

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

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„__” _____ 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ __ від „_____” _____ 2025 р.)

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Оптимізація управління конкурентоспроможністю підприємства в
умовах ринкових змін»

Виконав(ла): здобувач вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-21

спеціальності 073 «Менеджмент»

(назва ОПП)

Онищенко Христина Анатоліївна

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доцент, Пітел Н.С.

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

Рецензент _____

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність поняття «конкурентоспроможність» та її роль у функціонуванні підприємства	7
1.2. Фактори формування та забезпечення конкурентоспроможності енергетичного підприємства	12
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «КІРОВОГРАДОБЛЕНЕРГО»	22
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства «Кіровоградобленерго»	22
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності АТ «Кіровоградобленерго» як основи забезпечення конкурентоспроможності	26
2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності АТ «Кіровоградобленерго»	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ «КІРОВОГРАДОБЛЕНЕРГО»	41
3.1. Розробка заходів з оптимізації управління конкурентоспроможністю підприємства	41
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Сучасні ринкові умови господарювання висувають нові виклики перед підприємствами, особливо в стратегічно важливих галузях, таких як енергетика. В умовах економічної нестабільності, зростаючої конкуренції, змін у законодавчому регулюванні та високої залежності від інфраструктури, питання забезпечення та зміцнення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Енергетичні компанії, що відіграють ключову роль у стабільному функціонуванні національної економіки, змушені постійно адаптуватися до ринкових змін, впроваджувати інноваційні підходи та ефективні управлінські рішення.

Конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність витримувати тиск конкурентного середовища, забезпечувати стале зростання, задовольняти потреби споживачів і досягати стратегічних цілей. Для підприємств енергетичної галузі це передбачає не лише ефективну господарську діяльність, а й високу якість послуг, інвестиційну привабливість, гнучкість в управлінні ризиками та ресурсами.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності пошуку ефективних механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств енергетичної галузі в умовах постійних змін ринкового середовища. Така необхідність зумовлена тим, що саме здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів, удосконалювати бізнес-процеси та розвивати конкурентні переваги визначає його довгострокову стійкість і ефективність. У зв'язку з цим дослідження напрямів оптимізації управління конкурентоспроможністю АТ «Кіровоградобленерго» є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Питаннями конкурентоспроможності підприємств займалися як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Серед них слід відзначити Майкла Портера, який розробив концепцію конкурентних сил і стратегій, Ігоря Ансоффа – автора підходів до стратегічного планування, а також Філіпа

Котлера, який досліджував роль маркетингу у формуванні конкурентних переваг. В українській науковій традиції вагомий внесок у вивчення цієї теми зробили О.І. Амоша, В.М. Геєць, А.А. Пересада, С.Ф. Покропивний, О.В. Архіпова, Т.О. Савченко, які розглядали сутність, фактори та інструменти управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах ринкової економіки, зокрема в енергетичній галузі.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації управління конкурентоспроможністю АТ «Кіровоградобленерго» з урахуванням особливостей ринкового середовища та наявних ресурсів підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких завдань:

- з'ясувати теоретичні основи формування конкурентоспроможності підприємства;
- визначити специфіку впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на підприємства енергетичної галузі;
- провести аналіз фінансово-економічної діяльності АТ «Кіровоградобленерго»;
- оцінити поточний рівень конкурентоспроможності підприємства;
- розробити напрями оптимізації управління конкурентними перевагами підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у роботі є акціонерне товариство «Кіровоградобленерго», діяльність якого охоплює надання електроенергії споживачам у межах Кіровоградської області. Підприємство функціонує в умовах жорсткої конкуренції, технічного зношення інфраструктури та зростаючих вимог споживачів, що зумовлює потребу в оптимізації управлінських процесів.

Предметом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах змін ринкового середовища.

Методологічну базу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняння, економіко-статистичне моделювання, графічне зображення даних, SWOT-аналіз.

Практичне значення роботи полягає у тому, що запропоновані заходи можуть бути використані керівництвом АТ «Кіровоградобленерго» для вдосконалення управління конкурентоспроможністю, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства в умовах ринку.

Інформаційну основу проведеного дослідження сформували чинні законодавчі та нормативно-правові документи України, статистичні матеріали офіційних джерел, зокрема Державної служби статистики України, фінансова та аналітична звітність АТ «Кіровоградобленерго», матеріали незалежних аудиторських перевірок, а також інформація з офіційного сайту підприємства. У роботі також використано наукові публікації, монографії, результати прикладних досліджень провідних українських і зарубіжних економістів, а також галузеві огляди енергетичного ринку, що дозволили здійснити комплексний аналіз тематики.

У ході дослідження основні ідеї та результати були апробовані у форматі наукової доповіді, представленої під час XI Обласної науково-практичної конференції для учнівської молоді та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку», яка проходила у місті Кропивницькому 17–19 квітня 2025 року. Тема доповіді мала назву: «Актуальні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах ринкової нестабільності».

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох основних тематичних розділів, підсумкових висновків, переліку використаних джерел та додаткових матеріалів. Загальний обсяг роботи становить 55 сторінок, із яких 52 сторінки присвячено основному змісту. Для кращого розкриття теми робота містить 8 таблиць та 14 ілюстративних матеріалів.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «конкурентоспроможність» та її роль у функціонуванні підприємства

У сучасній економічній науці поняття «конкурентоспроможність» посідає одне з провідних місць серед категорій, що визначають ефективність функціонування підприємств у ринковому середовищі. Конкурентоспроможність є важливим індикатором здатності суб'єкта господарювання забезпечувати стабільний розвиток, утримувати або розширювати свою ринкову частку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно реагувати на дії конкурентів. Вивчення сутності цієї економічної категорії, її структурних елементів та функціонального значення дає змогу глибше усвідомити передумови формування сталих конкурентних переваг і розробити дієві управлінські підходи для зміцнення позицій підприємства на ринку .

