

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: «Управління процесами інноваційного та цифрового розвитку
підприємства енергетичної галузі»

Виконав(ла): здобувач вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-22

спеціальності 073 «Менеджмент»

(назва ОПП)

Кузнєцова Дарія Олександрівна

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доцент, Пітел Н.С.

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

Рецензент к.е.н., доцент, Подплітній В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ТА ЦИФРОВИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність інноваційного розвитку підприємства та його роль у сучасній економіці	7
1.2. Цифровізація як сучасний напрям розвитку підприємств	12
1.3. Особливості управління інноваційним та цифровим розвитком підприємств енергетичної галузі	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО ТА ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ ЕНЕРГОПОСТАЧАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	22
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Кіровоградобленерго» та аналіз його діяльності	22
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану як основи інноваційної діяльності ПрАТ «Кіровоградобленерго»	27
2.3. Аналіз цифровізації та системи управління як складових інноваційного розвитку ПрАТ «Кіровоградобленерго»	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ТА ЦИФРОВИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	45
3.1. Напрями підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємства	45
3.2. Впровадження цифрових технологій в систему управління підприємством	48
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку національної економіки особливого значення набувають процеси інноваційного та цифрового розвитку підприємств. Глобалізація, стрімкий розвиток інформаційних технологій, посилення конкуренції та необхідність підвищення ефективності діяльності зумовлюють потребу у впровадженні інноваційних підходів до управління підприємствами. Цифровізація економіки стає ключовим чинником трансформації бізнес-процесів, формування нових моделей управління та забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Особливої актуальності зазначені процеси набувають для підприємств енергетичної галузі, які відіграють стратегічну роль у функціонуванні економіки держави. Енергопостачальні підприємства забезпечують безперервність виробничих процесів, стабільність соціальної інфраструктури та енергетичну безпеку країни. Водночас сучасні виклики, зокрема зношеність інфраструктури, необхідність підвищення енергоефективності, інтеграція відновлюваних джерел енергії та цифрова трансформація галузі, потребують впровадження інноваційних та цифрових рішень у систему управління підприємствами.

У цьому контексті важливим є формування ефективної системи управління процесами інноваційного та цифрового розвитку підприємства, що дозволяє забезпечити адаптацію до змін зовнішнього середовища, оптимізацію внутрішніх процесів та підвищення результативності діяльності. Особливу увагу слід приділяти впровадженню сучасних цифрових технологій, таких як автоматизовані системи обліку, інформаційно-аналітичні платформи, smart-рішення в енергетиці, які сприяють підвищенню якості управлінських рішень.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю дослідження та удосконалення управління процесами інноваційного та цифрового розвитку підприємств енергетичної галузі в умовах цифрової

економіки. Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування отриманих результатів для підвищення ефективності діяльності енергопостачальних підприємств, зокрема на прикладі ПрАТ «Кіровоградобленерго».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад, аналіз сучасного стану та розробка напрямів удосконалення управління процесами інноваційного та цифрового розвитку підприємства енергетичної галузі.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

дослідити сутність інноваційного розвитку підприємства та його значення у сучасних умовах;

розкрити зміст та роль цифровізації у діяльності підприємств;

визначити особливості управління інноваційним та цифровим розвитком підприємств енергетичної галузі;

проаналізувати діяльність ПрАТ «Кіровоградобленерго»;

оцінити рівень інноваційного та цифрового розвитку підприємства;

розробити напрями удосконалення управління інноваційним та цифровим розвитком підприємства;

обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком підприємства енергетичної галузі.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління процесами інноваційного та цифрового розвитку підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, економічний аналіз, графічний метод, а також системний підхід до дослідження управлінських процесів.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, статистичні дані, а також фінансова звітність та внутрішні матеріали ПрАТ «Кіровоградобленерго». Значний внесок у дослідження проблем інноваційного та цифрового розвитку

підприємств зробили зарубіжні вчені, зокрема Йозеф Шумпетер, який заклав основи теорії інноваційного розвитку, Пітер Друкер, що обґрунтував роль інновацій у менеджменті, а також Майкл Портер, який досліджував конкурентні переваги підприємств у сучасних умовах.

Серед вітчизняних учених вагомий внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів інноваційного та цифрового розвитку підприємств здійснили Ю. М. Бажал, В. М. Геєць, Л. І. Федулова, І. З. Саврас, Н. І. Фединець, О. І. Хлебінська, В. В. Дергачова та ін., у працях яких розкрито сутність інноваційної діяльності, цифровізації економіки та сучасних підходів до управління розвитком підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для удосконалення системи управління інноваційним та цифровим розвитком енергопостачальних підприємств.

Основні положення та результати дослідження було апробовано під час XII Обласної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та учнівської молоді «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку», що проходила у місті Кропивницькому 21-22 травня 2026 року. У межах конференції було представлено доповідь на тему «Цифровізація енергопостачання: виклики та можливості для підприємств».

Структура бакалаврської кваліфікаційної роботи є логічно вибудованою та включає вступ, три розділи основної частини, висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок, з яких 54 сторінки припадає на основний текст. У процесі дослідження використано 14 таблиць та 16 графічних матеріалів.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ТА ЦИФРОВИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність інноваційного розвитку підприємства та його роль у сучасній економіці

Сучасний етап розвитку економіки супроводжується зміною логіки функціонування підприємств, де визначальним чинником стає не стільки масштаб діяльності, скільки здатність до оновлення та впровадження нових рішень. У таких умовах розвиток підприємства все більше пов'язується з використанням інновацій як засобу підвищення ефективності та забезпечення стійких позицій на ринку.

Зміщення акцентів від ресурсно-орієнтованих моделей до інноваційно-орієнтованих підходів зумовлює необхідність розгляду інноваційного розвитку як системного процесу, що охоплює створення, впровадження та поширення нових ідей, технологій і управлінських рішень. Такий процес передбачає не лише технічне оновлення, а й трансформацію організаційних структур, методів управління та взаємодії із зовнішнім середовищем.

У сучасній економіці інноваційний розвиток формує передумови для підвищення продуктивності, зростання конкурентоспроможності та формування нових напрямів діяльності підприємств. Водночас його ефективність значною мірою залежить від здатності підприємства інтегрувати інновації у власну систему управління та забезпечити їх практичну реалізацію [7].

За таких умов виникає необхідність детального дослідження сутності інновацій, визначення їх видів та характеристик, а також з'ясування ролі інноваційного розвитку у забезпеченні ефективного функціонування підприємства.

У науковій літературі поняття «інновація» трактується по-різному залежно від підходу дослідників та сфери застосування. Узагальнення

наукових підходів до визначення інновації дозволяє глибше зрозуміти її економічну сутність та роль у розвитку підприємства.

Таблиця 1.1 – Порівняння основних понять інноваційного розвитку підприємства

Поняття	Характеристика	Прояв у діяльності підприємства	Основні ознаки	Значення для підприємства
Інновація	Нове або вдосконалене рішення, впроваджене у діяльність підприємства	Впровадження нових продуктів, технологій, послуг або управлінських рішень	Новизна, практична реалізація, спрямованість на зміни	Підвищення ефективності діяльності, створення конкурентних переваг
Інноваційна діяльність	Сукупність процесів зі створення, впровадження та поширення інновацій	Проведення досліджень, розробка, тестування та комерціалізація нових рішень	Системність, етапність, ресурсне забезпечення	Забезпечення впровадження інновацій та оновлення діяльності
Інноваційний розвиток підприємства	Безперервний процес змін у діяльності підприємства на основі інновацій	Комплексне оновлення виробництва, управління та організації діяльності	Стратегічна спрямованість, комплексність, довгостроковість	Зростання конкурентоспроможності, стійкий розвиток підприємства

Джерело: складено автором на основі наукових джерел [3;4;5;9;10]

Представлена табл. 1.1, дозволяє більш детально розкрити зміст досліджуваних понять та визначити їх місце у системі розвитку підприємства. Інновація виступає як конкретний результат впровадження нових рішень, інноваційна діяльність відображає процес їх створення та реалізації, тоді як інноваційний розвиток характеризує комплексний і безперервний характер змін у діяльності підприємства. Таким чином, інноваційний розвиток доцільно розглядати як узагальнюючу категорію, що інтегрує результати інновацій та процеси їх впровадження в єдину систему розвитку підприємства.

На основі проведеного аналізу доцільно виокремити основні ознаки інноваційного розвитку підприємства, які дозволяють більш повно розкрити його сутність та особливості прояву у сучасних умовах господарювання (рис. 1.1).

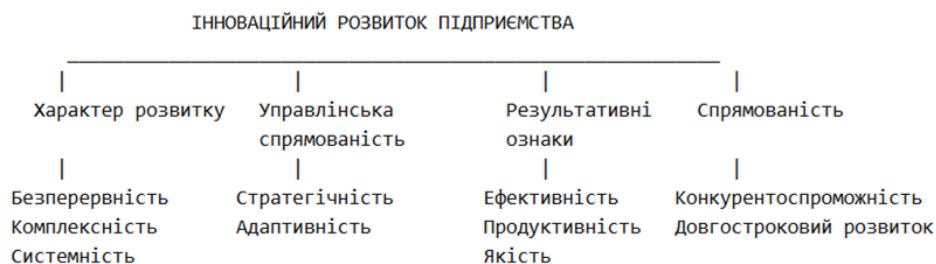


Рисунок 1.1 – Основні ознаки інноваційного розвитку підприємства

Джерело: згенеровано автором ШІ (Google Gemini 2.5 Pro, 11.04.2026) за матеріалами [21;22]

Передусім інноваційний розвиток характеризується безперервністю, оскільки впровадження інновацій відбувається не епізодично, а на постійній основі з урахуванням змін зовнішнього середовища. Важливою ознакою є також комплексність, що передбачає охоплення всіх сфер діяльності підприємства – виробничої, управлінської, фінансової та маркетингової.

Крім того, інноваційний розвиток має стратегічну спрямованість, оскільки орієнтований на досягнення довгострокових результатів та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Значну роль відіграє адаптивність, яка проявляється у здатності підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища, впроваджувати нові технології та вдосконалювати внутрішні процеси.

Ще однією важливою ознакою є орієнтація на підвищення ефективності діяльності, що проявляється у зниженні витрат, підвищенні продуктивності та якості продукції чи послуг. Таким чином, інноваційний розвиток підприємства слід розглядати як системний процес, що забезпечує його конкурентоспроможність та довгострокове функціонування.

Інноваційний розвиток підприємства відіграє визначальну роль у забезпеченні його ефективного функціонування в умовах динамічного ринкового середовища. Впровадження інновацій сприяє оновленню виробничих процесів, удосконаленню організації праці та підвищенню якості продукції і послуг.

Значення інноваційного розвитку проявляється також у формуванні

конкурентних переваг підприємства. Використання нових технологій, методів управління та організаційних рішень дозволяє підприємству займати більш стійкі позиції на ринку, розширювати сферу діяльності та підвищувати рівень адаптації до змін зовнішнього середовища.

Крім того, інноваційний розвиток забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, що проявляється у зниженні витрат, оптимізації виробничих процесів та зростанні продуктивності праці. В умовах сучасної економіки саме інновації виступають основою довгострокового розвитку підприємства та його стабільного функціонування.

Узагальнюючи, інноваційний розвиток слід трактувати як комплексний процес, що охоплює організаційні, управлінські та економічні аспекти діяльності підприємства і забезпечує основу його ефективного функціонування. Реалізація такого процесу не є ізольованою, оскільки формується під впливом сукупності умов, які визначають можливості підприємства щодо впровадження інновацій та досягнення відповідних результатів.

У цьому контексті доцільно звернути увагу на фактори, що впливають на інноваційний розвиток підприємства. Саме вони формують середовище, у межах якого здійснюється розробка та впровадження інноваційних рішень, а також визначають рівень ефективності інноваційних процесів. Врахування таких факторів є необхідною передумовою забезпечення стабільного функціонування підприємства та його здатності до адаптації в умовах постійних змін.

Фактори інноваційного розвитку мають різноспрямований характер і охоплюють як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні умови його діяльності, причому їх комплексний вплив визначає не лише темпи впровадження інновацій, а й загальний рівень розвитку підприємства у довгостроковій перспективі (див. рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Класифікація факторів інноваційного розвитку підприємства

Джерело: узагальнено автором [22;23]

Фактори інноваційного розвитку підприємства, представлені на рис. 1.2, доцільно розглядати через їх поділ на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори визначають реальні можливості підприємства щодо впровадження інноваційних рішень. На практиці саме фінансові ресурси обмежують або розширюють обсяг інвестицій у модернізацію обладнання та впровадження нових технологій. Кадровий потенціал безпосередньо впливає на здатність підприємства розробляти та реалізовувати інноваційні проєкти, тоді як рівень автоматизації та технологічного розвитку визначає швидкість їх впровадження у виробничі та управлінські процеси. Організаційна структура і система управління забезпечують координацію інноваційної діяльності та впливають на ефективність прийняття управлінських рішень.

