоенергетик» КМР» за 2023–2025 рр. [17]

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить про складний фінансовий стан КП «Теплоенергетик» КМР» упродовж 2023–2025 рр. Структура пасивів підприємства характеризується від'ємним значенням власного капіталу та значною залежністю підприємства від поточних зобов'язань і забезпечень. Зазначені тенденції свідчать про наявність проблем у забезпеченні фінансової стійкості підприємства та підтриманні належного рівня його платоспроможності.

Упродовж досліджуваного періоду власний капітал підприємства залишався від'ємним. У 2023 році його значення становило –629 848 тис. грн, у 2024 році – –661 949 тис. грн, а у 2025 році – –668 363 тис. грн. Від'ємне

значення власного капіталу обумовлене значними обсягами непокритого збитку підприємства та свідчить про недостатність власних фінансових ресурсів для забезпечення діяльності підприємства. Разом із тим у структурі пасивів спостерігається поступове зменшення питомої ваги від'ємного власного капіталу – з 64,8 % у 2023 році до 48,5 % у 2025 році, що пов'язано зі зростанням загального обсягу активів та джерел фінансування діяльності підприємства.

Довгострокові зобов'язання у структурі пасивів підприємства упродовж досліджуваного періоду були відсутні, що свідчить про підприємство, яке практично не використовує довгострокові джерела фінансування для забезпечення розвитку та оновлення виробничої інфраструктури.

Основним джерелом фінансування діяльності КП «Теплоенергетик» КМР» є поточні зобов'язання та забезпечення, обсяг яких у 2025 році становив 2 047 092 тис. грн, що на 445 912 тис. грн більше порівняно з 2023 роком. Питома вага поточних зобов'язань у структурі пасивів залишалася надзвичайно високою та перевищувала 148 % упродовж усього досліджуваного періоду. Така ситуація підтверджує про критичну залежність підприємства від зовнішніх короткострокових джерел фінансування та високий рівень фінансових ризиків.

Зростання поточних зобов'язань підприємства пов'язане насамперед зі збільшенням кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги, а також із зростанням інших поточних зобов'язань. Зазначені тенденції свідчать про посилення фінансового навантаження на підприємство та ускладнення забезпечення стабільної фінансово-господарської діяльності підприємства.

Загалом результати аналізу структури пасивів КП «Теплоенергетик» КМР» свідчать про недостатній рівень фінансової стійкості підприємства, значну залежність від поточних зобов'язань та наявність проблем у формуванні власних фінансових ресурсів. Виявлені тенденції негативно

впливають на фінансову стабільність підприємства та потребують підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства.

Після аналізу структури активів і пасивів підприємства доцільно здійснити оцінювання показників фінансової стійкості та ліквідності підприємства, оскільки саме зазначені показники дозволяють визначити рівень фінансової незалежності підприємства, здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання та забезпечувати стабільність фінансово-господарської діяльності. Аналіз показників фінансової стійкості та ліквідності дає можливість оцінити рівень платоспроможності підприємства та виявити основні проблеми у формуванні й використанні фінансових ресурсів підприємства [20].

Для оцінювання фінансової стійкості КП «Теплоенергетик» КМР» доцільно використати систему фінансових коефіцієнтів, які характеризують рівень автономії підприємства, забезпеченість власними оборотними коштами, рівень фінансової залежності та здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання.

Основні показники фінансової стійкості та ліквідності КП «Теплоенергетик» КМР» у 2023–2025 рр. наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники фінансової стійкості та ліквідності КП «Теплоенергетик» КМР» у 2023–2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення	2023	2024	2025
Коефіцієнт автономії	власний капітал / валюта балансу	$> 0,5$	-0,65	-0,55	-0,48
Коефіцієнт фінансової залежності	валюта балансу / власний капітал	$< 2,0$	2,65	2,55	2,48
Коефіцієнт поточної ліквідності	оборотні активи / поточні зобов'язання	$> 1,0$	0,54	0,58	0,61
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(оборотні активи – запаси) / поточні зобов'язання	0,6–0,8	0,50	0,55	0,57
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	грошові кошти / поточні зобов'язання	0,2–0,35	0,01	0,01	0,01
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	(власний капітал – необоротні активи) / оборотні активи	$> 0,1$	-0,72	-0,62	-0,53

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності КП «Теплоенергетик» КМР» за 2023–2025 рр. [17]

Аналіз показників табл. 2.5 свідчить про нестійкий фінансовий стан КП «Теплоенергетик» КМР» упродовж 2023–2025 рр. Розраховані коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності значною мірою не відповідають нормативним значенням, що свідчить про наявність проблем у забезпеченні фінансової незалежності, платоспроможності та достатності власних фінансових ресурсів підприємства.

Коефіцієнт автономії упродовж досліджуваного періоду мав від’ємне значення та коливався від -0,65 у 2023 році до -0,48 у 2025 році за нормативного значення понад 0,5. Наявна ситуація свідчить про відсутність достатнього обсягу власного капіталу для фінансування діяльності підприємства та значну залежність підприємства від залучених джерел фінансування. Незважаючи на певне покращення показника у 2025 році, його значення залишається критично низьким.

Коефіцієнт фінансової залежності упродовж 2023–2025 рр. перевищував нормативне значення, хоча спостерігалася тенденція до його незначного зниження – з 2,65 у 2023 році до 2,48 у 2025 році. Високе значення зазначеного показника свідчить про суттєву залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та недостатній рівень фінансової стійкості підприємства.