У науковій літературі поняття «конкурентоспроможність підприємства» розглядається з різних підходів – економічного, стратегічного, ресурсного, маркетингового. Залежно від наукової школи та предметного фокусу, акценти у визначеннях зміщуються на ефективність використання ресурсів, здатність адаптуватися до ринкових змін, формування споживчої цінності або досягнення довгострокових конкурентних переваг. Порівняльний аналіз авторських трактувань дозволяє глибше зрозуміти зміст цієї категорії та виокремити її ключові ознаки (табл. 1.1) [1; 2; 18; 21; 24; 25].

Таким чином, аналіз наукових підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» свідчить про багатогранність цього терміна. Більшість дослідників розглядають конкурентоспроможність як здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах ринку,

забезпечувати стабільні результати діяльності, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги.

Таблиця 1.1 – Теоретичні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства в науковій літературі

Автор	Визначення конкурентоспроможності	Особливості підходу
М. Портер	Здатність фірми реалізовувати стратегію, що дозволяє їй зайняти стійку позицію на ринку, перевершуючи конкурентів.	Стратегія, позиціонування на ринку, конкурентна перевага
І. Ансофф	Спосіб адаптації підприємства до змінного середовища для утримання і посилення ринкових позицій.	Адаптивність, зміни середовища, стратегічна гнучкість
С.Ф. Покропивний	Здатність виробляти продукцію, яка за якістю і ціною є привабливою для споживача та забезпечує стабільні прибутки.	Орієнтація на якість, ціну та прибутковість
О.І. Амоша	Інтегральна характеристика, що відображає рівень використання ресурсного, виробничого, інноваційного та кадрового потенціалу.	Внутрішній потенціал, ресурсна ефективність
В.М. Геєць	Сукупність споживчих і вартісних характеристик, що забезпечують перевагу товару (послуги) над конкурентами.	Конкурентні властивості продукції
О.В. Архіпова	Комплексна здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах конкуренції, адаптуватися до ринкових змін і досягати стабільного розвитку.	Системність, адаптивність, стабільність розвитку
А.Ф. Павленко	Вміння підприємства ефективно використовувати свої ресурси для створення унікальної цінності для споживача.	Ресурсний підхід, створення споживчої цінності
І.О. Червінська	Спосіб забезпечення довгострокової ринкової присутності підприємства через постійне вдосконалення конкурентних переваг.	Інновації, сталий розвиток, стратегічна присутність
Л.П. Іванченко	Ефективність використання конкурентного потенціалу підприємства в конкретному ринковому середовищі.	Конкурентний потенціал, зв'язок із ринковим контекстом
Ю.І. Мороз	Рівень здатності підприємства до забезпечення привабливості продукції для споживачів у порівнянні з аналогами на ринку.	Орієнтація на споживача, ринкове порівняння

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [1; 2; 7; 12; 18; 21; 24; 25].

Визначення різняться за фокусом: одні акцентують увагу на стратегічних аспектах, інші – на внутрішньому потенціалі чи споживчій цінності продукції. Узагальнення наведених підходів дає змогу сформувати комплексне уявлення

про сутність цієї економічної категорії та її значення для практики управління підприємством.

Конкурентоспроможність підприємства, як засвідчує аналіз наукових підходів (табл. 1.1), трактується здебільшого як комплексна характеристика, що включає здатність підприємства ефективно діяти в умовах ринкової конкуренції, задовольняти потреби споживачів та досягати стійких результатів у середньо- та довгостроковій перспективі. Практично всі розглянуті визначення містять ті чи інші ключові складові, які формують структуру конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства, як засвідчує аналіз наукових підходів, трактується здебільшого як комплексна характеристика, що включає здатність підприємства ефективно діяти в умовах ринкової конкуренції, задовольняти потреби споживачів та досягати стійких результатів у середньо- та довгостроковій перспективі. Практично всі розглянуті визначення містять ті чи інші ключові складові, які формують структуру конкурентоспроможності.

Однією з базових характеристик є якість продукції або послуги, що на пряму впливає на сприйняття споживачем. Саме на цей компонент акцентував увагу С.Ф. Покропивний, підкреслюючи важливість відповідності товару вимогам ринку та очікуванням клієнтів. Водночас ціновий аспект, тобто здатність забезпечити прийнятну вартість без втрати рентабельності, також розглядається як ключовий елемент, що поєднується з якістю [24, с. 25-28].

Інший важливий елемент структури конкурентоспроможності – інноваційність. Вона полягає у здатності підприємства оновлювати продукти, технології та процеси відповідно до сучасних тенденцій. Цей аспект детально розкривається в роботах О.І. Амоші та О.В. Архіпової, які акцентують на значенні інноваційного та ресурсного потенціалу підприємства [3].

Рівень сервісу та післяпродажного обслуговування також є невід’ємною складовою конкурентоспроможності, особливо в умовах ринку, орієнтованого на споживача. Цей компонент виступає не лише як інструмент утримання клієнтів, а й як фактор формування ділової репутації.

Крім того, у визначеннях конкурентоспроможності простежується роль управлінських компетенцій – ефективної організації, адаптивності, здатності швидко приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності. Це простежується, зокрема, у підходах М. Портера та І. Ансоффа, які акцентують на конкурентній стратегії та адаптації до змін [2; 25].

Отже, структура конкурентоспроможності підприємства охоплює такі ключові компоненти (рис.1.1).