Зовнішні фактори формують умови, у яких підприємство здійснює інноваційну діяльність. У практичній діяльності рівень конкуренції змушує підприємства впроваджувати нові рішення для утримання ринкових позицій. Державна політика та нормативно-правове регулювання можуть як стимулювати інноваційний розвиток (через підтримку та програми фінансування), так і стримувати його. Ринкове середовище та попит визначають доцільність впровадження інновацій, а розвиток науки, техніки та цифрових технологій відкриває нові інструменти для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Результати інноваційного розвитку підприємства у практичній площині визначаються узгодженістю внутрішніх можливостей і зовнішніх умов, що впливають на швидкість впровадження інновацій, рівень їх ефективності та здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток. Узагальнення теоретичних підходів дозволяє визначити інноваційний розвиток як ключову умову підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Реалізація інноваційного розвитку забезпечує формування передумов для стабільного функціонування підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

1.2. Цифровізація як сучасний напрям розвитку підприємств

Розвиток сучасних підприємств дедалі більше визначається рівнем використання цифрових технологій, які змінюють підходи до організації діяльності, управління ресурсами та взаємодії з клієнтами. Цифрові рішення поступово стають невід'ємною складовою функціонування підприємств, забезпечуючи підвищення швидкості обробки інформації, прозорість бізнес-процесів та гнучкість управління [27].

У практичній площині цифровізація проявляється через впровадження автоматизованих систем управління, цифрових платформ, аналітичних інструментів та інших технологій, що дозволяють оптимізувати діяльність підприємства. Значення полягає не лише у технічному оновленні, а й у трансформації підходів до прийняття управлінських рішень, організації бізнес-процесів та формування конкурентних переваг.

Зростання ролі цифрових технологій обумовлює необхідність їх розгляду як одного з ключових напрямів розвитку підприємств, що забезпечує підвищення ефективності діяльності та адаптацію до сучасних умов функціонування.

У науковій літературі сформовано різні підходи до визначення сутності цифровізації, що зумовлено багатогранністю цього явища та його впливом на

діяльність підприємств. Залежно від наукових позицій дослідників цифровізація розглядається як технологічний, процесний, економічний та системний феномен.

У межах технологічного підходу цифровізація трактується як процес впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність підприємства. Зокрема, О. В. Карпенко [15] визначає цифровізацію як використання цифрових інструментів для автоматизації виробничих і управлінських процесів. Подібної позиції дотримується також С. О. Коляденко [17], який підкреслює, що цифровізація передбачає застосування сучасних технологій обробки даних, цифрових платформ та інформаційних систем для підвищення ефективності функціонування підприємств.

З позицій процесного підходу цифровізація розглядається як трансформація бізнес-процесів підприємства. Так, Н. М. Краус та К. М. Краус [19;20] визначають цифровізацію як комплекс змін, що охоплює впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, включаючи виробництво, управління та комунікації. Аналогічно, О. В. Піжук розглядає цифровізацію як процес зміни логіки функціонування підприємства, що передбачає оптимізацію процесів і підвищення їх гнучкості [27].

У межах економічного підходу цифровізація визначається як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. Зокрема, М. І. Зверяков [12] зазначає, що цифровізація сприяє зростанню продуктивності праці, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Подібну думку висловлює і О. М. Гончаренко [6], який розглядає цифровізацію як інструмент забезпечення економічного зростання та підвищення результативності діяльності підприємств.

З точки зору системного підходу цифровізація розглядається як комплексна трансформація діяльності підприємства. Л. І. Федулова [38] визначає цифровізацію як інтеграцію цифрових технологій у всі елементи системи управління підприємством, що призводить до зміни бізнес-моделей,

організаційних структур та підходів до прийняття рішень. У свою чергу, В. П. Вишневський [2] підкреслює, що цифровізація охоплює всі рівні економічної системи та формує нові умови функціонування підприємств у цифровому середовищі.

Узагальнення наведених підходів дозволяє зробити висновок про відсутність єдиного трактування поняття цифровізації, що зумовлено різними аспектами її прояву в діяльності підприємств. Зокрема, одні науковці акцентують увагу на технологічному аспекті, інші – на трансформації бізнес-процесів або економічних результатах цифрових змін.

З урахуванням наведених підходів цифровізацію доцільно розглядати як комплексний процес впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, що забезпечує трансформацію бізнес-процесів, підвищення ефективності управління та формування конкурентних переваг у сучасних умовах господарювання.

Цифровізація діяльності підприємств реалізується через впровадження сучасних цифрових технологій, які забезпечують трансформацію бізнес-процесів, підвищення ефективності управління та оптимізацію використання ресурсів. Застосування таких технологій дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати конкурентні переваги (див. табл.1.2).

Представлені у табл. 1.2 цифрові технології активно застосовуються у діяльності підприємств та безпосередньо впливають на підвищення ефективності їх функціонування. На практиці використання ERP-систем дозволяє забезпечити узгоджене управління фінансовими, виробничими та логістичними процесами підприємства, що сприяє зменшенню витрат і підвищенню прозорості діяльності.

Впровадження CRM-систем забезпечує ефективну взаємодію з клієнтами, що особливо важливо для підприємств, орієнтованих на довгострокові відносини зі споживачами. Технології Big Data дозволяють аналізувати великі обсяги інформації та приймати більш обґрунтовані

управлінські рішення, зокрема щодо прогнозування попиту та оптимізації діяльності.

Таблиця 1.2 – Основні цифрові технології у діяльності підприємств

Технологія	Характеристика	Напрямок використання	Практичне значення
ERP-системи	Інтегровані системи управління ресурсами підприємства	Планування, облік, контроль діяльності	Підвищення ефективності управління та координації процесів
CRM-системи	Системи управління взаємовідносинами з клієнтами	Маркетинг, продажі, обслуговування клієнтів	Покращення якості обслуговування та підвищення лояльності клієнтів
Big Data	Технології обробки великих обсягів даних	Аналітика, прогнозування, прийняття рішень	Обґрунтованість управлінських рішень
IoT (Інтернет речей)	Взаємодія пристроїв через мережу	Моніторинг обладнання, автоматизація процесів	Підвищення контролю та безперервності виробництва
Хмарні технології	Використання віддалених серверів для обробки даних	Зберігання інформації, доступ до систем	Гнучкість та доступність інформаційних ресурсів
Штучний інтелект (AI)	Технології імітації інтелектуальної діяльності	Аналіз даних, автоматизація процесів	Оптимізація рішень та зниження витрат
Цифрові платформи	Онлайн-системи для взаємодії учасників ринку	Комунікація, обмін даними, сервіси	Розширення можливостей співпраці та бізнесу

Джерело: узагальнено автором [44]

Застосування технологій IoT на практиці забезпечує можливість моніторингу обладнання в режимі реального часу, що сприяє підвищенню надійності функціонування підприємства та зниженню ризиків простоїв. Хмарні технології забезпечують доступ до інформації та систем управління незалежно від місця перебування, що підвищує гнучкість управління підприємством.

Використання штучного інтелекту дозволяє автоматизувати процеси аналізу даних та прийняття рішень, а цифрові платформи сприяють розширенню можливостей взаємодії з партнерами та клієнтами. У сукупності впровадження зазначених технологій формує основу для підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

Для наочного відображення впливу цифровізації на діяльність підприємства доцільно представити основні напрями її впливу у вигляді структурної схеми (рис. 1.3). Важливим аспектом є вплив цифровізації на систему управління підприємством. Використання цифрових технологій

забезпечує можливість оперативного отримання інформації, проведення аналітики та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.



Рисунок 1.3 – Основні напрями впливу цифровізації на діяльність підприємства

Джерело: згенеровано автором III (Google Gemini 2.5 Pro, 21.04.2026)

Застосування цифрових рішень підвищує гнучкість управління та здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Впровадження цифрових систем управління дозволяє здійснювати моніторинг показників діяльності в режимі реального часу та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Крім того, цифровізація впливає на взаємодію підприємства з клієнтами, постачальниками та партнерами. Використання цифрових платформ і сервісів сприяє підвищенню рівня обслуговування, покращенню комунікацій та формуванню довгострокових взаємовідносин. Застосування онлайн-сервісів і автоматизованих систем обліку підвищує зручність доступу до послуг та якість взаємодії зі споживачами.

У цілому цифровізація виступає важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечуючи адаптацію до сучасних умов господарювання та формування конкурентних переваг. Впровадження цифрових технологій сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності праці та стабільності функціонування підприємства.

1.3. Особливості управління інноваційним та цифровим розвитком підприємств енергетичної галузі

Підприємства енергетичної галузі відіграють важливу роль у функціонуванні економіки, оскільки забезпечують виробництво, передачу та постачання електричної енергії. Енергетична діяльність має низку специфічних особливостей, серед яких варто виділити безперервність процесів, високу технічну складність, значну капіталомісткість та залежність від державного регулювання. Крім того, стабільність роботи таких підприємств є критично важливою для забезпечення життєдіяльності населення та функціонування інших галузей економіки.

У сучасних умовах розвиток підприємств енергетичної галузі відбувається під впливом інноваційних та цифрових змін. Інноваційний розвиток пов'язаний із модернізацією обладнання, впровадженням нових технологій, підвищенням енергоефективності та зниженням технічних втрат. Водночас цифровізація сприяє автоматизації виробничих і управлінських процесів, покращенню моніторингу стану мереж та підвищенню оперативності прийняття рішень [16].

Особливістю сучасного етапу є поєднання інноваційного та цифрового розвитку, що змінює підходи до управління підприємствами галузі. Зростає значення інформаційних систем, цифрових платформ та аналітики даних, що дозволяє підвищити ефективність функціонування підприємства. У таких умовах управління розвитком потребує врахування як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішніх факторів, зокрема державної політики та ринкового середовища.

Представлені у табл. 1.3 особливості діяльності підприємств енергетичної галузі свідчать про складність умов їх функціонування та високі вимоги до організації управління. Зокрема, безперервність виробничих процесів, технічна складність і значна капіталомісткість обумовлюють необхідність постійного контролю, планування та використання сучасних

технологій управління.

Таблиця 1.3 – Особливості діяльності підприємств енергетичної галузі

Особливість	Характеристика	Вплив на управління
Безперервність виробництва	Постійний процес виробництва та постачання електроенергії	Потреба у безперебійному контролі та оперативному управлінні
Висока технічна складність	Використання складних енергетичних систем і мереж	Необхідність залучення кваліфікованого персоналу та цифрових систем
Капіталомісткість	Значні витрати на обладнання та інфраструктуру	Обмеження інвестиційних рішень та довгострокове планування
Державне регулювання	Контроль тарифів і діяльності підприємств	Обмеження управлінської самостійності
Залежність від інфраструктури	Робота в єдиній енергетичній системі	Високі вимоги до координації та стабільності
Ризик аварій і збоїв	Можливість технічних порушень	Потреба у системах моніторингу та швидкого реагування
Високі вимоги до надійності	Забезпечення стабільного енергопостачання	Орієнтація на контроль і прогнозування
Вплив зовнішніх факторів	Залежність від економічних і політичних умов	Необхідність адаптивного управління
Вплив воєнних дій	Пошкодження інфраструктури, перебої в енергопостачанні, ризики безпеки	Необхідність антикризового управління, резервування систем та підвищення стійкості

Джерело: узагальнено автором [14;16]

Водночас вплив зовнішніх факторів, зокрема державного регулювання та воєнних дій, суттєво ускладнює діяльність підприємств галузі та підвищує рівень невизначеності. У таких умовах зростає значення гнучкості управління, швидкості прийняття рішень та використання цифрових інструментів для забезпечення стабільності функціонування підприємства.

Особливості інноваційного розвитку підприємств енергетичної галузі визначаються специфікою їх діяльності, що пов'язана з необхідністю забезпечення безперебійного енергопостачання, високим рівнем технологічної складності та значними інвестиційними витратами. Інноваційні процеси у даній галузі спрямовані не лише на оновлення обладнання, але й на підвищення надійності функціонування енергетичних систем, зниження втрат та покращення якості постачання електроенергії.

Важливою особливістю є взаємозв'язок інноваційного та цифрового розвитку, оскільки впровадження сучасних технологій неможливе без використання цифрових рішень. У результаті формується комплексний підхід до розвитку підприємства, що охоплює технічні, організаційні та управлінські аспекти.