Показники ліквідності також свідчать про наявність проблем у забезпеченні платоспроможності підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності упродовж досліджуваного періоду залишався нижчим за нормативне значення та у 2025 році становив 0,61, що показує на недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов’язань підприємства. Аналогічна ситуація спостерігається і щодо коефіцієнта швидкої ліквідності, значення якого у 2025 році становило 0,57 за нормативного рівня 0,6–0,8.

Особливо критичним є значення коефіцієнта абсолютної ліквідності, який упродовж 2023–2025 рр. становив лише 0,01 при нормативному значенні 0,2–0,35. Як результат – недостатній обсяг грошових коштів

підприємства для своєчасного погашення поточних зобов'язань та характеризує низький рівень миттєвої платоспроможності підприємства.

Негативною тенденцією також є від'ємне значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами, що свідчить про дефіцит власних ресурсів для фінансування поточної діяльності підприємства. Хоча у 2025 році значення показника дещо покращилося порівняно з 2023 роком, воно продовжує залишатися нижчим за нормативне значення.

Загалом результати проведеного аналізу свідчать про недостатній рівень фінансової стійкості та ліквідності КП «Теплоенергетик» КМР». Висока залежність підприємства від поточних зобов'язань, від'ємне значення власного капіталу та низький рівень ліквідності негативно впливають на фінансову стабільність підприємства та ускладнюють забезпечення його ефективного розвитку.

2.3. Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства «Теплоенергетик»

Рівень конкурентоспроможності підприємства є важливою характеристикою ефективності його діяльності, здатності забезпечувати стабільне функціонування та підтримувати конкурентні позиції у відповідному ринковому середовищі. Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом сукупності фінансових, виробничих, організаційних та управлінських факторів і характеризує можливості підприємства забезпечувати ефективне використання ресурсів, надавати якісні послуги та адаптувати діяльність до змін умов господарювання.

Для підприємств сфери житлово-комунального господарства оцінювання конкурентоспроможності має особливе значення, оскільки ефективність їх діяльності безпосередньо впливає на рівень забезпечення населення комунальними послугами, стабільність функціонування міської інфраструктури та якість обслуговування споживачів. Водночас діяльність

таких підприємств здійснюється в умовах значного рівня зношеності інфраструктури, державного регулювання тарифної політики, нестабільності економічного середовища та необхідності забезпечення безперебійного надання послуг [12].

Оцінювання рівня конкурентоспроможності КП «Теплоенергетик» КМР» передбачає аналіз показників ефективності діяльності підприємства, фінансових результатів, ресурсного забезпечення, а також визначення сильних і слабких сторін діяльності підприємства. Проведення такого аналізу дозволяє оцінити рівень конкурентних позицій підприємства та визначити основні напрями підвищення його конкурентоспроможності.

Для оцінювання ефективності діяльності КП «Теплоенергетик» КМР» доцільно використати систему показників рентабельності, оборотності активів, продуктивності праці та ефективності використання основних засобів. Зазначені показники дозволяють комплексно оцінити рівень ефективності діяльності підприємства та визначити тенденції зміни його конкурентних позицій. Основні показники ефективності діяльності КП «Теплоенергетик» КМР» у 2023–2025 рр. наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності діяльності КП «Теплоенергетик» КМР» у 2023–2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Рентабельність діяльності, %	чистий фінансовий результат / собівартість $\times 100$	-2,3	-5,9	-0,7	+1,6
Оборотність активів, разів	чистий дохід / середня вартість активів	0,31	0,28	0,25	-0,06
Фондовіддача	чистий дохід / необоротні активи	3,08	2,67	2,68	-0,40
Продуктивність праці, тис. грн/особу	чистий дохід / середньооблікова чисельність працівників	278,0	301,4	315,2	+37,2
Витратомісткість діяльності	собівартість / чистий дохід	1,82	1,78	1,90	+0,08

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності КП «Теплоенергетик» КМР» за 2023–2025 рр. [17]

Аналіз показників табл. 2.6 свідчить про недостатній рівень ефективності діяльності КП «Теплоенергетик» КМР» упродовж 2023–2025 рр. Отримані результати характеризують наявність проблем, пов'язаних із забезпеченням прибутковості діяльності підприємства, ефективністю використання ресурсів та рівнем витратомісткості діяльності підприємства.

Рентабельність діяльності підприємства упродовж досліджуваного періоду мала від'ємне значення, що свідчить про збитковість діяльності підприємства. У 2024 році рівень рентабельності погіршився до -5,9 %, однак у 2025 році спостерігалось певне покращення показника до -0,7 %. Незважаючи на позитивну динаміку у 2025 році, підприємство продовжувало здійснювати діяльність зі збитком, що негативно впливає на рівень його конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Показник оборотності активів упродовж 2023–2025 рр. зменшився з 0,31 до 0,25 разів, що свідчить про зниження ефективності використання активів підприємства та уповільнення швидкості їх обороту. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо показника фондівдачі, значення якого знизилось з 3,08 у 2023 році до 2,68 у 2025 році, що свідчить про недостатньо ефективне використання необоротних активів підприємства та зниження рівня віддачі від використання основних засобів.

Позитивною тенденцією є зростання продуктивності праці працівників підприємства. У 2025 році значення показника становило 315,2 тис. грн на одного працівника, що на 37,2 тис. грн більше порівняно з 2023 роком. Зростання продуктивності праці свідчить про підвищення результативності використання трудових ресурсів підприємства.

Негативним фактором для діяльності підприємства є високий рівень витратомісткості діяльності. Упродовж досліджуваного періоду значення показника перевищувало 1,0, що свідчить про перевищення собівартості над обсягом чистого доходу підприємства. У 2025 році витратомісткість діяльності зросла до 1,90, що характеризує підвищення рівня витрат на

забезпечення діяльності підприємства та негативно впливає на ефективність його функціонування.