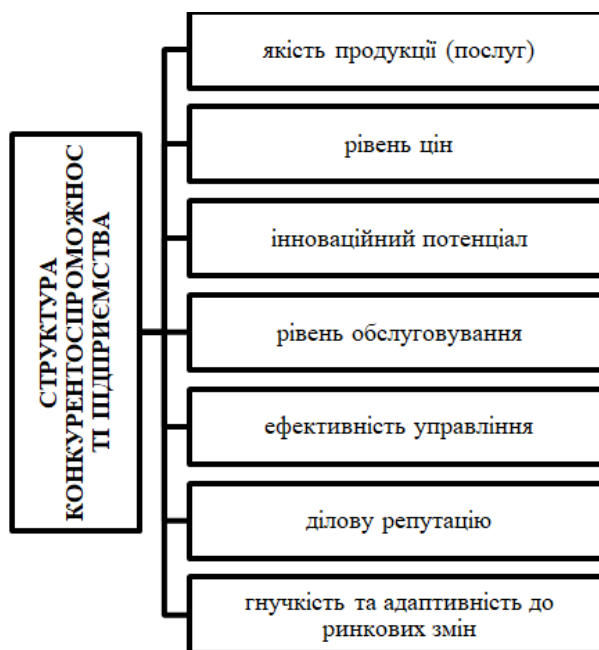


Рисунок 1.1 – Основні елементи формування конкурентоспроможності підприємства

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [3; 24; 25; 30]

У науковій літературі конкурентоспроможність розглядається не лише як характеристика підприємства загалом, а й як багаторівневе поняття. Вона проявляється на різних рівнях економічної системи, кожен з яких має свої особливості, критерії оцінювання та сфери впливу. Виділяють такі основні рівні конкурентоспроможності (рис. 1.2):

1. Конкурентоспроможність товару (послуги) – це найнижчий і найбільш конкретний рівень, що відображає здатність продукту задовольняти потреби споживача краще за аналоги. Вона визначається якістю, ціною, дизайном,

технічними характеристиками, функціональністю та іншими властивостями, які формують споживчу цінність.

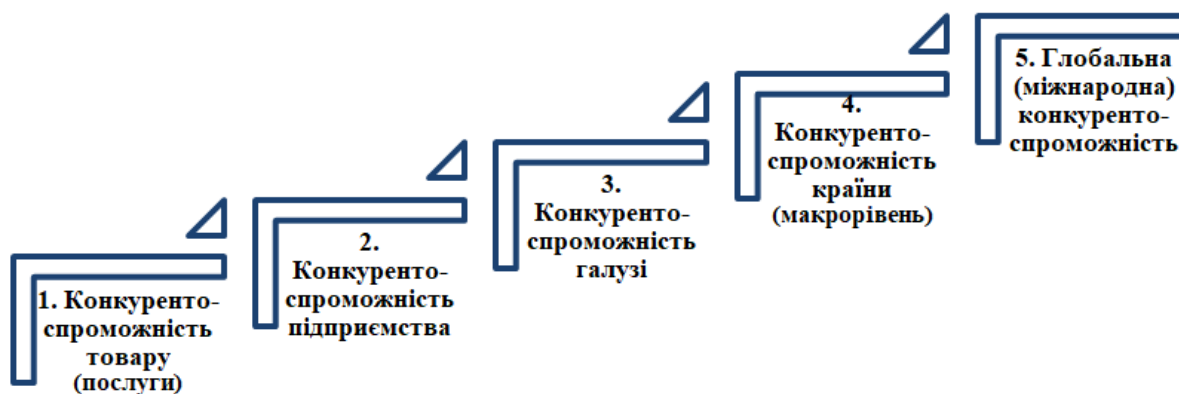


Рисунок 1.2 – Багаторівнева система конкурентоспроможності: від товару до глобального ринку

Джерело: узагальнено автором на основі [18, с. 27-34]

2. Конкурентоспроможність підприємства – визначається здатністю суб’єкта господарювання ефективно функціонувати на ринку, генерувати прибуток, впроваджувати інновації, адаптуватися до змін середовища та утримувати або розширювати частку ринку. Вона включає внутрішні ресурси, менеджмент, маркетинг, персонал, фінанси й ділову репутацію.

3. Конкурентоспроможність галузі – відображає загальну спроможність певної галузі економіки витримувати конкуренцію на внутрішньому й зовнішньому ринках. Залежить від технологічного рівня виробництва, рівня інвестицій, регулювання, інтеграції учасників ринку та ефективності взаємодії в межах галузевої екосистеми.

4. Конкурентоспроможність країни (макрорівень) – характеризує національні умови для ведення бізнесу: податкову політику, правову стабільність, інфраструктуру, фінансову систему, інноваційне середовище. Цей рівень вимірюється міжнародними рейтингами, такими як Глобальний індекс конкурентоспроможності або Індекс легкості ведення бізнесу.

5. Глобальна (міжнародна) конкурентоспроможність – охоплює здатність підприємства, галузі або країни ефективно функціонувати в умовах світової конкуренції, експортувати високоякісну продукцію, інтегруватися у глобальні

ланцюги вартості та відповідати міжнародним стандартам. Є найвищим рівнем, що свідчить про успішність на світовому ринку.

Підсумовуючи зазначимо, що конкурентоспроможність підприємства є багатограним економічним поняттям, яке охоплює здатність суб'єкта господарювання забезпечувати ефективну діяльність, створювати цінність для споживача та досягати стратегічних переваг у динамічному ринковому середовищі. Вона має чітко виражену структуру і проявляється на різних рівнях – від окремого товару до глобального ринку.