З метою наочного відображення взаємозв'язку основних складових інноваційного та цифрового розвитку підприємств енергетичної галузі доцільно представити їх у вигляді схеми (рис. 1.4).

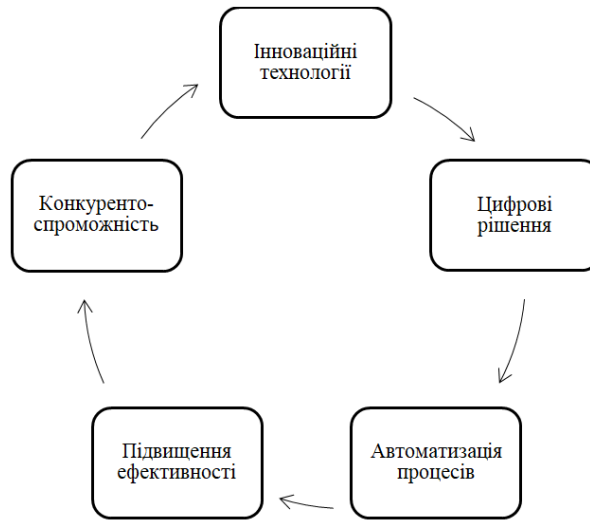


Рисунок 1.4 – Взаємозв'язок інноваційного та цифрового розвитку підприємства

Джерело: узагальнено автором [20;28]

Управління інноваційним та цифровим розвитком підприємств енергетичної галузі здійснюється на різних рівнях, що забезпечує узгодженість стратегічних цілей і практичних заходів. Такий підхід дозволяє поєднати довгострокові орієнтири розвитку підприємства з поточною діяльністю та забезпечити послідовне впровадження інновацій і цифрових технологій. Поділ управління за рівнями сприяє чіткому розподілу функцій, відповідальності та повноважень, а також підвищує ефективність контролю за реалізацією управлінських рішень.

З метою наочного відображення рівнів управління інноваційним та цифровим розвитком підприємства доцільно представити їх у вигляді схеми (рис. 1.5).

На стратегічному рівні визначаються ключові напрями інноваційного та цифрового розвитку підприємства, формуються довгострокові цілі, обираються пріоритетні технології та приймаються рішення щодо модернізації інфраструктури. Саме на цьому рівні закладається загальна

концепція розвитку підприємства, враховуються зовнішні фактори, зокрема державна політика, стан енергетичного ринку та рівень технологічного розвитку галузі.

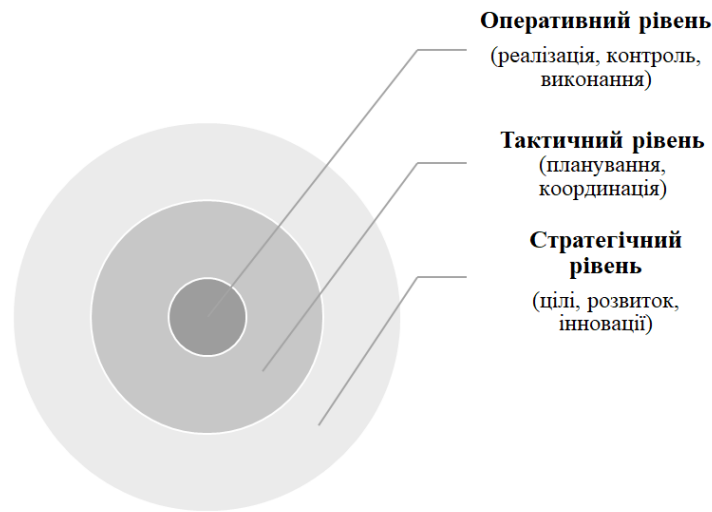


Рисунок 1.5 – Рівні управління інноваційним та цифровим розвитком підприємства

Джерело: узагальнено автором [32;33]

На тактичному рівні здійснюється розробка програм і планів впровадження інноваційних та цифрових рішень, визначаються конкретні заходи, терміни їх реалізації та необхідні ресурси. На цьому рівні відбувається координація діяльності структурних підрозділів, забезпечується узгодженість між різними напрямками розвитку та здійснюється контроль за виконанням запланованих заходів.

На оперативному рівні реалізуються конкретні заходи, пов'язані з впровадженням цифрових технологій, автоматизацією процесів, обслуговуванням обладнання та забезпеченням безперервності функціонування підприємства. Даний рівень передбачає виконання щоденних операцій, оперативне реагування на відхилення у роботі систем та підтримання стабільності діяльності підприємства.

Взаємодія зазначених рівнів управління забезпечує цілісність процесу розвитку підприємства, де стратегічні рішення визначають загальний напрям,

тактичні – організовують їх реалізацію, а оперативні – забезпечують практичне виконання поставлених завдань.

Управління інноваційним та цифровим розвитком підприємств енергетичної галузі має комплексний характер та здійснюється з урахуванням специфічних особливостей функціонування галузі. Високий рівень технологічної складності, необхідність забезпечення безперервності процесів та вплив зовнішніх факторів обумовлюють підвищені вимоги до організації управління розвитком підприємств.

Поєднання інноваційного та цифрового розвитку виступає ключовою умовою підвищення ефективності діяльності підприємств енергетичної галузі. Впровадження сучасних технологій, автоматизація процесів та використання інформаційних систем сприяють підвищенню якості управління, надійності функціонування та конкурентоспроможності підприємства.

Застосування багаторівневого підходу до управління забезпечує узгодженість стратегічних цілей і практичних заходів, що дозволяє ефективно організувати процес розвитку підприємства та забезпечити його стабільне функціонування в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО ТА ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ ЕНЕРГОПОСТАЧАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Кіровоградобленерго» та аналіз його діяльності

Оцінка стану інноваційного та цифрового розвитку підприємства потребує попереднього дослідження його загальної діяльності та особливостей функціонування. Аналіз основних характеристик підприємства дозволяє визначити рівень розвитку, ефективність функціонування та потенціал до впровадження інноваційних і цифрових рішень.

Об'єктом дослідження виступає ПрАТ «Кіровоградобленерго» – енергопостачальне підприємство, що здійснює діяльність у сфері розподілу електричної енергії та забезпечує функціонування електромереж у межах Кіровоградської області. Підприємство виконує функції, пов'язані з технічним обслуговуванням мереж, забезпеченням надійності електропостачання та взаємодією зі споживачами.

Аналіз діяльності підприємства передбачає дослідження його організаційно-економічних характеристик, оцінку результатів функціонування та визначення ключових факторів, що впливають на розвиток. Отримані результати формують основу для подальшого дослідження інноваційного та цифрового розвитку підприємства.

Основним видом діяльності ПрАТ «Кіровоградобленерго» є розподіл електричної енергії відповідно до класифікації видів економічної діяльності (КВЕД 35.13). Підприємство забезпечує передачу електроенергії розподільчими мережами, а також виконує комплекс робіт, пов'язаних з експлуатацією, обслуговуванням та розвитком енергетичної інфраструктури [30].

До предмета діяльності підприємства належать розподіл електричної енергії, експлуатація ліній електропередач і підстанцій, виконання

монтажних, ремонтних і технічних робіт, а також проектування, будівництво, реконструкція та технічне переоснащення електричних мереж і обладнання. Зазначені напрями діяльності забезпечують безперебійне функціонування енергетичної системи регіону.

Діяльність підприємства здійснюється на території Кіровоградської області, площа якої становить близько 24,6 тис. кв. км. ПрАТ «Кіровоградобленерго» обслуговує як побутових, так і юридичних споживачів, забезпечуючи стабільне електропостачання та підтримання належного технічного стану електромереж.

Організаційна структура підприємства має централізований характер. У складі товариства відсутні філії та інші відокремлені підрозділи, водночас діяльність здійснюється через систему районів електричних мереж. Зокрема, функціонує 20 структурних підрозділів, серед яких 19 районів електричних мереж відповідно до адміністративного поділу області та один район міських електричних мереж у місті Кропивницький [30].

Важливим елементом організаційної структури є також функціонування аудиторського комітету, створеного відповідно до вимог чинного законодавства з метою забезпечення контролю за фінансовою звітністю та підвищення прозорості діяльності підприємства.

Енергетична інфраструктура підприємства характеризується значним обсягом мереж, що потребує постійного технічного обслуговування та модернізації. При цьому суттєвих змін в організаційній структурі підприємства протягом останніх років не відбувалося, що свідчить про стабільність його функціонування.

Представлена на рис. 2.1 організаційна структура ПрАТ «Кіровоградобленерго» свідчить про ієрархічний характер управління підприємством, що забезпечує чіткий розподіл функцій та відповідальності між структурними підрозділами. Виділення основних функціональних блоків, зокрема технічного, фінансового, комерційного та адміністративного, дозволяє ефективно організувати діяльність підприємства та забезпечити

узгодженість управлінських рішень.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Джерело: сформовано автором на основі відкритих даних підприємства [30]

Наявність розгалуженої мережі районів електричних мереж забезпечує територіальне охоплення діяльності підприємства та сприяє оперативному управлінню електромережами. Така структура дозволяє підтримувати належний технічний стан інфраструктури, забезпечувати безперервність електропостачання та ефективно взаємодіяти зі споживачами.

Кадровий потенціал ПрАТ «Кіровоградобленерго» є важливою складовою забезпечення ефективного функціонування підприємства. Станом на 2025 рік чисельність персоналу підприємства становить близько 2,9 тис. працівників, що свідчить про значний трудовий ресурс, необхідний для обслуговування енергетичної інфраструктури регіону.

З метою наочного відображення динаміки чисельності персоналу підприємства доцільно представити відповідні дані у вигляді графічної інтерпретації (рис. 2.2). Кадрова політика ПрАТ «Кіровоградобленерго» спрямована на формування професійного та стабільного колективу, здатного забезпечувати надійне функціонування електромереж регіону.

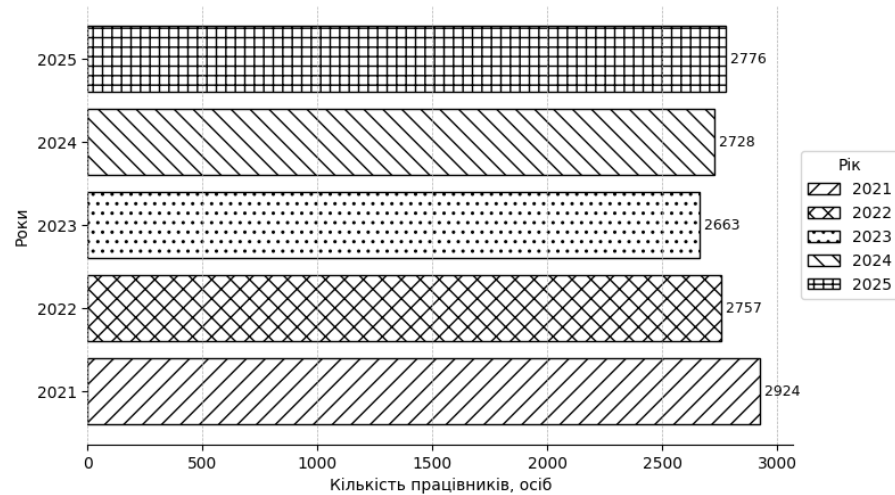


Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Кіровоградобленерго» у 2021–2025 рр.

Джерело: сформовано автором на основі відкритих даних ПрАТ «Кіровоградобленерго» [30]

Аналіз чисельності персоналу свідчить, що у 2021 році на підприємстві працювало 2924 особи, у 2022 році – 2757 осіб, у 2023 році – 2663 особи, у 2024 році – 2728 осіб, а у 2025 році – 2776 осіб. Така динаміка підтверджує скорочення кадрового потенціалу у період 2022–2023 рр. та його подальше поступове відновлення.

Система стимулювання працівників передбачає як матеріальні, так і моральні форми заохочення. Зокрема, за досягнення високих результатів у роботі, впровадження нових технологічних рішень та тривалу сумлінну працю працівники відзначаються подяками, почесними грамотами та грошовими преміями. Окремі працівники, які мають значні професійні досягнення, можуть бути представлені до нагородження на рівні органів державної влади.

Важливим напрямом діяльності підприємства є розвиток кадрового потенціалу через систему навчання та підвищення кваліфікації. На базі навчально-тренувального центру ПрАТ «Кіровоградобленерго» функціонують спеціалізовані навчальні класи та полігон, де проводяться практичні заняття для працівників різних професій. Підготовка оперативного персоналу здійснюється із застосуванням сучасних тренажерів, що

моделюють роботу обладнання підстанцій та дозволяють відпрацьовувати дії в умовах, максимально наближених до реальних.