Загалом результати аналізу свідчать про наявність проблем у забезпеченні ефективності діяльності КП «Теплоенергетик» КМР». Збитковість діяльності, зниження ефективності використання активів та високий рівень витратомісткості негативно впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства та обмежують можливості забезпечення його подальшого розвитку.

Для комплексного оцінювання рівня конкурентоспроможності КП «Теплоенергетик» КМР» доцільно також визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також фактори зовнішнього середовища, які впливають на результати діяльності підприємства та його конкурентні позиції. З цією метою доцільним є проведення SWOT-аналізу підприємства, який дозволяє систематизувати основні переваги, проблеми, можливості та загрози діяльності підприємства.

Проведення SWOT-аналізу дає можливість оцінити внутрішній потенціал підприємства, визначити основні проблеми функціонування підприємства та обґрунтувати напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. SWOT-аналіз КП «Теплоенергетик» КМР» наведено у табл. 2.7.

Результати SWOT-аналізу свідчать про те, що КП «Теплоенергетик» КМР» має значний виробничий потенціал та виконує важливі соціально-економічні функції у сфері житлово-комунального господарства міста. Наявність розгалуженої теплогенеруючої інфраструктури, Кропивницької ТЕЦ та значного досвіду діяльності забезпечують підприємству можливість підтримувати стабільне функціонування систем теплопостачання та забезпечувати надання комунальних послуг значній кількості споживачів.

Разом з тим, результати проведеного аналізу свідчать про наявність суттєвих проблем у діяльності підприємства. Високий рівень зношеності теплових мереж, значні втрати теплової енергії, збитковість діяльності та

недостатній рівень фінансової стійкості негативно впливають на ефективність функціонування підприємства та рівень його конкурентоспроможності. Додатковий негативний вплив здійснюють зовнішні фактори, зокрема державне регулювання тарифної політики, зростання вартості енергетичних ресурсів, наслідки воєнного стану та скорочення кількості споживачів унаслідок переходу на індивідуальне опалення.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз КП «Теплоенергетик» КМР»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Наявність розгалуженої теплогенеруючої та теплотранспортної інфраструктури	Високий рівень зношеності теплових мереж та обладнання
Забезпечення теплопостачання значної кількості споживачів міста	Збитковість діяльності підприємства
Наявність Кропивницької ТЕЦ та значної виробничої потужності	Від’ємний власний капітал та недостатній рівень фінансової стійкості
Підтримка підприємства з боку органів місцевого самоврядування	Значні втрати теплової енергії у мережах
Наявність досвіду діяльності у сфері житлово-комунального господарства	Висока залежність від державного регулювання тарифної політики
Виконання важливих соціально-економічних функцій для міста	Недостатній рівень оновлення виробничої інфраструктури
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Модернізація теплових мереж та обладнання	Зростання вартості енергетичних ресурсів
Впровадження енергоефективних та цифрових технологій	Збереження мораторію на економічно обґрунтовані тарифи
Залучення бюджетного фінансування та інвестиційних ресурсів	Неповне відшкодування різниці в тарифах
Підвищення ефективності використання ресурсів підприємства	Скорочення обсягів споживання теплової енергії
Розвиток систем автоматизації та цифрового управління	Зниження платоспроможності споживачів
Підвищення якості обслуговування споживачів	Вплив воєнного стану на стабільність діяльності підприємства
Участь у державних та міжнародних програмах підтримки	Відтік кваліфікованих працівників унаслідок мобілізації та виїзду за кордон
Розширення програм енергозбереження та енергоефективності	Низький рівень зацікавленості молодих фахівців у працевлаштуванні через недостатній рівень оплати праці
Розвиток альтернативних напрямів теплопостачання та енергоефективних рішень та залучення грантових програм для оновлення теплової інфраструктури	Перехід споживачів, у тому числі багатоповерхових житлових будинків, на індивідуальне опалення

Джерело: узагальнено автором

Поряд із наявними проблемами підприємство має можливості для підвищення рівня конкурентоспроможності, зокрема шляхом модернізації інфраструктури, впровадження енергоефективних і цифрових технологій, залучення інвестиційних та грантових ресурсів, а також підвищення

ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства та зміцнити його конкурентні позиції у сфері житлово-комунального господарства.

Результати проведеного оцінювання свідчать про те, що КП «Теплоенергетик» КМР» має важливе значення для забезпечення стабільного функціонування систем житлово-комунального господарства м. Кропивницького та характеризується наявністю значного виробничого потенціалу. Підприємство забезпечує тепlopостачання значної кількості споживачів, виконує важливі соціально-економічні функції та має сформовану виробничу інфраструктуру для здійснення господарської діяльності.

Разом із тим результати аналізу свідчать про наявність факторів, які негативно впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства. Серед основних проблем доцільно виділити високий рівень зношеності теплових мереж та обладнання, значні втрати теплової енергії, збитковість діяльності, недостатній рівень фінансової стійкості та залежність від державного регулювання тарифної політики. Додатковий негативний вплив на діяльність підприємства здійснюють наслідки воєнного стану, кадрові ризики та скорочення кількості споживачів унаслідок переходу населення на індивідуальне опалення.