1.2. Фактори формування та забезпечення конкурентоспроможності енергетичного підприємства

Конкурентоспроможність підприємства, особливо в стратегічно важливій енергетичній галузі, не є сталою характеристикою – вона формується під впливом широкого спектра внутрішніх і зовнішніх факторів. В умовах зростаючої конкуренції, лібералізації ринку енергії, змін у тарифному регулюванні та високих темпів технологічного розвитку особливого значення набуває ідентифікація й аналіз тих чинників, які безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності енергетичних компаній. Успішне управління цими факторами дає змогу підприємству адаптуватися до ринкових змін, забезпечити стабільність функціонування та сформувати довгострокові конкурентні переваги.

У науковій та практичній літературі чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, зазвичай поділяють на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні). Такий поділ дозволяє системно оцінити ресурси підприємства та ризики зовнішнього середовища, які потребують адаптаційних управлінських рішень [19].

Внутрішні фактори формуються в межах самого підприємства і перебувають під прямим контролем його менеджменту. До них належать: рівень технологічної оснащеності та інноваційність виробництва; якість

управління, стратегічне планування; професійна компетентність персоналу; ефективність фінансово-економічної діяльності; система енергоменеджменту й обслуговування споживачів; корпоративна культура та організаційна гнучкість тощо.

У контексті енергетичної галузі ключове значення мають такі внутрішні фактори, як стан енергомереж і обладнання, впровадження «зелених» технологій, а також оперативність реагування на аварійні ситуації, що напряду впливає на репутацію компанії та рівень довіри споживачів.

Зовнішні фактори виходять за межі підприємства і здебільшого не контролюються безпосередньо, проте справляють суттєвий вплив на його конкурентну позицію. До них належать: державна політика і регуляторне середовище (ліцензування, тарифна політика, субсидії); конкуренція в регіоні та галузі; економічна ситуація в країні (рівень інфляції, платоспроможність споживачів); вартість енергоносіїв і доступ до ресурсів; інвестиційний клімат та зовнішні ринки; екологічні та соціальні вимоги (зокрема євроінтеграційні зобов'язання у сфері енергетики) тощо [17, с. 112-113].

Зовнішнє середовище в енергетичному секторі України є надзвичайно динамічним: підприємства працюють в умовах війни, реформування енергоринку, тиску з боку великих постачальників та високої залежності від політичних рішень. Тому ефективне управління конкурентоспроможністю неможливе без постійного моніторингу змін та оцінки факторів ризику.

Для комплексного розуміння джерел формування конкурентоспроможності енергетичного підприємства доцільно виокремити основні внутрішні та зовнішні фактори, що безпосередньо або опосередковано впливають на його ринкові позиції. Узагальнена класифікація таких факторів із прикладами та характеристикою їх впливу наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація факторів, що впливають на конкурентоспроможність енергетичного підприємства

Тип факторів	Приклади факторів	Характер впливу на конкурентоспроможність
ВНУТРІШНІ	Технологічний рівень обладнання	Визначає надійність, безперебійність постачання електроенергії
	Кваліфікація персоналу	Впливає на якість обслуговування та оперативність реагування
	Організаційна структура управління	Забезпечує ефективність прийняття рішень
	Фінансові ресурси та рентабельність	Формують інвестиційний потенціал підприємства
	Стратегічне планування	Визначає здатність адаптуватися до змін ринку
ЗОВНІШНІ	Тарифна політика держави	Впливає на конкурентні умови та прибутковість
	Конкуренція на енергетичному ринку	Сприяє потребі у диференціації послуг та підвищенні якості
	Регуляторна база (НКРЕКП, закони)	Зумовлює умови доступу до ринку та відповідність стандартам
	Економічна ситуація в регіоні	Визначає платоспроможність клієнтів
	Геополітичні/воєнні фактори	Можуть обмежувати діяльність або впливати на інфраструктуру
	Міжнародна інтеграція (ринки ЄС, ENTSO-E)	Створює нові вимоги та можливості для розширення ринку

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [23, с. 15-18]

Вплив факторів на конкурентоспроможність енергетичного підприємства є багаторівневим і проявляється як через прямі механізми, так і через опосередковані наслідки. Внутрішні фактори – такі як технічна оснащеність, рівень кваліфікації персоналу, організаційна структура управління, ефективність бізнес-процесів – формують основу операційної діяльності підприємства. Вони визначають здатність підприємства забезпечувати якість послуг, оптимальну собівартість, гнучкість адаптації до змін, а отже, безпосередньо впливають на ринкову привабливість компанії та її фінансову стабільність.

Окрім цього, важливим є опосередкований вплив факторів через сприйняття компанії з боку споживачів, партнерів та інвесторів. Наприклад, якість обслуговування клієнтів, відкритість інформаційної політики, імідж і

репутація енергетичного підприємства можуть істотно впливати на його здатність утримувати існуючих та залучати нових споживачів. У сучасному енергоринку, де споживач має право вибору постачальника, саме ці «м'які» фактори часто виступають вирішальними для формування стійкої конкурентної переваги.

Водночас зовнішні фактори створюють рамкові умови для функціонування підприємства, які не завжди піддаються управлінському впливу. Наприклад, державне регулювання тарифів, законодавчі зміни, політична та економічна нестабільність, воєнні ризики, глобальні енергетичні тренди можуть суттєво звузити або, навпаки, розширити можливості підприємства. У таких умовах важливо не лише враховувати дію зовнішніх факторів, а й своєчасно реагувати на них, шляхом адаптації стратегії, диверсифікації ризиків і гнучкого планування.

Особливої уваги потребує взаємодія кількох факторів одночасно, що створює синергійний або суперечливий ефект. Наприклад, навіть за високого рівня технологічної модернізації підприємство може втрачати конкурентні позиції внаслідок нерентабельних тарифів або законодавчого тиску. І навпаки, поєднання внутрішніх переваг з ефективною державною підтримкою здатне суттєво підвищити конкурентоспроможність навіть у складному середовищі .