Комплектування персоналу здійснюється на конкурсній основі шляхом відбору кандидатів відповідно до встановлених кваліфікаційних вимог. Такий підхід забезпечує залучення компетентних працівників та підтримання належного професійного рівня персоналу підприємства.

Окрему увагу в діяльності ПрАТ «Кіровоградобленерго» приділяється питанням охорони праці. Підприємство забезпечує працівників засобами індивідуального та колективного захисту, організовує проведення медичних оглядів та реалізує комплекс заходів, спрямованих на запобігання виробничому травматизму та збереження здоров'я працівників.

ПрАТ «Кіровоградобленерго» відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування енергетичної системи регіону, оскільки здійснює розподіл електричної енергії для населення, підприємств та установ Кіровоградської області. Надійність роботи підприємства безпосередньо впливає на діяльність промисловості, соціальної сфери та життєдіяльність населення, що визначає його стратегічне значення для регіональної економіки.

Особливості функціонування підприємства обумовлені специфікою енергетичної галузі, зокрема необхідністю забезпечення безперервності електропостачання, високими вимогами до технічного стану мереж та значною залежністю від зовнішніх умов. Діяльність підприємства пов'язана з експлуатацією складної інфраструктури, що потребує постійного контролю, технічного обслуговування та оперативного реагування на можливі відхилення у роботі енергосистеми.

Суттєвий вплив на діяльність ПрАТ «Кіровоградобленерго» у сучасних умовах здійснюють зовнішні фактори, зокрема воєнні дії на території України. Підвищене навантаження на енергетичну інфраструктуру, ризики пошкодження об'єктів та необхідність оперативного відновлення мереж зумовлюють зростання вимог до організації роботи підприємства. У таких

умовах забезпечення стабільного функціонування електромереж набуває особливої актуальності та потребує підвищення ефективності управлінських рішень.

2.2. Оцінка фінансово-економічного стану як основи інноваційної діяльності ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Оцінка інноваційної діяльності підприємства є важливою складовою дослідження його розвитку, оскільки дозволяє визначити можливості щодо впровадження нових технологій, модернізації інфраструктури та підвищення ефективності функціонування. Для підприємств енергетичної галузі інноваційна діяльність має специфічний характер, що зумовлений високою капіталомісткістю, необхідністю забезпечення безперервності електропостачання та експлуатацією складної технічної інфраструктури. У таких умовах впровадження інновацій пов'язане передусім із оновленням основних засобів, підвищенням надійності електромереж та зниженням втрат електроенергії [16].

З огляду на зазначені особливості, оцінка інноваційної діяльності підприємства потребує врахування його фінансово-економічного стану та ресурсного забезпечення. Саме наявність достатніх фінансових ресурсів, структура активів та джерела їх формування визначають можливості підприємства щодо реалізації інноваційних проєктів, модернізації обладнання та впровадження сучасних технологій.

З метою обґрунтованої оцінки інноваційної діяльності ПрАТ «Кіровоградобленерго» доцільно попередньо здійснити аналіз активної та пасивної частин балансу підприємства. Така логіка дозволяє визначити структуру майна підприємства, оцінити співвідношення необоротних і оборотних активів, а також проаналізувати джерела фінансування його діяльності. Отримані результати є основою для подальшої оцінки інноваційного потенціалу підприємства та визначення його здатності до впровадження інновацій у сучасних умовах господарювання.

Аналіз інноваційної діяльності підприємства доцільно розпочати з дослідження структури та динаміки активів, оскільки саме активи формують ресурсну базу для впровадження інноваційних рішень. Зміни у складі активів дозволяють оцінити рівень інвестиційної активності підприємства, ступінь оновлення основних засобів та можливості для розвитку.

Для підприємств енергетичної галузі характерною є значна частка необоротних активів, що зумовлено необхідністю експлуатації складної інфраструктури, зокрема електричних мереж, підстанцій та обладнання. Водночас структура оборотних активів відображає рівень ліквідності підприємства та його здатність забезпечувати поточну діяльність.

З метою оцінки структури активів ПрАТ «Кіровоградобленерго» проведемо аналіз їх складу та динаміки за 2023–2025 рр., результати якого наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура активів ПрАТ «Кіровоградобленерго» за досліджуваний період (2023–2025 рр.)

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення (2025–2023), тис. грн	Відносне відхилення, %
Основні засоби (первісна вартість)	4 205 023	4 553 498	4 553 498	+348 475	+8,29
Знос основних засобів	1 690 947	2 097 473	2 097 473	+406 526	+24,04
Необоротні активи (усього)	2 553 383	2 525 127	2 525 127	–28 256	–1,11
Оборотні активи (усього)	271 368	316 414	316 414	+45 046	+16,60
Грошові кошти та їх еквіваленти	23 825	86 958	86 958	+63 133	+264,96
Дебіторська заборгованість (за продукцію)	115 684	64 099	64 099	–51 585	–44,58
Інша поточна дебіторська заборгованість	4 980	18 753	18 753	+13 773	+276,57
Інші оборотні активи	59 532	67 567	67 567	+8 035	+13,50
Баланс (усього активів)	2 824 751	2 841 541	2 841 541	+16 790	+0,59

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі даних фінансової звітності ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2023–2025 рр. [39;40;41]

Аналіз структури активів ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2023–2025 рр. свідчить про збереження високої частки необоротних активів, що є характерним для підприємств енергетичної галузі. У 2023 році їх обсяг становив 2 553 383 тис. грн, у 2024 році – 2 521 285 тис. грн, а у 2025 році – 2 525 127 тис. грн. Незначне

скорочення на 28 256 тис. грн (–1,11 %) може бути пов’язане зі списанням окремих активів або зміною їх вартості внаслідок амортизаційних процесів.

Первісна вартість основних засобів у досліджуваному періоді зросла з 4 205 023 тис. грн у 2023 році до 4 553 498 тис. грн у 2025 році, тобто на 348 475 тис. грн (+8,29 %), що свідчить про здійснення підприємством інвестицій у оновлення матеріально-технічної бази. Водночас знос основних засобів збільшився на 406 526 тис. грн (+24,04 %), що вказує на високий рівень експлуатації обладнання та потребу в його подальшій модернізації.

Оборотні активи за аналізований період зросли з 271 368 тис. грн у 2023 році до 316 414 тис. грн у 2025 році, тобто на 45 046 тис. грн (+16,60 %). Таке зростання відбулося переважно за рахунок значного збільшення грошових коштів та їх еквівалентів – з 23 825 тис. грн до 86 958 тис. грн (+63 133 тис. грн або +264,96 %). На наш погляд, може свідчити про підвищення платоспроможності підприємства та накопичення фінансових ресурсів.

Разом з тим спостерігається суттєве скорочення дебіторської заборгованості за продукцію – з 115 684 тис. грн у 2023 році до 64 099 тис. грн у 2025 році (–51 585 тис. грн або –44,58 %), що може бути результатом покращення розрахункової дисципліни споживачів або більш ефективної політики управління дебіторською заборгованістю. Водночас інша поточна дебіторська заборгованість зросла на 13 773 тис. грн, що свідчить про перерозподіл структури розрахунків.

Загальний обсяг активів підприємства зріс незначно – з 2 824 751 тис. грн у 2023 році до 2 841 541 тис. грн у 2025 році (+16 790 тис. грн або +0,59 %), що свідчить про відносну стабільність масштабів діяльності підприємства. У цілому структура активів ПрАТ «Кіровоградобленерго» свідчить про наявність достатньої матеріально-технічної та фінансової бази, що створює передумови для здійснення інноваційної діяльності, зокрема модернізації інфраструктури та впровадження сучасних технологій у сфері енергопостачання.

Аналіз пасиву балансу дозволяє оцінити джерела формування майна підприємства, рівень його фінансової стійкості та незалежності. Структура

пасивів відображає співвідношення між власним капіталом і залученими коштами, що є важливим для визначення можливостей підприємства щодо фінансування інноваційної діяльності. Для підприємств енергетичної галузі характерною є значна частка власного капіталу, що забезпечує стабільність функціонування та можливість реалізації довгострокових інвестиційних проєктів.

Так, з метою оцінки структури джерел фінансування ПрАТ «Кіровоградобленерго» проаналізуємо склад та динаміку пасивів за 2023–2025 рр., що наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура пасивів ПрАТ «Кіровоградобленерго» за досліджуваній період (2023–2025 рр.)

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення (2025–2023), тис. грн	Відносне відхилення, %
Власний капітал	2 008 335	1 679 852	1 635 634	–372 701	–18,56
Довгострокові зобов'язання	178 346	174 239	174 999	–3 347	–1,88
Поточні зобов'язання	638 070	898 099	1 030 908	+392 838	+61,57
Баланс	2 824 751	2 752 190	2 841 541	+16 790	+0,59

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі даних фінансової звітності ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2023–2025 рр. [39;40;41]

Аналіз структури пасивів ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2023–2025 рр. свідчить про суттєві зміни у джерелах фінансування діяльності підприємства. Зокрема, обсяг власного капіталу скоротився на 372 701 тис. грн (–18,56 %), що може бути пов'язано зі зменшенням нерозподіленого прибутку та переоцінкою капіталу в умовах нестабільного економічного середовища.

Довгострокові зобов'язання у досліджуваному періоді залишаються відносно стабільними, їх обсяг скоротився незначно – на 3 347 тис. грн (–1,88 %), що свідчить про відсутність активного залучення довгострокових позикових ресурсів.

Водночас спостерігається суттєве зростання поточних зобов'язань на 392 838 тис. грн (+61,57 %), що може бути пов'язано зі збільшенням кредиторської заборгованості, зокрема за товари, роботи та послуги, а також за одержаними

авансами. Наведена тенденція свідчить про підвищення залежності підприємства від короткострокових джерел фінансування.

Загальний обсяг пасивів підприємства збільшився незначно – на 16 790 тис. грн (+0,59 %), що свідчить про відносну стабільність масштабів діяльності. У цілому зміни у структурі пасивів вказують на зниження рівня фінансової стійкості та зростання фінансових ризиків, що може впливати на можливості підприємства щодо реалізації інноваційних проєктів.

Важливим етапом оцінки інноваційної діяльності підприємства є аналіз фінансових результатів, оскільки саме вони визначають ефективність його функціонування та можливості щодо фінансування інноваційних проєктів. Динаміка доходів, витрат і прибутку дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства та його здатність до самофінансування.

Далі проведемо оцінку результатів діяльності ПрАТ «Кіровоградобленерго» та проаналізуємо основні показники фінансових результатів за 2023–2025 рр., (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні показники фінансових результатів діяльності ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення (2025–2023), тис. грн	Відносне відхилення, %
Чистий дохід	2 165 986	2 539 330	3 330 913	+1 164 927	+53,78
Собівартість	2 280 576	2 800 563	3 224 730	+944 154	+41,40
Валовий результат	–114 590	–261 233	+106 183	+220 773	—
Адміністративні витрати	93 192	117 604	142 060	+48 868	+52,45
Інші операційні витрати	55 854	—	12 441	—	—
Фінансовий результат (операційний)	–263 636	–333 892	–48 318	+215 318	—
Фінансовий результат до оподаткування	–265 034	–331 648	–45 467	+219 567	—
Чистий фінансовий результат	–258 227	–328 483	–43 333	+214 894	—

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі даних фінансової звітності ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2023–2025 рр. [39;40;41]

Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2023–2025 рр. свідчить про суттєве зростання обсягів діяльності підприємства, що підтверджується збільшенням чистого доходу на 1 164 927 тис. грн (+53,78 %).

Собівартість реалізованої продукції також зросла, однак її темпи зростання були нижчими (+41,40 %), що позитивно вплинуло на фінансові результати підприємства.

У 2023–2024 роках підприємство здійснювало діяльність зі збитком, причому у 2024 році його обсяг зріс, що було зумовлено перевищенням витрат над доходами, а також загальним ускладненням умов господарювання. Водночас у 2025 році спостерігається позитивна динаміка – підприємство отримало валовий прибуток, що свідчить про покращення ефективності основної діяльності.

Суттєве скорочення операційного збитку на 215 318 тис. грн, а також зменшення збитку до оподаткування і чистого фінансового результату свідчать про поступову стабілізацію фінансового стану підприємства, що в свою чергу, може бути пов'язано з оптимізацією витрат, покращенням управління ресурсами та адаптацією до умов функціонування в період воєнного стану. Зростання адміністративних витрат на 48 868 тис. грн (+52,45 %) вказує на підвищення витрат на управління підприємством, що також потребує контролю.