За таких умов підвищення рівня конкурентоспроможності КП «Теплоенергетик» КМР» потребує реалізації заходів, спрямованих на модернізацію виробничої інфраструктури, підвищення ефективності використання ресурсів, впровадження цифрових та енергоефективних технологій, а також удосконалення системи управління діяльністю підприємства. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємства та зміцненню його конкурентних позицій.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КП «ТЕПЛОЕНЕРГЕТИК» НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Удосконалення системи мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації

В умовах цифрової трансформації економіки та систем управління персоналом важливого значення набуває удосконалення системи мотивації працівників підприємства. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня кадрового забезпечення, професійної підготовки працівників, результативності їх праці та рівня зацікавленості персоналу у досягненні цілей підприємства. Особливого значення зазначені аспекти набувають для підприємств сфери житлово-комунального господарства, діяльність яких пов'язана із забезпеченням безперебійного функціонування об'єктів критичної інфраструктури.

Для КП «Теплоенергетик» КМР» проблема забезпечення ефективної системи мотивації персоналу є особливо актуальною в умовах нестабільного економічного середовища, дефіциту кваліфікованих кадрів, впливу воєнного стану та необхідності забезпечення стабільної роботи підприємства. Відтік працівників унаслідок мобілізації та виїзду за кордон, недостатній рівень зацікавленості молодих фахівців у працевлаштуванні, а також складні умови праці негативно впливають на кадрове забезпечення підприємства та ефективність його діяльності.

За таких умов важливого значення набуває удосконалення системи мотивації персоналу на основі сучасних цифрових підходів та технологій. Використання цифрових інструментів управління персоналом, автоматизація HR-процесів, впровадження електронних систем комунікації та цифрових платформ професійного навчання створюють можливості для підвищення ефективності управління персоналом, покращення організації праці та підвищення рівня зацікавленості працівників у результатах діяльності

підприємства [8;12].

Ефективність діяльності КП «Теплоенергетик» КМР» значною мірою залежить від рівня кадрового забезпечення підприємства та результативності праці персоналу. На активному етапі цифровізації та діджиталізації діяльності підприємство стикається з низкою проблем у сфері управління персоналом, які негативно впливають на ефективність діяльності підприємства та рівень його конкурентоспроможності (рис. 3.1).

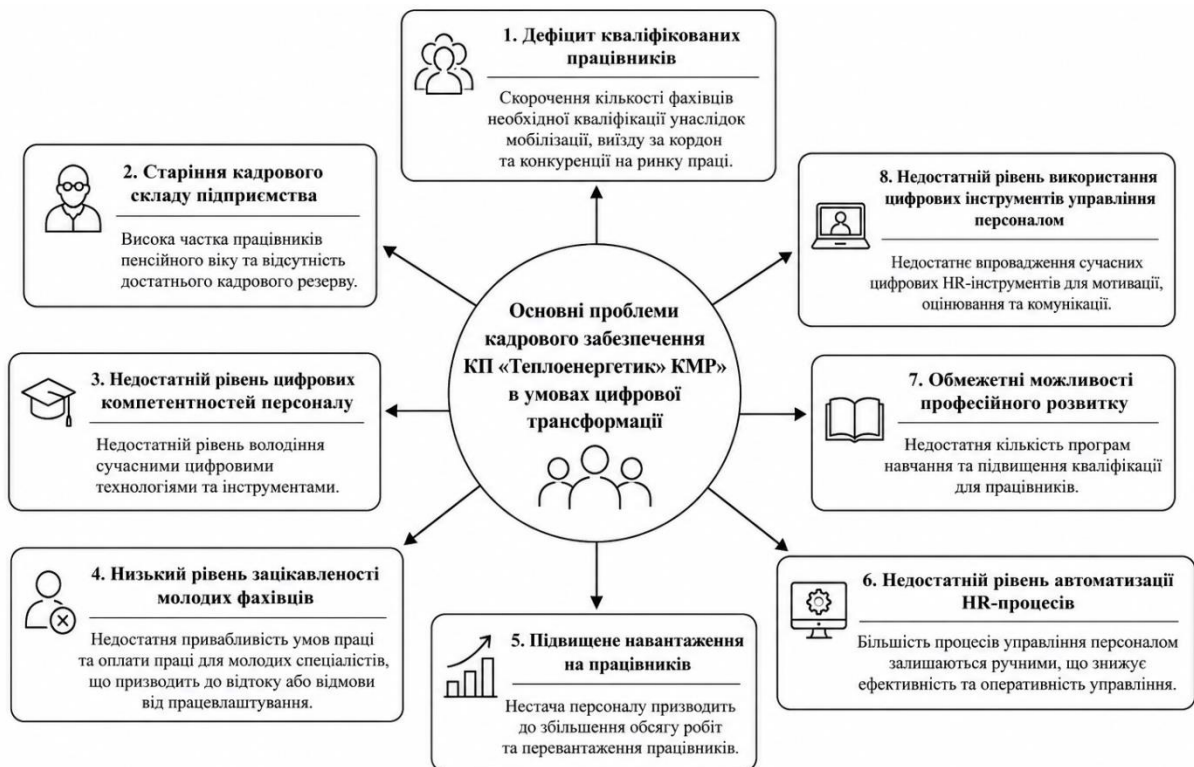


Рисунок 3.1 – Основні проблеми кадрового забезпечення КП «Теплоенергетик» КМР» в умовах цифрової трансформації

Джерело: згенеровано автором ШІ (Claude 4 Sonnet, 25.04.2026) на основі результатів проведеного аналізу діяльності КП «Теплоенергетик» КМР»

Наявність зазначених проблем свідчить про необхідність удосконалення системи мотивації персоналу КП «Теплоенергетик» КМР» з урахуванням сучасних умов функціонування підприємства та процесів цифрової трансформації. Традиційні підходи до мотивації персоналу, які переважно базуються на матеріальному стимулюванні працівників, у сучасних умовах є недостатніми для забезпечення належного рівня

зацікавленості персоналу у результатах діяльності підприємства.