Таким чином, системне управління факторами конкурентоспроможності вимагає не лише аналізу окремих елементів, а й комплексного бачення їхнього впливу на стратегію розвитку підприємства з урахуванням специфіки енергетичної галузі.

Для наочної ілюстрації взаємозв'язку основних внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність енергетичного підприємства, доцільно узагальнити їх у вигляді схематичної моделі (рис. 1.3). Вона відображає ключові елементи середовища, які формують конкурентні переваги підприємства або, навпаки, створюють ризики втрати позицій на ринку.



Рисунок 1.3 – Чинники конкурентоспроможності енергетичного підприємства

Джерело: складено автором на основі узагальнення підходів

Особливості впливу окремих чинників конкурентоспроможності значною мірою залежать від форми власності підприємства, зокрема – чи належить воно до державного або приватного сектора. У контексті енергетичної галузі цей аспект є надзвичайно важливим, оскільки формує різні управлінські підходи, ризики і можливості.

Для державних енергетичних компаній (обленерго, стратегічні оператори, генерація тощо) вирішального значення набувають зовнішні чинники: політика державного регулювання (НКРЕКП), наявність державного фінансування, субсидій, рішень профільного міністерства. Залежність від бюджетного процесу часто призводить до обмежених можливостей для самостійного фінансового та інвестиційного маневру. Крім того, державні підприємства можуть стикатися з політичним тиском, що знижує оперативність ухвалення рішень та ефективність стратегічного управління. Водночас наявність державної підтримки часто гарантує базову стабільність, доступ до капітальних трансфертів або антикризових програм [10].

Натомість приватні енергетичні підприємства функціонують в умовах більш високої конкуренції та ринкової відповідальності. Вони мають більше свободи у впровадженні інновацій, виборі постачальників обладнання, побудові внутрішньої організаційної структури. Проте це передбачає також більші фінансові ризики, залежність від інвесторів, необхідність забезпечувати прибутковість без підтримки з боку держави. Приватні компанії чутливі до змін на ринку електроенергії, зокрема до коливань цін на балансуєчому ринку, підвищених вимог до обліку, відповідності міжнародним стандартам тощо. Крім того, репутація та імідж є вирішальними для підтримання довіри споживачів і партнерів, особливо за умов відкритого ринку електропостачання [17, с. 115].

У результаті, механізми формування конкурентних переваг в обох секторах суттєво різняться. Державні підприємства більше покладаються на стабільність, підтримку та регламентовану діяльність, тоді як приватні – на інвестиційну активність, операційну ефективність і маркетингову гнучкість. Вибір моделі управління чинниками конкурентоспроможності залежить не лише від форми власності, а й від конкретних умов функціонування підприємства у межах регіону, ринку чи технологічної структури.

Особливості впливу чинників конкурентоспроможності значною мірою залежать від форми власності енергетичного підприємства. У державних і приватних компаній відрізняються джерела фінансування, рівень регуляторної залежності, стратегічні пріоритети, підходи до управління ризиками та інноваціями. Зокрема, державні структури орієнтуються переважно на стабільність та виконання соціально важливих функцій, тоді як приватні гравці прагнуть до комерційного успіху, гнучкості та ринкового лідерства [16, с. 36].

Для узагальнення ключових відмінностей впливу чинників на діяльність підприємств з різною формою власності у таблиці 1.3 наведено порівняльну характеристику державних і приватних енергетичних компаній.

Як показує порівняльний аналіз, державні та приватні енергетичні підприємства функціонують в різних управлінських і стратегічних умовах, що

зумовлює різний вплив чинників на їхню конкурентоспроможність. Державні компанії мають вищу регуляторну залежність та доступ до підтримки з бюджету, але водночас обмежену фінансову і стратегічну гнучкість.

Таблиця 1.3 – Порівняння впливу чинників на державні та приватні енергетичні підприємства

Показник	Державні підприємства	Приватні підприємства
Залежність від регулятора	Висока (НКРЕКП, міністерства, бюджети)	Помірна (ліцензії є, але більше автономії)
Фінансова гнучкість	Обмежена, залежить від бюджету	Висока, власні або зовнішні ресурси
Доступ до субсидій / програм	Часто мають гарантовану підтримку	Обмежений або відсутній
Швидкість прийняття рішень	Низька, через бюрократію	Висока, завдяки гнучкому управлінню
Ризики	Менша фінансова відповідальність, але вища політична	Високі ринкові та фінансові ризики
Інноваційність	Помірна, залежить від <u>держполітик</u>	Вища, активні у впровадженні нових технологій
Конкуренція	Обмежена, часто монополія в регіоні	Висока, змагаються за клієнтів і тарифи
Пріоритети розвитку	Стабільність, забезпечення доступу до енергії	Прибуток, ринкова частка, інновації
Репутаційний тиск	Невисокий, працюють у регульованому середовищі	Високий, залежать від довіри клієнтів та прозорості діяльності
Інвестори / джерела фінансування	Держава, бюджетні програми	Приватні інвестори, кредити, донори

Джерело: складено автором на основі аналітичного узагальнення [22]

Натомість приватні підприємства діють у конкурентнішому середовищі, мають більшу свободу дій і потенціал до інновацій, проте несуть вищі ризики і потребують ефективного управління ресурсами. Така диференціація впливів має враховуватися під час розробки заходів з підвищення конкурентоспроможності в енергетичній сфері.