У цілому, незважаючи на збереження від'ємного фінансового результату, підприємство демонструє тенденцію до покращення ефективності діяльності, що створює передумови для відновлення прибутковості та формування ресурсів для фінансування інноваційної діяльності у перспективі.

Для більш глибокої оцінки фінансового стану підприємства та визначення його можливостей щодо реалізації інноваційної діяльності доцільно розрахувати систему фінансових коефіцієнтів. Зазначені показники дозволяють оцінити рівень фінансової стійкості, ліквідності, ефективності використання ресурсів та фінансової незалежності підприємства (див. табл. 2.4).

На основі розрахованих фінансових коефіцієнтів (табл. 2.4) доцільно візуалізувати їх динаміку (рис. 2.3), що дозволяє більш наочно оцінити зміни у фінансовому стані ПрАТ «Кіровоградобленерго» протягом 2023–2025 рр.

Як видно з рис. 2.3, у досліджуваному періоді спостерігається зниження коефіцієнта автономії та коефіцієнта фінансової стійкості, що

свідчить про зменшення частки власного капіталу у фінансуванні діяльності підприємства та відповідне зростання залежності від позикових джерел. Зазначена тенденція узгоджується з результатами аналізу пасивів, де було встановлено зростання поточних зобов'язань.

Таблиця 2.4 – Показники фінансового стану та інноваційного потенціалу ПрАТ «Кіровоградобленерго» за досліджуваний період (2023–2025 рр.)

Показник	Формула розрахунку	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Зміна
Показники фінансової стійкості					
Коефіцієнт автономії	Кавт. = Власний капітал / Валюта балансу	0,71	0,61	0,58	–0,13
Коефіцієнт фінансової стійкості	Кфс. = (Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Активи	0,77	0,67	0,64	–0,13
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	Кпвк. = Усього зобов'язань / Власний капітал	0,41	0,63	0,72	+0,31
Показники ліквідності					
Коефіцієнт покриття	Кп. = Оборотні активи / Поточні зобов'язання	0,43	0,26	0,31	–0,12
Показники ефективності					
Рентабельність активів	ROA = Чистий прибуток / Активи	–0,09	–0,12	–0,02	+0,07
Показники мобільності					
Коефіцієнт маневреності	Км. = Власний оборотний капітал / Власний капітал	–1,14	–1,37	–1,35	–0,21

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2023–2025 рр. [39;40;41;42]

Аналіз фінансових коефіцієнтів ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2023–2025 рр. свідчить про погіршення фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт автономії знизився на 0,13 (з 0,71 до 0,58), коефіцієнт фінансової стійкості – також на 0,13 (з 0,77 до 0,64). Такі зміни зумовлені скороченням власного капіталу на 372 701 тис. грн та одночасним зростанням поточних зобов'язань на 392 838 тис. грн. Ключовим фактором виступає збиткова діяльність у 2023–2024 рр., яка призвела до зменшення нерозподіленого прибутку та відповідного зниження частки власних джерел фінансування.

Коефіцієнт покриття знизився на 0,12 (з 0,43 до 0,31), що відображає погіршення короткострокової платоспроможності. Динаміка пов'язана з випереджаючим зростанням поточних зобов'язань порівняно з оборотними активами. Обсяг поточних зобов'язань зріс на 392 838 тис. грн, тоді як

оборотні активи збільшились лише на 45 046 тис. грн. Ситуація сформувалась унаслідок зростання витрат на функціонування енергетичної інфраструктури, необхідності проведення ремонтних робіт та накопичення кредиторської заборгованості.

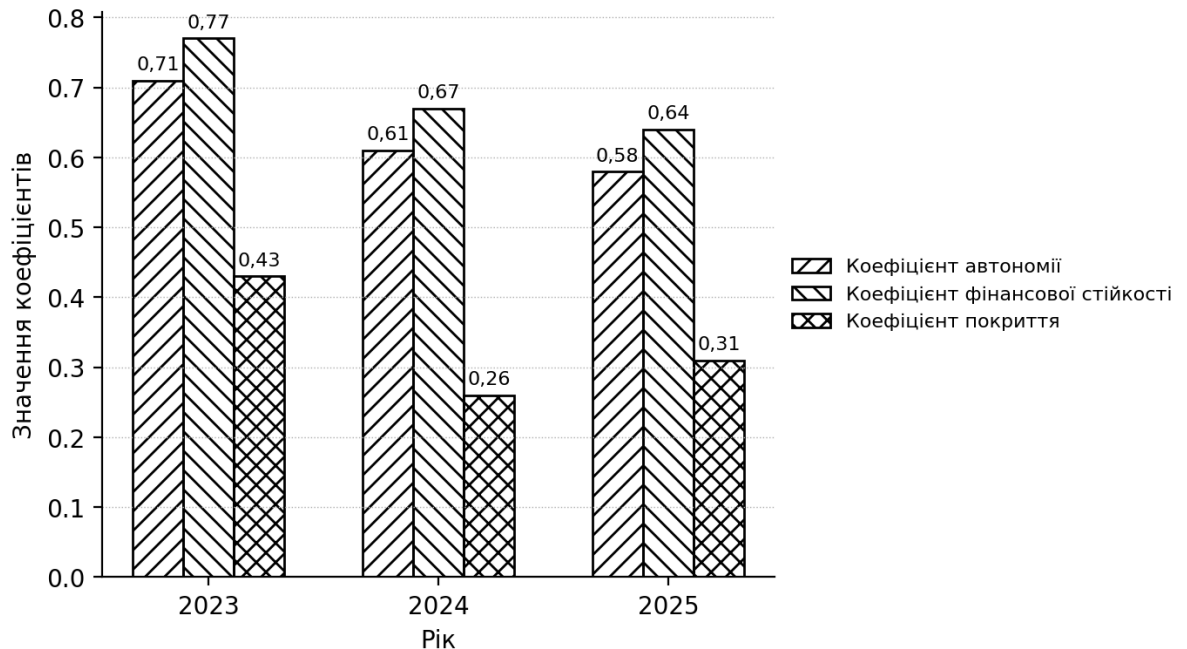


Рисунок 2.3 – Динаміка показників фінансової стійкості та ліквідності ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2023–2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних фінансової звітності ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2023–2025 рр. [39;40;41]

Додатковий вплив сформували зовнішні фактори, зокрема воєнний стан, пошкодження енергетичної інфраструктури та зростання рівня неплатежів з боку споживачів, що обумовило дефіцит обігових коштів. Часткове покращення показника ліквідності у 2025 році пов'язане зі зростанням грошових коштів та оптимізацією розрахунків із контрагентами.

Загалом зафіксоване зниження коефіцієнтів свідчить про посилення залежності підприємства від позикових ресурсів та зростання фінансових ризиків, водночас позитивні зрушення у 2025 році вказують на поступову стабілізацію фінансового стану.

Оцінка рентабельності активів є важливою складовою аналізу інноваційної діяльності підприємства, оскільки відображає ефективність

використання наявних ресурсів для формування фінансового результату. Даний показник характеризує здатність підприємства генерувати прибуток із залучених активів, що безпосередньо визначає можливості фінансування інноваційних проєктів за рахунок внутрішніх джерел.

Для підприємств енергетичної галузі значення рентабельності активів має особливе значення, оскільки їх діяльність є капіталомісткою та потребує значних інвестицій у модернізацію інфраструктури, впровадження цифрових технологій та підвищення енергоефективності. Низький або від’ємний рівень рентабельності обмежує інноваційний розвиток, тоді як позитивна динаміка показника свідчить про формування фінансової бази для оновлення основних засобів та впровадження нових технологій.

Для більш наочного відображення змін ефективності діяльності ПрАТ «Кіровоградобленерго» доцільно розглянути динаміку рентабельності активів у 2023–2025 рр., що представлено на рис. 2.4.

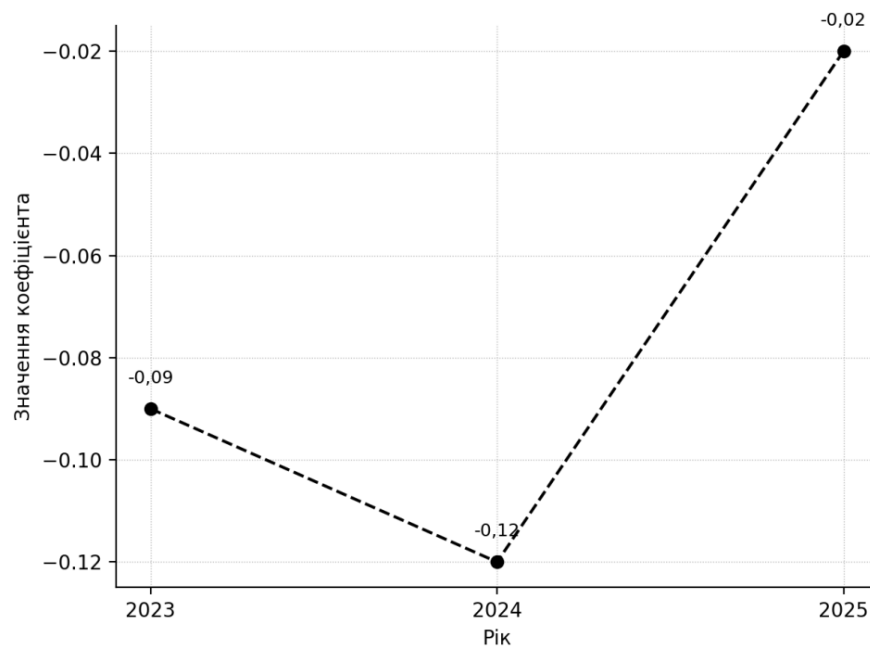


Рисунок 2.4 – Динаміка рентабельності активів ПрАТ «Кіровоградобленерго» за досліджуваний період (2023–2025 рр.)

Джерело: побудовано автором на основі даних фінансової звітності ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2023–2025 рр. [39;40;41]

Аналіз динаміки рентабельності активів ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2023–2025 рр. свідчить про суттєві коливання ефективності використання ресурсів підприємства. У 2024 році показник знизився на 0,03 (з –0,09 до –0,12), що зумовлено поглибленням збитковості діяльності. Основною причиною виступає випереджаюче зростання собівартості (+519 987 тис. грн) порівняно з доходом (+373 344 тис. грн), а також збільшення адміністративних витрат (+24 412 тис. грн). Така ситуація сформувалась під впливом зростання витрат на утримання та відновлення енергетичної інфраструктури, підвищення вартості ресурсів та ускладнення умов господарювання в період воєнного стану.

У 2025 році спостерігається суттєве покращення показника на 0,10 (з –0,12 до –0,02), що свідчить про зниження рівня збитковості. Динаміка пов'язана з більш високими темпами зростання доходу (+1 164 927 тис. грн) порівняно із собівартістю (+944 154 тис. грн), що дозволило сформувати позитивний валовий результат. Крім того, відбулося скорочення операційного збитку на 215 318 тис. грн, що вказує на підвищення ефективності управління витратами та адаптацію підприємства до складних умов функціонування.

Таким чином, зміни рентабельності активів обумовлені насамперед динамікою фінансових результатів підприємства: погіршення у 2024 році спричинене зростанням витрат і збитковістю діяльності, тоді як покращення у 2025 році пов'язане з підвищенням доходів та частковою оптимізацією витрат. Отримані результати свідчать про поступове відновлення ефективності використання активів, що є важливою передумовою для активізації інноваційної діяльності підприємства.

Динаміка показників ефективності діяльності ПрАТ «Кіровоградобленерго», представлених на рис. 2.8, свідчить про погіршення результативності використання ресурсів у 2024 році з подальшим суттєвим покращенням у 2025 році. Зокрема, рентабельність активів знизилась на 0,03,

а рентабельність діяльності – на 0,01, що відображає зростання збитковості підприємства внаслідок перевищення темпів зростання витрат над доходами.