За умов дефіциту кваліфікованих кадрів, підвищеного навантаження на працівників та необхідності забезпечення стабільного функціонування об'єктів критичної інфраструктури важливого значення набуває формування комплексної системи мотивації персоналу. Така система повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечувати можливості професійного розвитку працівників, підвищення рівня цифрових компетентностей персоналу та створення належних умов праці [27].

Водночас процеси цифровізації створюють додаткові можливості для удосконалення системи управління персоналом підприємства. Використання цифрових технологій у сфері HR-менеджменту дозволяє автоматизувати окремі управлінські процеси, підвищити ефективність внутрішніх комунікацій, забезпечити оперативність оцінювання результатів праці персоналу та покращити організацію професійного навчання працівників підприємства.

З метою підвищення ефективності управління персоналом та рівня зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства доцільним є впровадження комплексу заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу КП «Теплоенергетик» КМР». Реалізація таких заходів повинна бути спрямована на підвищення результативності праці, зниження кадрових ризиків, покращення організації праці та формування умов для професійного розвитку працівників підприємства (рис. 3.2).

Ефективне управління персоналом потребує використання сучасних цифрових технологій та інструментів у процесі управління персоналом підприємства. Автоматизація окремих HR-процесів, використання цифрових платформ внутрішньої комунікації, електронного документообігу та систем цифрового навчання персоналу створюють можливості для підвищення ефективності управління персоналом та покращення взаємодії між працівниками і керівництвом підприємства [14].



Рисунок 3.2 – Напрями удосконалення мотивації персоналу КП «Теплоенергетик» КМР» в умовах цифровізації управлінських процесів

Джерело: згенеровано автором ШІ (Claude 4 Sonnet, 02.05.2026)

Пропозиції, наведені на рис. 3.2, свідчать про необхідність формування комплексного підходу до удосконалення системи мотивації персоналу КП «Теплоенергетик». За таких умов забезпечення ефективної діяльності підприємства потребує поєднання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання працівників, розвитку системи професійного навчання персоналу та впровадження сучасних цифрових технологій у процесі управління персоналом.

Одним із важливих напрямів удосконалення системи мотивації персоналу є підвищення ефективності матеріального стимулювання працівників. З цією метою доцільним є впровадження системи преміювання працівників залежно від результативності праці, якості виконання робіт та досягнення встановлених показників діяльності. Крім того, важливого значення набуває забезпечення соціальної підтримки працівників, створення безпечних умов праці та підтримання належного рівня кадрового забезпечення підприємства.

Поряд із матеріальним стимулюванням важливу роль відіграє розвиток нематеріальної мотивації персоналу. Формування позитивного психологічного клімату в колективі, підтримка професійного розвитку працівників, визнання результатів праці та залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень сприятимуть підвищенню рівня зацікавленості персоналу у результатах діяльності підприємства та покращенню ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

3.2. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій

Цифровізація діяльності підприємств є одним із важливих напрямів підвищення ефективності функціонування та забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання. Використання цифрових технологій у діяльності підприємств сприяє

підвищенню ефективності управління ресурсами, автоматизації виробничих процесів, покращенню якості надання послуг та забезпеченню оперативності прийняття управлінських рішень. Особливого значення цифровізація набуває для підприємств сфери житлово-комунального господарства, діяльність яких пов'язана із забезпеченням стабільного функціонування об'єктів критичної інфраструктури та наданням комунальних послуг населенню.

Для КП «Теплоенергетик» КМР» впровадження цифрових технологій є важливим напрямом підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, оскільки діяльність підприємства характеризується високим рівнем зношеності теплових мереж, значними втратами теплової енергії, високим рівнем витрат та необхідністю підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Крім того, впровадження цифрових рішень створює можливості для покращення контролю виробничих процесів, підвищення ефективності управління діяльністю підприємства та покращення якості обслуговування споживачів.

Використання сучасних цифрових технологій у діяльності підприємства дозволяє забезпечити автоматизацію окремих виробничих та управлінських процесів, удосконалити систему моніторингу теплових мереж, підвищити оперативність реагування на аварійні ситуації та забезпечити більш ефективне використання енергетичних ресурсів. За таких умов впровадження цифрових технологій є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності КП «Теплоенергетик» КМР» та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Основні проблеми діяльності КП «Теплоенергетик» КМР», які обумовлюють необхідність впровадження цифрових технологій, наведено на рис. 3.3.

Значний рівень зношеності теплових мереж і обладнання, високі втрати теплової енергії та недостатній рівень автоматизації виробничих процесів негативно впливають на ефективність функціонування підприємства,

зумовлюють зростання витрат та ускладнюють забезпечення стабільного надання комунальних послуг споживачам.



Рисунок 3.3 – Основні проблеми діяльності КП «Теплоенергетик», що обумовлюють необхідність впровадження цифрових технологій

Джерело: сформовано автором

Окремою проблемою залишається недостатній рівень цифровізації процесів контролю та управління діяльністю підприємства. Відсутність сучасних систем моніторингу, автоматизованого обліку та цифрової диспетчеризації ускладнює оперативне виявлення аварійних ситуацій, контроль за використанням енергоресурсів та прийняття управлінських рішень. Крім того, використання переважно традиційних підходів до обміну інформацією між структурними підрозділами підприємства знижує оперативність управління діяльністю підприємства та ефективність координації виробничих процесів [15].