Таким чином, конкурентоспроможність енергетичного підприємства формується під впливом широкого спектра взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх чинників, специфіка та сила дії яких значною мірою залежать від форми власності підприємства, його технічного стану, регіональної присутності та ринкових умов. Глибоке розуміння цих факторів і здатність ефективно ними управляти є передумовою успішної діяльності в умовах динамічного й часто

нестабільного енергетичного ринку. Узагальнення цих положень дозволяє перейти до підсумкових висновків за результатами аналізу впливу чинників на конкурентоспроможність підприємств енергетичної галузі.

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства є важливою складовою стратегічного управління, оскільки дозволяє об'єктивно визначити позицію суб'єкта господарювання на ринку, виявити сильні та слабкі сторони, а також обґрунтувати напрями підвищення його ефективності. У науковій літературі та практиці підприємств застосовуються різноманітні методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності, які відрізняються за складністю, обсягом вхідної інформації, спрямованістю аналізу та галузевою специфікою. Особливої актуальності набуває вибір відповідної методики в умовах функціонування енергетичних компаній, де конкурентоспроможність формується під впливом великої кількості як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

У науковій та практичній площині виділяють кілька ключових підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.4).

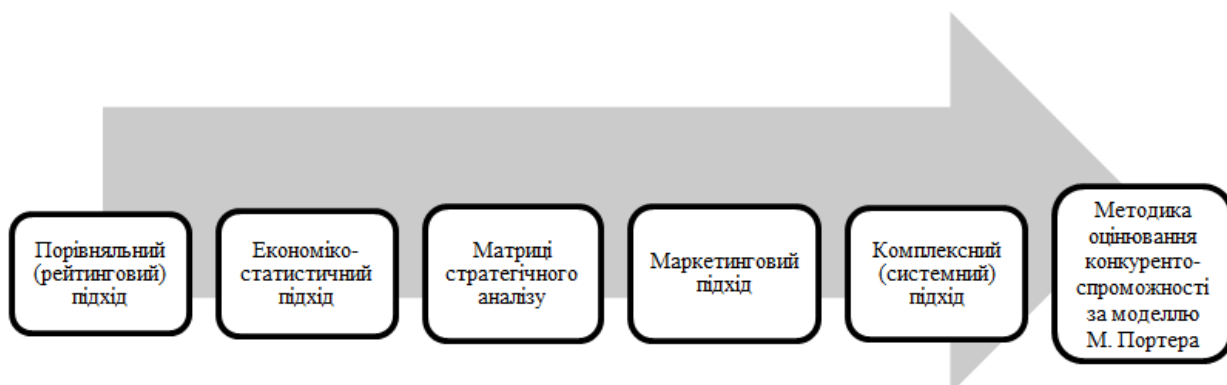


Рисунок 1.4 – Методичні підходи до визначення рівня конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових підходів

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства може здійснюватися за різними методичними підходами, кожен з яких має свої переваги, обмеження та сферу застосування. До найпоширеніших належить порівняльний (рейтинговий) підхід, який передбачає зіставлення показників підприємства з аналогічними показниками конкурентів або середньогалузевими значеннями. Такий підхід дозволяє швидко виявити ринкову позицію компанії за ключовими параметрами: ціною, обсягом продажів, часткою ринку тощо [14].

Економіко-статистичний підхід базується на розрахунку інтегральних показників конкурентоспроможності. Найчастіше застосовуються індексні методи, бальна оцінка, вагові коефіцієнти або інтегровані рейтинги. Цей підхід дозволяє охопити велику кількість параметрів і звести їх до єдиного результату, що полегшує порівняльний аналіз у динаміці.

Матриці стратегічного аналізу, такі як SWOT-аналіз, BCG-матриця, GE-матриця або модель Портера, дозволяють оцінити конкурентоспроможність з точки зору стратегічної позиції підприємства в зовнішньому середовищі. Вони дають змогу виявити сильні та слабкі сторони, загрози й можливості, а також обрати оптимальну конкурентну стратегію.

Маркетинговий підхід зосереджується на споживчому аспекті конкурентоспроможності. Основними критеріями тут виступають рівень задоволеності клієнтів, впізнаваність бренду, якість сервісу, лояльність до компанії. Зазначений підхід особливо актуальний у відкритому ринку електроенергії, де клієнт має право обирати постачальника.

Комплексний (системний) підхід об'єднує кілька груп показників: фінансові, виробничі, інноваційні, організаційні, маркетингові. Він передбачає багаторівневу оцінку на основі формалізованої системи критеріїв, що дає змогу глибоко проаналізувати внутрішню та зовнішню конкурентну спроможність підприємства.

Нарешті, модель п'яти сил конкуренції М. Портера дозволяє оцінити галузеву привабливість та інтенсивність конкуренції шляхом аналізу постачальників, споживачів, загроз нових гравців, товарів-замінників і

суперництва між існуючими компаніями. Такий підхід особливо цінний для енергетичної галузі в умовах лібералізації ринку.

Вибір методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства залежить не лише від мети аналізу, але й від специфіки галузі, типу підприємства та особливостей інформаційної бази. У випадку енергетичних компаній доцільно враховувати низку специфічних критеріїв, які забезпечують об'єктивність і практичну придатність оцінювання.

По-перше, методика має враховувати особливості функціонування енергетичної галузі – природну монополію в частині передачі та розподілу, регульовані тарифи, високий рівень технічної складності та капіталомісткість інфраструктури. Тому застосовувані індикатори повинні охоплювати не лише фінансові, а й техніко-технологічні та інституційні характеристики.

По-друге, важливою є доступність достовірної інформації, особливо у державних підприємствах, де значна частина звітності публікується відповідно до нормативів. Методики, які потребують великих обсягів даних про споживачів, ринкові частки чи внутрішні бізнес-процеси, можуть бути складними у впровадженні.