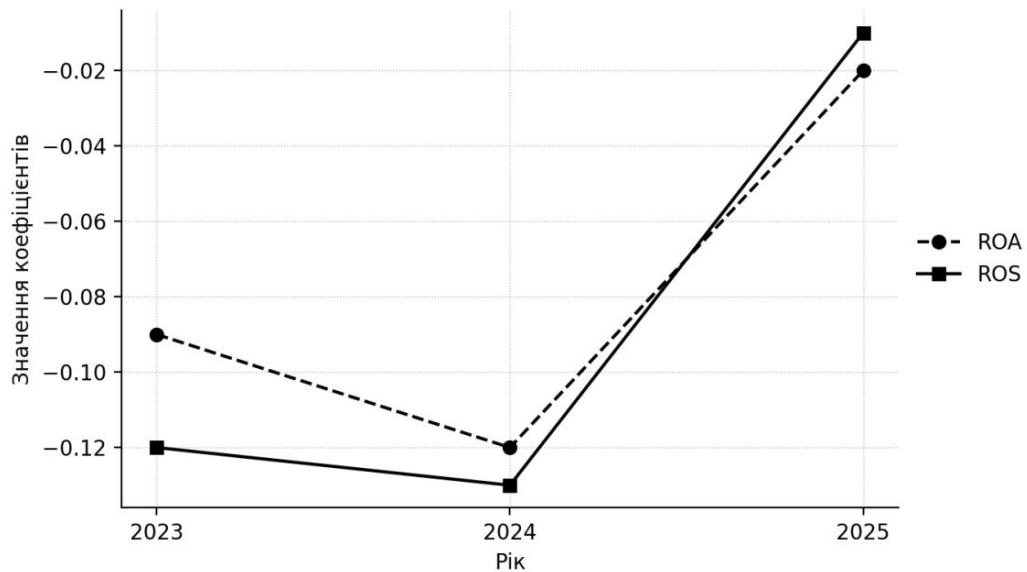


Рисунок 2.5 – Динаміка показників ефективності діяльності ПрАТ «Кіровоградобленерго» за досліджуваний період (2023–2025 рр.)

Джерело: побудовано автором на основі даних фінансової звітності ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2023–2025 рр. [39;40;41]

У 2025 році обидва показники демонструють позитивну динаміку: рентабельність активів зросла на 0,10, а рентабельність діяльності – на 0,12, що свідчить про суттєве скорочення збитків та показує випереджаюче зростанням доходу порівняно із собівартістю, а також частковою оптимізацією операційних витрат.

Синхронний характер зміни показників ROA та ROS підтверджує, що ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від фінансових результатів, зокрема співвідношення доходів і витрат. Отримані результати свідчать про поступове відновлення ефективності використання активів, що формує основу для активізації інноваційної діяльності підприємства. Підвищення рівня рентабельності створює передумови для розширення інвестиційних можливостей підприємства, забезпечення фінансової стійкості та впровадження сучасних інноваційних і цифрових рішень.

2.3. Аналіз цифровізації та системи управління як складових інноваційного розвитку ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Цифровізація енергетичного сектору є ключовим напрямом підвищення ефективності функціонування підприємств та забезпечення їх інноваційного розвитку. В умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану та необхідності відновлення енергетичної інфраструктури, впровадження цифрових технологій та удосконалення системи управління набувають особливого значення.

Для підприємств електроенергетичної галузі цифровізація пов'язана із впровадженням автоматизованих систем управління, диспетчеризації, цифрового обліку електроенергії та розвитку інтелектуальних мереж. Реалізація таких заходів потребує відповідного інвестиційного забезпечення, що зумовлює необхідність аналізу інвестиційної діяльності як основи інноваційного розвитку [1].

З урахуванням результатів аналізу фінансового стану підприємства (підрозділ 2.2), доцільно дослідити рівень цифровізації та ефективність системи управління ПрАТ «Кіровоградобленерго» як ключових складових його інноваційного розвитку.

Оцінка інвестиційної складової інноваційного розвитку ПрАТ «Кіровоградобленерго» передбачає аналіз руху грошових коштів у результаті інвестиційної діяльності, оскільки саме ці показники відображають обсяги вкладень у модернізацію, оновлення основних засобів та впровадження сучасних технологій.

Інвестиційна діяльність підприємств енергетичної галузі має стратегічне значення, адже забезпечує розвиток цифрової інфраструктури, автоматизацію виробничих процесів та підвищення надійності електропостачання. В умовах воєнного стану та необхідності відновлення енергосистеми роль інвестицій значно зростає.

З метою оцінки динаміки інвестиційної активності доцільно розглянути відповідні показники ПрАТ «Кіровоградобленерго», що наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Інвестиційна діяльність ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Рік	Показник	Обсяг, тис. грн
2023	Чистий рух коштів	–152 788 тис. грн
2025	Обсяг інвестиційної програми	271 919 тис. грн
2026	Обсяг інвестиційної програми	339 601 тис. грн

Джерело: складено автором на основі звіту про рух грошових коштів ПрАТ «Кіровоградобленерго» та матеріалів НКРЕКП щодо затверджених інвестиційних програм підприємства [26;31]

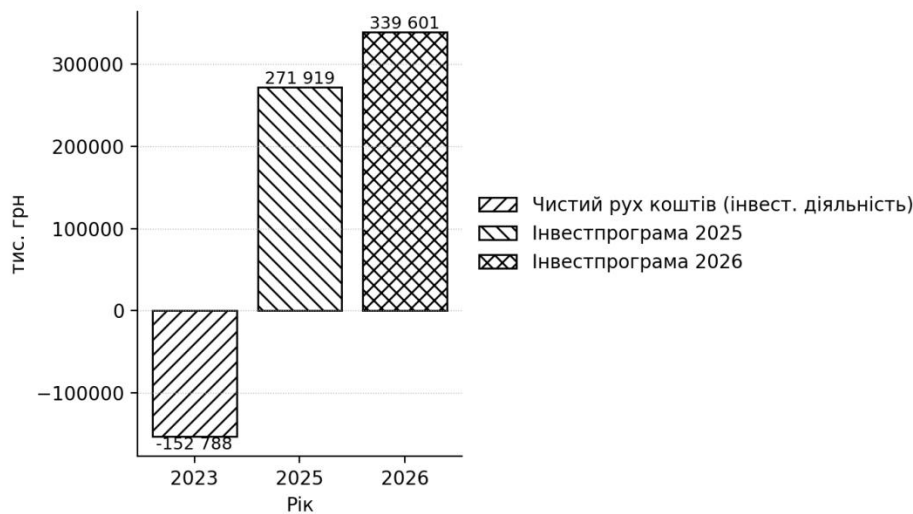


Рисунок 2.9 – Динаміка інвестиційної діяльності ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Джерело: згенеровано автором із використанням ШІ (Google Gemini 2.5 Pro, 01.05.2026) за [31]

Аналіз руху грошових коштів у результаті інвестиційної діяльності ПрАТ «Кіровоградобленерго» свідчить про активізацію інноваційних процесів підприємства. У 2023 році чистий рух коштів від інвестиційної діяльності становив –152 788 тис. грн, що характеризує значні обсяги вкладень у модернізацію та оновлення основних засобів.

Подальша динаміка інвестиційної діяльності має позитивну тенденцію, що підтверджується зростанням обсягів інвестиційних програм підприємства. Зокрема, у 2025 році обсяг фінансування інвестиційної програми становить 271 919 тис. грн, що на 424 707 тис. грн більше порівняно з від’ємним значенням інвестиційного потоку у 2023 році. У 2026

році обсяг інвестицій зростає до 339 601 тис. грн, що на 67 682 тис. грн більше, ніж у попередньому році.

Зазначена динаміка зумовлена необхідністю відновлення енергетичної інфраструктури в умовах воєнного стану, а також реалізацією заходів з модернізації електромереж, впровадження цифрових технологій та підвищення надійності енергопостачання. Зростання інвестицій свідчить про поступове посилення інноваційної активності підприємства та формування основи для розвитку цифровізації (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Структура інвестицій як індикатор цифровізації ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Показник	Характеристика	Вплив на цифровізацію
Придбання (створення) необоротних активів	Основна частина інвестиційних витрат (–154 889 тис. грн у 2023 р.)	Модернізація мереж, впровадження цифрових систем
Надходження від реалізації активів	Незначний обсяг (736 тис. грн)	Оновлення матеріально-технічної бази
Чистий рух коштів	Від’ємний (–152 788 тис. грн)	Активна інвестиційна діяльність

Джерело: узагальнено автором на основі даних фінансової звітності ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2023–2025 рр. [39;40;41]

Структура інвестиційної діяльності свідчить про спрямованість фінансових ресурсів на оновлення та модернізацію матеріально-технічної бази підприємства. Значний обсяг витрат на придбання та створення необоротних активів підтверджує реалізацію інвестиційних заходів, пов’язаних із розвитком інфраструктури та впровадженням сучасних технологій.

Від’ємне значення чистого грошового потоку (–152 788 тис. грн) свідчить про перевищення інвестиційних витрат над надходженнями, що є характерною ознакою активної фази модернізації підприємства. Така динаміка відповідає умовам функціонування енергетичних підприємств, які здійснюють значні вкладення у цифровізацію, автоматизацію процесів та оновлення електромереж.

Оцінка рівня цифровізації ПрАТ «Кіровоградобленерго» доцільно здійснювати на основі аналізу інвестиційної діяльності підприємства, оскільки саме інвестиції відображають фактичні напрями модернізації, технічного переоснащення та впровадження нових технологій. З огляду на відсутність деталізованої інформації щодо впровадження окремих цифрових рішень у відкритій звітності, рівень цифровізації підприємства може бути проаналізований опосередковано – через структуру та динаміку інвестиційних витрат, зокрема вкладення у необоротні активи. Саме такі витрати формують основу для розвитку автоматизованих систем управління, цифрового обліку електроенергії та модернізації електромереж.

Для визначення рівня цифровізації ПрАТ «Кіровоградобленерго» використано бальну оцінку за ключовими напрямками, що характеризують впровадження цифрових технологій у діяльність підприємства. Оцінювання здійснюється за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 – відсутність цифрових рішень, 2 – початковий рівень впровадження, 3 – часткове використання, 4 – достатній рівень розвитку, 5 – високий рівень цифровізації (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Оцінка рівня цифровізації ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Напрямок цифровізації	Характеристика стану	Обґрунтування	Оцінка (1–5)
Автоматизація процесів	Частково впроваджені автоматизовані системи управління	Інвестиції спрямовані на модернізацію мереж та обладнання	4
Диспетчеризація	Централізована система управління електромережами	Забезпечує контроль та оперативне реагування	5
Цифровий облік електроенергії	Впроваджений частково	Потребує розширення та автоматизації	3
Smart-мережі	Перебувають на етапі розвитку	Відсутні повністю інтегровані інтелектуальні рішення	2
Інформаційні системи управління	Використовуються	Забезпечують підтримку управлінських рішень	4
Цифрові сервіси обслуговування споживачів	Частково впроваджені онлайн-сервіси	Наявність електронних сервісів, але обмежена функціональність	3
СЕРЕДНІЙ РІВЕНЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ			3,5

Джерело: запропоновано автором

Оцінка рівня цифровізації ПрАТ «Кіровоградобленерго» свідчить про середній рівень її розвитку (3,5 бала). Найвищі значення характерні для диспетчеризації та автоматизації процесів, що зумовлено специфікою

діяльності підприємства та необхідністю забезпечення безперебійного функціонування електромереж.

Водночас розвиток smart-мереж та цифрового обліку електроенергії залишається недостатнім, що обмежує можливості повної цифрової трансформації підприємства. Сфера обслуговування споживачів також характеризується середнім рівнем цифровізації, що свідчить про потребу у розширенні функціональності електронних сервісів.

Отримані результати підтверджують, що підприємство перебуває на етапі розвитку цифрових технологій та потребує подальшого нарощування інвестицій у цифровізацію. Вибір напрямів оцінювання зумовлений специфікою діяльності підприємств енергетичної галузі та включає автоматизацію процесів, диспетчеризацію, цифровий облік електроенергії, розвиток smart-мереж та використання інформаційних систем управління. Оцінка кожного напрямку базується на результатах аналізу інвестиційної діяльності підприємства, структурі вкладень у необоротні активи та функціональних особливостях системи управління. Інтегральний рівень цифровізації визначається як середнє арифметичне значення отриманих балів за всіма напрямками, що дозволяє узагальнити стан цифрової трансформації підприємства.

Оцінка системи управління ПрАТ «Кіровоградобленерго» здійснюється з урахуванням особливостей організаційної структури підприємства, рівня координації діяльності підрозділів та ступеня використання цифрових технологій у процесі прийняття управлінських рішень. В умовах цифрової трансформації енергетичного сектору ефективність системи управління визначається не лише її централізованістю, а й рівнем інтеграції інформаційних систем, швидкістю обробки даних та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

З метою узагальнення стану системи управління підприємства та виявлення ключових проблем доцільно провести її оцінку за основними елементами, що наведена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка системи управління ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Елемент системи управління	Характеристика стану	Виявлені проблеми	Оцінка (1–5)
Організаційна структура	Централізована, ієрархічна	Обмежена гнучкість управління	4
Диспетчерське управління	Високий рівень координації	Залежність від оперативного персоналу	5
Інформаційне забезпечення	Використання цифрових систем	Неповна інтеграція систем	4
Прийняття управлінських рішень	Оперативне, на основі даних	Часткова автоматизація процесів	4
Взаємодія підрозділів	Узгоджена діяльність	Недостатня цифрова інтеграція	3
ЗАГАЛЬНИЙ РІВЕНЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ			4,0

Джерело: запропоновано автором

Оцінка системи управління ПрАТ «Кіровоградобленерго» на рівні 4,0 бала сформована під впливом специфіки діяльності підприємства та умов його функціонування. Високий рівень диспетчерського управління (5 балів) є наслідком необхідності забезпечення безперервного контролю за електромережами в умовах воєнного стану, коли енергетична інфраструктура піддається цілеспрямованим атакам. Починаючи з 2022 року, енергетичні об'єкти України систематично зазнають пошкоджень у результаті ракетних ударів, що зумовлює підвищені вимоги до оперативності управління та швидкості реагування.