Наступне, недостатній рівень розвитку цифрових сервісів для споживачів обмежує можливості забезпечення ефективної взаємодії з населенням та оперативного надання інформації щодо комунальних послуг. За таких умов впровадження цифрових технологій у діяльність КП

«Теплоенергетик» є необхідною умовою підвищення ефективності функціонування підприємства, покращення якості надання послуг та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Одним із важливих напрямів підвищення конкурентоспроможності КП «Теплоенергетик» КМР» є впровадження сучасних цифрових рішень, спрямованих на удосконалення системи управління виробничими процесами та покращення взаємодії зі споживачами комунальних послуг. За умов розвитку цифрових технологій та зростання вимог споживачів до якості обслуговування важливого значення набуває не лише модернізація виробничої інфраструктури підприємства, а й удосконалення цифрових сервісів та інформаційного забезпечення діяльності підприємства (табл. 3.1).

На сьогодні КП «Теплоенергетик» КМР» має офіційний вебсайт підприємства, який забезпечує інформування споживачів щодо діяльності підприємства, тарифів, контактної інформації, графіків роботи та актуальних повідомлень. Водночас розвиток цифрових технологій та сучасних підходів до організації комунікації зі споживачами потребує подальшого удосконалення цифрових сервісів підприємства та розширення функціональних можливостей вебресурсу підприємства [16].

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства доцільним є впровадження сучасних цифрових сервісів для споживачів, зокрема створення особистого кабінету споживача, можливості онлайн-передачі показників, електронної оплати послуг, автоматизованої системи подання звернень та повідомлень про аварійні ситуації. Крім того, доцільним є впровадження системи оперативного інформування споживачів щодо аварійних відключень, ремонтних робіт та змін у наданні комунальних послуг через вебсайт, мобільні додатки та цифрові канали комунікації.

Важливим напрямом цифровізації діяльності підприємства є також впровадження цифрових систем моніторингу теплових мереж та диспетчерського контролю. Використання автоматизованих систем збору та аналізу інформації дозволить забезпечити оперативне виявлення аварійних

ситуацій, контролювати втрати теплової енергії, підвищити ефективність використання ресурсів підприємства та покращити організацію виробничих процесів [8].

Таблиця 3.1 – Практичні напрями впровадження цифрових технологій у діяльність КП «Теплоенергетик» КМР»

Напрямок цифровізації	Практичне впровадження	Очікуваний результат для підприємства
Створення особистого кабінету споживача	Надання можливості перегляду нарахувань, передачі показників, отримання повідомлень та онлайн-оплати послуг	Підвищення якості обслуговування споживачів та скорочення навантаження на абонентські відділи
Розвиток мобільних та онлайн-сервісів	Впровадження електронних заявок, онлайн-звернень та цифрової комунікації зі споживачами	Підвищення оперативності взаємодії зі споживачами
Система цифрового моніторингу теплових мереж	Використання датчиків контролю тиску, температури та аварійних ситуацій у мережах	Зниження втрат теплової енергії та оперативне виявлення аварій
Автоматизована диспетчерська система	Впровадження цифрової системи координації роботи аварійних та виробничих служб	Підвищення швидкості реагування на аварійні ситуації
Електронний документообіг	Автоматизація внутрішнього обміну документацією та погодження управлінських рішень	Скорочення часу обробки інформації та підвищення ефективності управління
Використання GIS-технологій	Створення цифрової карти теплових мереж та об'єктів теплопостачання	Підвищення ефективності контролю технічного стану інфраструктури
Впровадження аналітичних цифрових систем	Автоматизований аналіз споживання енергоресурсів та показників діяльності підприємства	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Система автоматизованого обліку теплової енергії	Використання цифрових приладів обліку та централізованого збору інформації	Підвищення точності обліку та контролю використання ресурсів
Цифрові сервіси інформування населення	Інформування споживачів про аварійні відключення, ремонтні роботи та зміни у наданні послуг через сайт і месенджери	Підвищення рівня довіри та покращення комунікації зі споживачами

Джерело: сформовано автором

Одним із найбільш перспективних напрямів цифровізації діяльності КП «Теплоенергетик» є впровадження системи цифрового моніторингу теплових мереж. Використання такої системи дозволить забезпечити постійний контроль технічного стану теплових мереж та обладнання, оперативне

виявлення аварійних ситуацій, контроль параметрів теплопостачання та підвищення ефективності управління виробничими процесами підприємства (див. схему на рис. 3.4).