По-третє, бажано, щоб обрана методика дозволяла враховувати зовнішні ризики, такі як зміни в регуляторній політиці, воєнні загрози, ринкові шоки чи зміни цін на енергоресурси. Особливо важливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища, характерного для української енергетики.

По-четверте, критерій адаптивності методики до стратегічного управління також є визначальним. Тобто, результати оцінювання мають бути не лише аналітичними, а й корисними для прийняття рішень щодо розвитку, інвестування, оптимізації витрат або підвищення якості послуг [20, с. 47-48] .

Отже, для енергетичного підприємства оптимальними є комплексні або адаптовані до галузевої специфіки підходи, які враховують і внутрішню ефективність, і зовнішні ринкові та регуляторні умови, забезпечуючи надійний інструментарій для формування обґрунтованої конкурентної стратегії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «КІРОВОГРАДОБЛЕНЕРГО»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства «Кіровоградобленерго»

Акціонерне товариство «Кіровоградобленерго» є одним із провідних операторів системи розподілу електроенергії в Україні, що забезпечує стабільне електропостачання в межах Кіровоградської області. Основним видом діяльності підприємства є розподіл та постачання електричної енергії споживачам, включаючи населення, промислові об'єкти, соціальну сферу та бюджетні установи.

Підприємство функціонує у сфері природної монополії та підлягає державному регулюванню, зокрема з боку Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП). Основні тарифи на розподіл електроенергії встановлюються саме цією комісією відповідно до чинного законодавства.

АТ «Кіровоградобленерго» має розгалужену інфраструктуру, до складу якої входять десятки підстанцій, сотні кілометрів повітряних і кабельних ліній електропередач, трансформаторні пункти, а також диспетчерські центри. Компанія обслуговує понад 400 тисяч споживачів і забезпечує електроенергією усього понад 80% території області, включаючи місто Кропивницький та інші великі населені пункти [11].

Організаційно-правова форма – публічне акціонерне товариство. Структура управління передбачає наявність наглядової ради, правління, виконавчої дирекції та галузевих відділів, що відповідають за виробничу, технічну, економічну та соціальну політику підприємства.

Для наочного розуміння управлінської побудови АТ «Кіровоградобленерго» доцільно розглянути його організаційну структуру, яка

відображає взаємозв'язки між ключовими управлінськими та функціональними підрозділами підприємства (рис. 2.1).

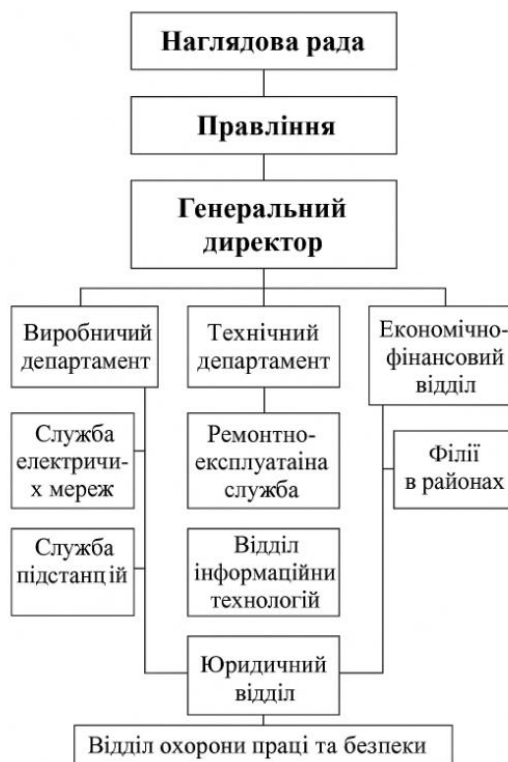


Рисунок 2.1 – Схема управління підприємством АТ «Кіровоградобленерго»

Джерело: побудовано автором за матеріалами додатку А

Як бачимо з рис. 2.1 організаційна структура АТ «Кіровоградобленерго» побудована за функціонально-ієрархічним принципом, що відповідає вимогам до великих енергетичних підприємств у сфері природних монополій. На чолі структури перебувають Загальні збори акціонерів та Наглядова рада, які здійснюють стратегічне управління та контроль. Оперативне керівництво компанією здійснює Генеральний директор, у підпорядкуванні якого функціонують ключові департаменти – виробничий, технічний, економічний, юридичний, а також підрозділи, відповідальні за роботу з персоналом, інформаційні технології, охорону праці, комерційну діяльність і фінанси.

Окремо слід відзначити розгалужену мережу районних підрозділів (РЕМів), які безпосередньо забезпечують розподіл електроенергії в межах адміністративно-територіальних одиниць області. Така структура дозволяє

ефективно управляти ресурсами, забезпечувати надійність енергопостачання та швидко реагувати на виклики в умовах регульованого та конкурентного ринку.

Компанія дотримується принципів енергоефективності, надійності електропостачання та інноваційного розвитку. Серед стратегічних пріоритетів – модернізація обладнання, впровадження системи «розумного обліку», цифровізація процесів управління мережею, а також розвиток клієнтоорієнтованого сервісу. Зазначені напрями розвитку спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах трансформації енергетичного ринку та зростання вимог до якості обслуговування споживачів. У межах цифрової трансформації АТ «Кіровоградобленерго» впроваджує автоматизовані системи диспетчерського управління, онлайн-сервіси для клієнтів і сучасні технології моніторингу енергоспоживання. Така концепція забезпечує підвищення оперативності управлінських рішень, зменшення втрат електроенергії, поліпшення контролю за якістю послуг та прозору взаємодію із споживачами [10].