У таких умовах централізована диспетчерська система забезпечує координацію роботи підрозділів, оперативне виявлення аварій та відновлення електропостачання, що обумовлює її ключову роль у системі управління. Централізований характер організаційної структури (4 бали) також є наслідком технологічної складності енергетичної системи та необхідності жорсткого контролю за її функціонуванням. Поряд з цим наслідком такої моделі є обмежена гнучкість управління, що ускладнює швидку адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Рівень інформаційного забезпечення та процесу прийняття управлінських рішень (4 бали) сформований завдяки впровадженню окремих цифрових систем, однак їх неповна інтеграція є наслідком обмежених фінансових можливостей підприємства, встановлених у підрозділі 2.2, що

призводить до зниження швидкості обміну інформацією та ускладнення координації управлінських процесів.

Найнижча оцінка взаємодії підрозділів (3 бали) є наслідком недостатнього рівня цифрової інтеграції, що обмежує ефективність координації діяльності. В умовах воєнного стану така проблема посилюється, оскільки швидкість обміну інформацією та узгодженість дій безпосередньо впливають на оперативність реагування на пошкодження енергетичної інфраструктури.

Таким чином, сформований рівень системи управління є результатом поєднання централізованої моделі управління та часткової цифровізації, що забезпечує стабільність функціонування підприємства в умовах підвищених ризиків, однак з іншого боку, зумовлює необхідність подальшого розвитку цифрових рішень та підвищення гнучкості управлінських процесів.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ТА ЦИФРОВИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємства

Результати аналізу діяльності ПрАТ «Кіровоградобленерго», проведеного у розділі 2, свідчать про наявність низки проблем, що стримують ефективність інноваційного розвитку підприємства, зокрема зниження фінансової стійкості, обмеженість інвестиційних ресурсів, середній рівень цифровізації та недостатню інтеграцію інформаційних систем у процес управління.

В умовах трансформації енергетичного сектору та тривалого впливу воєнного стану, що супроводжується цілеспрямованими пошкодженнями енергетичної інфраструктури, підвищення ефективності інноваційного розвитку набуває стратегічного значення. Забезпечення стабільності функціонування підприємства та підвищення надійності електропостачання потребують впровадження комплексних управлінських рішень, спрямованих на модернізацію діяльності та розвиток цифрових технологій [1;31].

Враховуючи виявлені проблеми, доцільно визначити основні напрями підвищення ефективності інноваційного розвитку ПрАТ «Кіровоградобленерго», що систематизовані у табл. 3.1, з урахуванням взаємозв'язку фінансової, інвестиційної та управлінської складових діяльності підприємства.

Запропоновані напрями підвищення ефективності інноваційного розвитку ПрАТ «Кіровоградобленерго» сформовані з урахуванням фактичних проблем, виявлених у розділі 2, та орієнтовані на їх практичне усунення. Зокрема, зниження фінансової стійкості та обмеженість інвестиційних ресурсів зумовлюють необхідність визначення пріоритетів інноваційних проєктів, що дозволить зосередити фінансування на найбільш

ефективних і критично важливих напрямках модернізації.

Таблиця 3.1 – Напрями підвищення ефективності інноваційного розвитку ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Виявлена проблема (розд. 2)	Причина виникнення	Напрямок удосконалення	Суть заходу	Очікуваний результат
Зниження фінансової стійкості	Зростання зобов'язань, збитковість у 2024р.	Оптимізація інвестиційної діяльності	Визначення пріоритетів інноваційних проєктів	Підвищення ефективності використання ресурсів
Обмежені інвестиційні ресурси	Від'ємний грошовий потік від інвестиційної діяльності	Залучення додаткового фінансування	Участь у державних та міжнародних програмах	Розширення інвестиційних можливостей
Середній рівень цифровізації (3,5 бала)	Часткове впровадження цифрових технологій	Розвиток цифровізації	Впровадження smart-мереж та автоматизації	Підвищення надійності електромереж
Низький рівень розвитку smart-мереж	Висока вартість впровадження	Впровадження smart-grid технологій	Модернізація електромереж	Зниження втрат електроенергії
Недостатня інтеграція інформаційних систем	Фрагментарність цифрових рішень	Цифрова трансформація управління	Інтеграція IT-систем	Прискорення управлінських процесів
Обмежена гнучкість управління	Централізована структура	Удосконалення системи управління	Впровадження цифрових платформ	Підвищення адаптивності управління
Середній рівень цифровізації обслуговування споживачів	Часткове впровадження онлайн-сервісів	Розвиток клієнтських сервісів	Розширення електронних послуг	Підвищення якості обслуговування

Джерело: узагальнено автором

Середній рівень цифровізації підприємства та недостатній розвиток smart-мереж обумовлюють доцільність впровадження сучасних цифрових технологій, спрямованих на автоматизацію процесів і підвищення надійності електромереж. Практична реалізація таких заходів дозволить знизити втрати електроенергії, підвищити якість електропостачання та скоротити витрати на обслуговування інфраструктури.

Недостатня інтеграція інформаційних систем та обмежена гнучкість управління визначають потребу у цифровій трансформації системи управління підприємства. Впровадження інтегрованих IT-рішень і цифрових платформ сприятиме прискоренню обміну інформацією, підвищенню оперативності прийняття рішень та покращенню координації діяльності структурних підрозділів.

Середній рівень цифровізації обслуговування споживачів обумовлює необхідність розвитку електронних сервісів, що дозволить підвищити доступність послуг, скоротити час обробки звернень та покращити взаємодію зі споживачами.

Як бачимо, запропоновані напрями мають прикладний характер та спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, розвиток цифровізації та удосконалення системи управління підприємства.

На рис. 3.1 узагальнено основні напрями підвищення ефективності інноваційного розвитку ПрАТ «Кіровоградобленерго», що сформовані з урахуванням виявлених проблем у фінансовій, цифровій та управлінській сферах діяльності підприємства.



Рисунок 3.1 – Механізм підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємства

Джерело: згенеровано автором із використанням ШІ (Google Gemini 2.5 Pro, 10.05.2026).

Схематично представлено механізм підвищення ефективності інноваційного розвитку ПрАТ «Кіровоградобленерго», який відображає взаємозв'язок між виявленими проблемами, запропонованими управлінськими рішеннями та очікуваними результатами їх реалізації.

Запропонований підхід дозволяє розглядати інноваційний розвиток підприємства як системний процес, спрямований на усунення ключових обмежень та підвищення ефективності функціонування. Формування такого

механізму ґрунтується на поєднанні інвестиційної, цифрової та управлінської складових, що забезпечує комплексний вплив на діяльність підприємства.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів, зростанню надійності електромереж та покращенню якості обслуговування споживачів. Водночас інтеграція цифрових технологій у систему управління дозволить підвищити оперативність прийняття рішень, забезпечити більш ефективну координацію діяльності підрозділів та знизити вплив зовнішніх ризиків.

З урахуванням тривалого впливу воєнного стану, впровадження такого механізму набуває особливого значення, оскільки забезпечує підвищення стійкості підприємства до кризових ситуацій та створює передумови для його подальшого інноваційного розвитку.

3.2. Впровадження цифрових технологій в систему управління підприємством

Результати аналізу, проведеного у підрозділах 2.2–3.1, свідчать про наявність обмежень у системі управління ПрАТ «Кіровоградобленерго», зокрема недостатню інтеграцію інформаційних систем, обмежену гнучкість управління та середній рівень цифровізації. Зазначені фактори стримують ефективність прийняття управлінських рішень та ускладнюють адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

В умовах воєнного стану, що супроводжується цілеспрямованими пошкодженнями енергетичної інфраструктури, підвищуються вимоги до оперативності, точності та узгодженості управлінських процесів. Забезпечення безперебійного функціонування електромереж потребує впровадження сучасних цифрових технологій, здатних забезпечити обробку великих обсягів даних у режимі реального часу та підтримку управлінських рішень.

Впровадження цифрових технологій у систему управління підприємства дозволяє не лише підвищити ефективність координації діяльності структурних підрозділів, але й забезпечити інтеграцію інформаційних потоків, автоматизацію управлінських процесів та зниження впливу людського фактора. Для підприємств енергетичної галузі особливого значення набувають технології, пов'язані з диспетчеризацією, моніторингом стану мереж, прогнозуванням навантажень та управлінням інфраструктурою.

З урахуванням специфіки діяльності ПрАТ «Кіровоградобленерго» доцільно визначити ключові цифрові технології, впровадження яких сприятиме удосконаленню системи управління підприємством, підвищенню його стійкості та забезпеченню інноваційного розвитку.

З урахуванням специфіки діяльності ПрАТ «Кіровоградобленерго» доцільно визначити не лише перелік цифрових технологій, але й механізм їх практичного впровадження. Реалізація цифрової трансформації потребує поєднання технічних, організаційних та фінансових рішень, що забезпечують інтеграцію нових систем у діючу інфраструктуру підприємства (див. табл. 3.2).

Впровадження цифрових технологій потребує значних фінансових ресурсів, що в умовах обмеженої фінансової стійкості підприємства обумовлює необхідність пошуку альтернативних джерел фінансування. Основними напрямками забезпечення фінансових ресурсів можуть виступати:

- використання інвестиційних програм, затверджених НКРЕКП;
- залучення міжнародної фінансової допомоги (ЄБРР, Світовий банк);
- участь у державних програмах відновлення енергетичної інфраструктури;
- використання кредитних ресурсів під державні гарантії;
- поетапне фінансування цифрових проєктів за рахунок власних коштів підприємства;
- залучення приватних інвесторів та партнерських програм у сфері енергетичних інновацій;

використання механізмів державно-приватного партнерства для реалізації проєктів модернізації та цифровізації енергетичної інфраструктури тощо.

Таблиця 3.2 – Цифрові технології та механізм їх впровадження

Цифрова технологія	Суть впровадження на підприємстві	Необхідні ресурси	Очікуваний ефект
SCADA-система (диспетчеризація)	Модернізація/розширення диспетчерських пунктів, підключення підстанцій до єдиної системи моніторингу	Серверне обладнання, ПЗ, канали зв'язку, навчання персоналу	Контроль мереж у реальному часі, швидке реагування
GIS-система (геоінформаційна)	Створення цифрової карти електромереж, інвентаризація активів	ПЗ, бази даних, оцифрування мереж	Підвищення точності планування та ремонту
Smart-лічильники (AMI)	Поступова заміна традиційних лічильників на інтелектуальні	Закупівля обладнання, встановлення, ІТ-інтеграція	Зменшення втрат, автоматизація обліку
ERP-система	Інтеграція фінансового, виробничого та управлінського обліку	ПЗ, впровадження, навчання персоналу	Прискорення управлінських рішень
Система прогнозування навантаження (AI/аналітика)	Впровадження програм прогнозування споживання	Аналітичні платформи, дані	Оптимізація роботи мереж

Джерело: запропоновано автором

Практичне впровадження цифрових технологій у діяльність ПрАТ «Кіровоградобленерго» доцільно здійснювати поетапно з урахуванням технічного стану електромереж, наявної ІТ-інфраструктури та фінансових можливостей підприємства див. рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Етапи впровадження цифрових технологій у систему управління підприємства

Джерело: запропоновано автором

На першому етапі необхідно провести комплексний аудит існуючої інфраструктури, що включає оцінку технічного стану підстанцій, електромереж, каналів зв'язку та рівня автоматизації процесів. Одночасно визначаються критичні ділянки мереж, які найчастіше зазнають аварій або

мають найбільше навантаження, що дозволяє обґрунтувати пріоритетність впровадження цифрових рішень.

Другий етап передбачає пілотне впровадження цифрових технологій на окремих об'єктах, зокрема встановлення smart-лічильників у вибраних районах, підключення підстанцій до SCADA-системи та створення цифрових карт мереж (GIS). Такий підхід дозволяє протестувати ефективність технологій в реальних умовах, оцінити витрати та визначити можливі технічні обмеження.