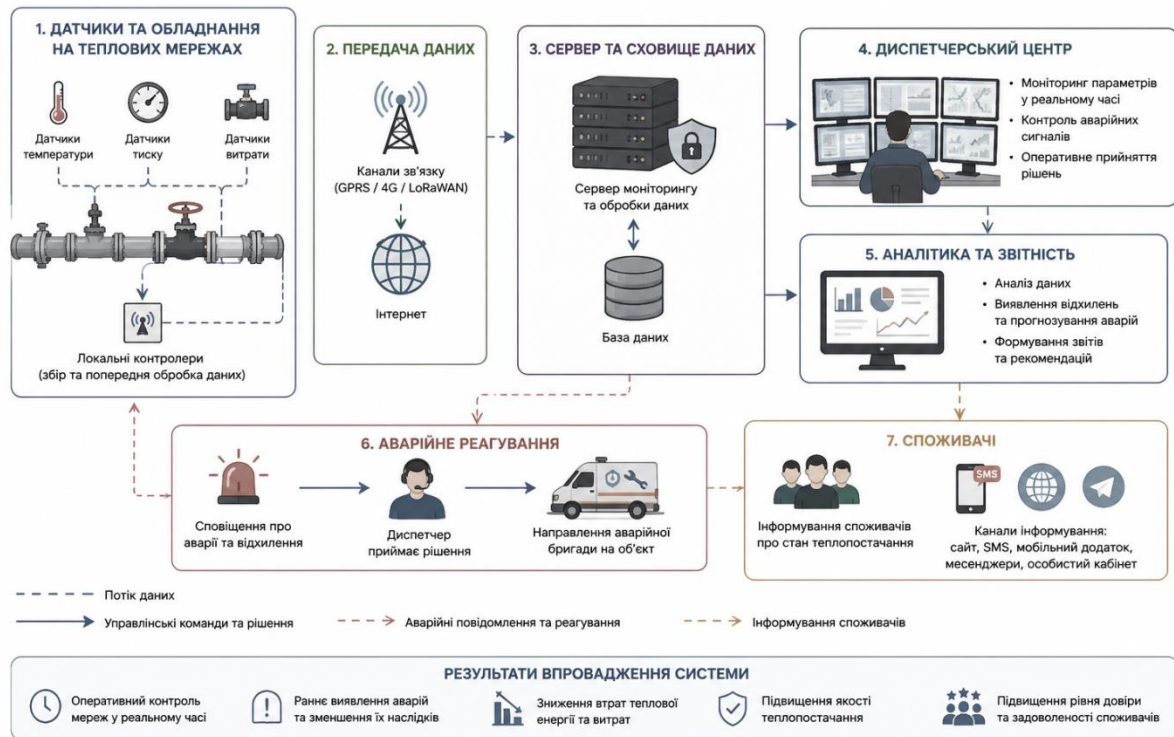


Рисунок 3.4. – Система цифрового моніторингу теплових мереж «Теплоенергетик»

Джерело: згенеровано автором III (Claude 4 Sonnet, 05.05.2026)

Як видно з рис. 3.4, система цифрового моніторингу теплових мереж передбачає комплексне використання сучасних цифрових технологій для забезпечення оперативного контролю функціонування теплових мереж та обладнання підприємства. Основу системи становлять датчики контролю температури, тиску та витрат теплової енергії, які забезпечують збір інформації щодо технічного стану теплових мереж у режимі реального часу.

На практиці функціонування системи цифрового моніторингу теплових мереж передбачає встановлення на основних ділянках теплових мереж та об'єктах теплопостачання спеціальних датчиків контролю температури, тиску, витрат теплової енергії та технічного стану обладнання. Зазначені датчики автоматично здійснюватимуть збір інформації та передаватимуть

отримані дані через цифрові канали зв'язку до диспетчерського центру підприємства.

У диспетчерському центрі отримана інформація відображатиметься у вигляді цифрової системи моніторингу, що дозволить працівникам підприємства оперативно контролювати параметри функціонування теплових мереж, виявляти відхилення у роботі обладнання та визначати ділянки можливих аварійних ситуацій. У разі виникнення аварій або критичних змін показників система автоматично формуватиме повідомлення для диспетчерської служби та аварійних бригад підприємства, що сприятиме скороченню часу реагування на аварійні ситуації та підвищенню ефективності організації ремонтних робіт.

Отримані дані можуть використовуватися для аналізу технічного стану теплових мереж, прогнозування можливих аварійних ситуацій та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо проведення ремонтних і модернізаційних робіт. Використання цифрових аналітичних систем також дозволить контролювати рівень втрат теплової енергії та підвищити ефективність використання ресурсів підприємства.

Важливою складовою системи є забезпечення цифрової взаємодії зі споживачами комунальних послуг. У разі проведення ремонтних робіт або виникнення аварійних ситуацій споживачі зможуть оперативно отримувати інформацію через вебсайт підприємства, мобільні сервіси або електронні повідомлення щодо причин тимчасового припинення тепlopостачання та орієнтовних термінів відновлення надання послуг.

Впровадження системи цифрового моніторингу теплових мереж сприятиме підвищенню ефективності діяльності КП «Теплоенергетик» КМР», зниженню втрат теплової енергії, скороченню часу реагування на аварійні ситуації, покращенню якості надання комунальних послуг споживачам та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження теоретичних і практичних аспектів формування та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації економіки на прикладі КП «Теплоенергетик» Кропивницької міської ради.

У процесі дослідження визначено сутність конкурентоспроможності підприємства, досліджено фактори та умови її формування, а також узагальнено методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання. Встановлено, що рівень конкурентоспроможності підприємства формується під впливом фінансових, виробничих, організаційних та управлінських факторів і значною мірою залежить від ефективності використання ресурсів підприємства та рівня впровадження сучасних цифрових технологій.

У другому розділі роботи здійснено аналіз господарської діяльності КП «Теплоенергетик» КМР», проведено оцінювання фінансово-економічного стану підприємства та рівня його конкурентоспроможності. Результати аналізу свідчать про зростання масштабів діяльності підприємства упродовж 2023–2025 рр., збільшення вартості активів та обсягів господарської діяльності. Водночас встановлено наявність низки проблем, які негативно впливають на ефективність функціонування підприємства, зокрема високий рівень зношеності теплових мереж, значні втрати теплової енергії, збитковість діяльності, недостатній рівень фінансової стійкості та значну залежність підприємства від поточних зобов'язань. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити основні сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози його діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності КП «Теплоенергетик» КМР»

є впровадження сучасних цифрових технологій та удосконалення системи управління діяльністю підприємства.

У третьому розділі роботи обґрунтовано напрями удосконалення системи мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації, а також запропоновано практичні заходи щодо цифровізації діяльності підприємства. Визначено, що в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, посилення кадрових ризиків та необхідності забезпечення стабільного функціонування об'єктів критичної інфраструктури важливого значення набуває формування комплексної системи мотивації персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні методи стимулювання працівників, професійний розвиток персоналу та впровадження сучасних цифрових технологій у процеси управління персоналом підприємства.

Запропоновано практичні напрями впровадження цифрових технологій у діяльність КП «Теплоенергетик», зокрема впровадження систем цифрового моніторингу теплових мереж, автоматизованих систем диспетчерського контролю, електронного документообігу, автоматизованого обліку теплової енергії, аналітичних цифрових систем управління та сучасних цифрових сервісів для споживачів комунальних послуг. Особливу увагу приділено впровадженню системи цифрового моніторингу теплових мереж, яка дозволить забезпечити оперативний контроль технічного стану мереж та обладнання, скоротити час реагування на аварійні ситуації, підвищити ефективність організації ремонтних робіт та знизити рівень втрат теплової енергії.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства, скороченню втрат теплової енергії, покращенню якості надання комунальних послуг, підвищенню оперативності управління виробничими процесами та зміцненню конкурентних позицій комунального підприємства «Теплоенергетик».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2009. 256 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/331-upravlnnya-konkurentospromojnstyu-pdprimstva-balabanova-lv.html>
2. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26632/1/Фінансовий%20аналіз.pdf>
3. Білоусько Т. Ю. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ДБТУ, 2023. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/43472/1/T_Konkurentosprom_pidpryyem_23.pdf
4. Бутенко Н. В. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Вид-во ХНЕУ, 2021. 312 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36912/Butenko.pdf>
5. Воздвиженський В. В., Тітова М. С. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій реалізації. Економічний вісник ДДТУ. 2024. URL: <https://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/318854>
6. Герасименко О. О., Потапенко А. М. Домінанти мотивації персоналу в умовах трансформації ринку праці України. Економіка та суспільство. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2218>
7. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економічний простір. 2023. № 189. С. 45–50. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1298>
8. Димченко О. В. Житлово-комунальне господарство в реформаційному процесі: аналіз, проектування, управління : монографія.

Харків : ХНАМГ, 2009. 356 с. URL: https://eprints.kname.edu.ua/10697/1/Димченко_монографія.pdf

9. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/FUB/Економіки_і_підприємництва/ek_predpriyatiy/posobiya_pdf/ПОСІБНИК_КОНКУР.ПІДПРИЄМСТВА_2020.pdf

10. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с. URL: <https://subject.com.ua/pdf/249.pdf>

11. Спіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2022. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2023/Epifanova_2022_144.pdf

12. Зайченко В. В. Сучасні виклики функціонування підприємств житлово-комунального господарства України в умовах воєнного стану. Центральнуукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2025. № 12(45). URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/12\(45\)/19.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/12(45)/19.pdf)

13. Коваленко О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифрової економіки : монографія. Харків : ФОП Панов А. М., 2022. 376 с. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/bitstream/123456789/28756/1/monografiya_kovalenko.pdf

14. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4f93d0c1-3d89-4e0d-9d0d-f5f7f9fdbd6f/content>

15. КП «Теплоенергетик» КМР». Звіт керівника. URL: <https://teploenergetik.kr.ua/zvit-kerivnika>

16. КП «Теплоенергетик» КМР». Офіційний сайт підприємства. URL: <https://teploenergetik.kr.ua/>

17. КП «Теплоенергетик» КМР». Фінансова звітність. URL: <https://teploenergetik.kr.ua/finansova-zvitnist>

18. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2007. 464 с. URL: https://pidru4niki.com/15840720/menedzhment/osnovi_menedzhmentu
19. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf
20. Мних Є. В., Барабаш Н. С. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 536 с. URL: <https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/36/7-36-mzs89.pdf>
21. Мних О. Б. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2020. 284 с. URL: https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/49766/1/Mnykh_Konkurentospromozhnist.pdf
22. Мочерний С. В. Економічна теорія : підручник. Київ : ВЦ «Академія», 2009. 640 с. URL: https://pidru4niki.com/ekonomika/ekonomichna_teoriya_mocherniy
23. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 654 с. URL: https://pidru4niki.com/15840720/ekonomika/ekonomichniy_analiz_diyalnosti_pidpriyemstva
24. Сокольська Р. Б. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Дніпро : НМетАУ, 2024. URL: https://nmetau.edu.ua/file/fin_analiz_lbr_2024_rbr_repozitariy.pdf
25. Стойко І. І. Управління конкурентоспроможністю : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНТУ, 2023. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41225/1/УК%20посібник%202023.pdf>
26. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с. URL: <https://nua.kharkov.ua/wp-content/uploads/2020/08/Navposkonkur.pdf>

27. Черниш І. В., Шаповал В. А. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств. Економіка і регіон. 2021. № 4(83). С. 97–102. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2242/1732>
28. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Shevchenko_Konkur.pdf
29. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/3008>
30. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та напрями підвищення : монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1214>
31. Ansoff H. I. Strategic Management. London : Macmillan Education. URL: <https://archive.org/details/strategicmanagem00anso>
32. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper & Row. URL: <https://archive.org/details/managementtasksr00druc>
33. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016. 832 p. URL: https://books.google.com/books/about/Marketing_Management.html?id=s0fYoQEACAAJ
34. Lambin J.-J. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. London : Palgrave Macmillan, 2012. 496 p. URL: <https://link.springer.com/book/10.1057/9781137032060>
35. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 592 p. URL: https://books.google.com/books/about/Competitive_Advantage.html?id=5UjbAgAAQBAJ

ДОДАТКИ