На третьому етапі здійснюється поетапне масштабування впроваджених рішень на інші підрозділи підприємства, включаючи розширення систем диспетчеризації, інтеграцію облікових, виробничих та управлінських систем (ERP, GIS, SCADA) в єдину інформаційну платформу. Важливим завданням на цьому етапі є забезпечення безперервного обміну даними між підрозділами та створення централізованого інформаційного середовища.

Завершальний етап передбачає підготовку персоналу до роботи з новими цифровими системами, включаючи проведення навчання диспетчерів, інженерів та управлінського персоналу. Одночасно здійснюється адаптація організаційної структури підприємства до умов цифрового управління, що передбачає перерозподіл функцій, підвищення ролі аналітичних підрозділів та впровадження цифрових інструментів підтримки прийняття рішень.

Враховуючи умови воєнного стану, впровадження цифрових технологій має супроводжуватися підвищенням рівня кібербезпеки та резервуванням критично важливих систем, що забезпечить стійкість функціонування підприємства навіть у разі пошкодження окремих елементів інфраструктури.

З метою забезпечення впровадження цифрових технологій доцільно систематизувати основні джерела фінансування та напрями їх використання, що наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Джерела фінансування впровадження цифрових технологій ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Джерело фінансування	Напрямок використання	Конкретні заходи
Інвестиційна програма (НКРЕКП)	Модернізація інфраструктури	Впровадження SCADA, оновлення підстанцій, автоматизація мереж
Тарифна складова	Фінансування інноваційних витрат	Часткове покриття витрат на цифровізацію та модернізацію
Власні кошти підприємства	Поточні інноваційні проекти	Автоматизація процесів, впровадження IT-рішень
Міжнародна фінансова допомога	Відновлення та розвиток	Модернізація мереж, впровадження smart-технологій
Державні програми	Підтримка енергетичного сектору	Відновлення інфраструктури, цифровізація
Кредитні ресурси	Інвестиційні проекти	Закупівля обладнання, впровадження ERP, GIS

Джерело: запропоновано автором

Враховуючи запропоновані напрями удосконалення управління інноваційним та цифровим розвитком ПрАТ «Кіровоградобленерго», встановлено, що їх реалізація забезпечить підвищення ефективності використання ресурсів, покращення якості управлінських рішень та зростання надійності електромереж. Запровадження сучасних цифрових технологій у поєднанні з удосконаленням системи управління та раціональним використанням фінансових ресурсів створює передумови для підвищення стійкості підприємства в умовах воєнного стану та формує основу його подальшого інноваційного розвитку.

У підсумку доцільно зазначити, що запропоновані напрями удосконалення управління інноваційним та цифровим розвитком ПрАТ «Кіровоградобленерго» сприятимуть підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню якості управлінських рішень та зростанню надійності електромереж. Запровадження сучасних цифрових технологій у поєднанні з удосконаленням системи управління та раціональним використанням фінансових ресурсів формує передумови для підвищення стійкості підприємства в умовах воєнного стану та забезпечує основу його подальшого інноваційного розвитку. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його позицій на ринку енергетичних послуг.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження узагальнено теоретичні положення та здійснено практичний аналіз управління інноваційним та цифровим розвитком ПрАТ «Кіровоградобленерго» з урахуванням сучасних умов функціонування енергетичного сектору.

У першому розділі досліджено теоретичні засади інноваційного розвитку підприємства, визначено його сутність, складові та роль у забезпеченні ефективності діяльності. Обґрунтовано значення цифровізації як ключового чинника трансформації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що інноваційний розвиток підприємства є комплексним процесом, який охоплює інвестиційну діяльність, цифрові технології та ефективну систему управління.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «Кіровоградобленерго». Оцінка фінансового стану засвідчила зниження рівня фінансової стійкості та ефективності діяльності у 2024 році, що зумовлено перевищенням витрат над доходами, з подальшим частковим покращенням у 2025 році. Аналіз інвестиційної діяльності показав значні обсяги вкладень у необоротні активи, що свідчить про активну фазу модернізації підприємства.

Оцінка рівня цифровізації встановила середній рівень її розвитку (3,5 бала), що характеризується впровадженням окремих цифрових рішень, зокрема у сфері диспетчеризації та автоматизації, при одночасному недостатньому розвитку smart-мереж та цифрового обліку електроенергії. Аналіз системи управління показав її достатній рівень ефективності, що забезпечується централізованою структурою та високим рівнем диспетчерського управління. Водночас виявлено проблеми, пов'язані з обмеженою гнучкістю управління та недостатньою інтеграцією інформаційних систем, що посилюються в умовах воєнного стану.

У третьому розділі обґрунтовано напрями підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємства з урахуванням виявлених проблем.

Запропоновано заходи щодо оптимізації інвестиційної діяльності, розвитку цифрових технологій, удосконалення системи управління та підвищення якості обслуговування споживачів. Розроблено механізм впровадження цифрових технологій, що передбачає поетапну реалізацію заходів – від аудиту інфраструктури до інтеграції цифрових систем та адаптації управлінських процесів. Визначено основні джерела фінансування інноваційного розвитку підприємства, зокрема інвестиційні програми, тарифну складову, власні та залучені ресурси.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє стверджувати, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, покращенню якості управлінських рішень та забезпеченню надійності електромереж. В умовах воєнного стану впровадження цифрових технологій та удосконалення системи управління набувають особливого значення, оскільки забезпечують підвищення стійкості підприємства до зовнішніх ризиків.

Отже, інноваційний та цифровий розвиток ПрАТ «Кіровоградобленерго» є ключовим напрямом підвищення його конкурентоспроможності, ефективності функціонування та адаптації до сучасних викликів енергетичного сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Блінов І., Денисюк С., Лежнюк П. та ін. Цифрова трансформація електроенергетики України: реалізація в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення : монографія. Київ : Інститут електродинаміки НАН України, 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/400868723_Cifrova_transformacia_elektroenergetiki_Ukraini_Realizacia_v_umovah_voennogo_o_stanu_ta_povoennogo_vidnovlenna_Monografia.
2. Вишневецький В. П. Цифровізація економіки України: концептуальні засади та перспективи розвитку. Економіка України. 2018. № 1. С. 4–18. URL: https://economyukr.org.ua/docs/EU_18_01_004_uk.pdf
3. Войнаренко М. П. Інноваційний розвиток підприємства: теорія та практика. Київ : КНЕУ, 2023. 410 с.
4. Гесць В. М. Інноваційний розвиток економіки України. Київ : НАН України, 2015. 304 с.
5. Гончаренко О. В. Економічна сутність інновацій та джерела їх фінансування. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 24. С. 27–30. URL: https://www.investplan.com.ua/pdf/24_2011/3.pdf.
6. Гончаренко О. М. Цифровізація управління підприємством в умовах трансформації економіки. Економіка та суспільство. 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/580>
7. Давидовська Г. І. Сутність сучасного інноваційного розвитку підприємства. Ефективна економіка та менеджмент: теорія і практика. 2021. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/231794>.
8. Дергачова В. В., Хлебінська О. І. Цифрова трансформація підприємств як фактор їх розвитку. Економічний вісник. 2024. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/324392>.
9. Дорошкевич К. О. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, підходи та ключові характеристики. Простір розвитку. 2024. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1447>.

10. Друкер П. Інновації та підприємництво. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Пітер_Друкер.
11. Єгорова О. В., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник Ю. М. Економічний аналіз : навчальний посібник. Полтава : РВВД ПДАА, 2018. 290 с. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/bitstreams/f7d688d2-50c5-442d-abc7-9654fdde79f8/download>
12. Зверяков М. І. Глобальна цифровізація і її вплив на економічний розвиток. Економіка України. 2020. № 4. С. 5–18. URL: https://economyukr.org.ua/docs/EU_20_04_005_uk.pdf
13. Зверяков М. І. Цифрова економіка та її вплив на розвиток підприємств // Економіка України. URL: <http://www.economyukr.org.ua>
14. Карбовська Л., Мазур Ю., Братусь Г. Управління персоналом підприємств енергетичного сектору України в умовах сучасних викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4728/4669/>.
15. Карпенко О. В. Цифровізація як сучасний напрям трансформації економічних систем. Економіка та держава. 2020. № 9. С. 45–50. URL: https://www.economy.in.ua/pdf/9_2020/10.pdf
16. Коваленко О. В., Швець Н. В. Особливості функціонування підприємств енергетичної галузі в умовах трансформації енергетичного ринку. Підприємництво та інновації. 2023. № 28. С. 56–61. URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/585>.
17. Коляденко С. О. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 6. С. 105–112. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/December2020/j8NwKPPJtB.pdf>
18. Коляденко С. О. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення. Економічний простір. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua>
19. Краус Н. М., Краус К. М. Цифровізація економіки: сутність та особливості розвитку. Бізнес Інформ. URL: <https://www.business-inform.net>

20. Краус Н. М., Краус К. М. Цифровізація економіки: тренди та перспективи розвитку. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf
21. Малюта Л. Я., Сороківська О. А. Інноваційний розвиток підприємств в умовах цифровізації економіки : монографія. Тернопіль : ФОП Паляниця, 2024. 356 с.
22. Микитюк П. П. (ред.). Інноваційний розвиток підприємства : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/2d606f8f-8b97-475f-9be5-e930bd7943b4/content>.
23. Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 3. С. 251–263. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-4-issue-3/mmi_2013_3_251_263.pdf.
24. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Особливості аналізу фінансового стану підприємств в умовах воєнного стану. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5515>
25. Ольвінська Ю. О. Сучасний стан та тенденції розвитку інноваційної діяльності підприємств в Україні. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 76–81. URL: https://www.economy.in.ua/pdf/4_2021/13.pdf.
26. Офіційний сайт ПрАТ «Кіровоградобленерго». URL: <https://www.koe.vsei.ua>
27. Піжук О. В. Цифрова трансформація підприємств: сутність та значення. Економіка і суспільство. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
28. Піжук О. В. Цифровізація як зміна парадигми розвитку економічних систем. Інфраструктура ринку. 2019. № 31. С. 506–511. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/78.pdf
29. Портер М. Конкурентна стратегія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Майкл_Портер.
30. ПрАТ «Кіровоградобленерго». URL: <https://kiroe.com.ua/>

31. Про схвалення Інвестиційної програми ПрАТ «Кіровоградобленерго» на 2025 рік : постанова НКРЕКП від 22.01.2025 № 223. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0223874-25>
32. Саврас І. З., Фединець Н. І. Інноваційний розвиток підприємств в умовах цифровізації економіки. Економіка та суспільство. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1449>.
33. Сороківська О. А. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: цифровізація та інновації : монографія. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/50903>
34. Суліма Н. М. Сутність інновацій та інноваційного розвитку підприємств. Академічні візії. 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/775>.
35. Суть і основні поняття інноваційного розвитку підприємства: теоретичний аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2024. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/4792/4834/10966>.
36. Труба В. С. Роль інновацій у забезпеченні розвитку підприємства в сучасних умовах. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14115/1/NRMSE2019_V3_P033-034.pdf.
37. Федулова Л. І. Цифрова економіка: тенденції та перспективи розвитку // Економіка України. URL: <http://www.economyukr.org.ua>
38. Федулова Л. І. Цифровізація економіки: тенденції та стратегічні орієнтири розвитку. Економічна теорія та право. 2019. № 1 (36). С. 28–46. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/03/1-28-46.pdf>
39. Фінансова звітність ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2023 рік. URL: <https://clarity-project.info/smida/23226362>
40. Фінансова звітність ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2024 рік. URL: <https://clarity-project.info/smida/23226362>
41. Фінансова звітність ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2025 рік. URL: <https://clarity-project.info/smida/23226362>

42. Черниш С. С. Економічний аналіз : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 312 с. URL: <https://library.nusta.edu.ua/depositary/ЕКОНОМІЧНИЙ%20АНАЛІЗ.pdf>
43. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Йозеф_Шумпетер.
44. Яцкевич І. В., Красностанова Н. Е. Цифрові технології у підприємницькій діяльності. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2021. № 1 (73). С. 38–44. URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=1314
45. OECD. Digital Transformation of Business: Challenges and Opportunities. URL: <https://www.oecd.org>
46. Soni N., Sharma E., Singh N., Kapoor A. Impact of Artificial Intelligence on Businesses: from Research, Innovation, Market Deployment to Future Shifts in Business Models. 2019. URL: <https://arxiv.org/abs/1905.02092>.

ДОДАТКИ