АТ «Кіровоградобленерго» активно бере участь у реалізації державних і регіональних програм з підвищення енергоефективності, енергобезпеки та інтеграції в європейський енергетичний простір, що відповідає загальнодержавним цілям переходу до сталої енергетики. Зокрема, підприємство бере участь у програмах із модернізації енергетичної інфраструктури, впровадження інноваційних технологій обліку та зменшення втрат у мережах. Особлива увага приділяється проектам зі встановлення інтелектуальних систем обліку (smart metering), які забезпечують точність розрахунків, оптимізацію споживання та покращення взаємодії з користувачами.

Також компанія дотримується принципів Європейського зеленого курсу, підтримуючи стратегічні цілі України щодо декарбонізації, розвитку відновлюваних джерел енергії та підвищення енергоефективності. Впровадження сучасних стандартів ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління) і участь у профільних енергетичних форумах та платформах сприяє

формуванню позитивного іміджу компанії як соціально відповідального та інноваційного учасника енергетичного ринку [4].

Важливим аспектом діяльності АТ «Кіровоградобленерго» є широка географія обслуговування. Кіровоградобленерго забезпечує електропостачання на території понад 24,6 тис. км², охоплюючи всі райони Кіровоградської області. Загальна протяжність мереж електропередач перевищує 26 тисяч кілометрів, що дозволяє забезпечити якісне електропостачання як міських, так і сільських населених пунктів. Кількість приєднаних споживачів перевищує 457 тисяч, з яких понад 97 % становлять побутові абоненти. Значна частка в структурі споживачів також припадає на промислові підприємства, аграрні господарства, заклади соціальної інфраструктури та об'єкти державного значення. Така розгалужена система енергозабезпечення формує основу для надійного функціонування регіону, сприяє економічному розвитку та забезпечує стійкий попит на послуги підприємства [11].

Крім того, діяльність компанії має важливе значення для підтримання соціально-економічної стабільності. Надійне функціонування системи електропостачання є критично необхідним для безперервної роботи медичних та освітніх установ, а також забезпечення стабільності виробничих процесів. Застосування сучасних автоматизованих систем моніторингу, диспетчеризації та реагування дозволяє підприємству оперативно усувати аварійні ситуації, підтримуючи високий рівень енергетичної безпеки в області та зміцнюючи довіру з боку споживачів і партнерів.

Підсумовуючи викладене, зазначимо, що досліджуване підприємство посідає важливе місце в енергетичній системі регіону, забезпечуючи стабільне та безперебійне постачання електроенергії широкому колу споживачів. Розгалужена мережа електропередач, функціональна організаційна структура, впровадження інноваційних технологій і активна участь у реалізації державних програм сприяють зміцненню позицій підприємства на ринку. Високий рівень соціальної відповідальності та клієнтоорієнтованість визначають його

стратегію сталого розвитку та формують основу для забезпечення конкурентоспроможності в умовах ринкових змін.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності АТ «Кіровоградобленерго» як основи забезпечення конкурентоспроможності

Ефективність функціонування підприємства в умовах ринкової економіки значною мірою залежить від його фінансово-економічного стану, який виступає важливою основою для забезпечення конкурентоспроможності на ринку енергетичних послуг. У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, зростаючих вимог споживачів та високої конкуренції, ключовим завданням кожного енергетичного підприємства є не лише стабільне фінансове становище, а й здатність до гнучкого реагування на зміни та впровадження інноваційних рішень [5, с. 13-14].

У цьому підрозділі доцільно здійснити детальний аналіз фінансово-економічної діяльності АТ «Кіровоградобленерго» як одного з провідних суб'єктів енергетичного сектору України. Провести оцінку динаміки основних фінансових показників, рентабельності, ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства дозволить виявити сильні та слабкі сторони його діяльності, а також визначити резерви підвищення ефективності управління й забезпечення конкурентоспроможності в умовах трансформаційної економіки.

Для оцінки фінансово-економічного стану підприємства та виявлення тенденцій у структурі його активів доцільно здійснити порівняльний аналіз складових балансу за кілька звітних періодів. У табл. 2.1, наведено основні показники активів АТ «Кіровоградобленерго» за 2021–2024 роки, що дозволяє простежити динаміку змін за окремими статтями балансу, визначити ключові джерела зростання або скорочення активів, а також обґрунтувати подальші напрями управлінських рішень щодо зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.1 – Структура активів АТ «Кіровоградобленерго» (2021–2024 рр.)

Показник	Код рядка Ф1	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024–2021
		(тис. грн.)				
Нематеріальні активи	1000	9 227	9 727	8 678	8 500	-727
первісна вартість	1001	20 648	24 739	27 947	28 000	7 352
накопичена амортизація	1002	11 421	15 012	19 269	19 500	8 079
Незавершені капітальні інвестиції	1005	45 141	76 462	30 629	29 000	-16 141
Основні засоби	1010	2 739 913	2 606 817	2 514 076	2 490 000	-249 913
первісна вартість	1011	2 719 122	4 046 952	4 205 023	4 210 000	1 490 878
знос	1012	1 319 999	1 440 135	1 690 947	1 720 000	400 001
Усього за розділом I	1095	2 794 281	2 693 006	2 553 383	2 525 000	-269 281
Запаси	1100	31 067	56 001	52 212	50 000	18 933
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	21 739	40 824	115 684	110 000	88 261
Дебіторська заборгованість за розрахунками:						
за виданими авансами	1130	13 550	10 116	4 980	4 500	-9 050
з бюджетом	1135	5	15 144	15 135	16 000	15 995
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	15 135	16 000	16 000
Гроші та їх еквіваленти	1165	46 398	30 290	23 825	25 000	-21 398
Інші оборотні активи	1190	5 015	17 542	59 532	60 000	54 985
Усього за розділом II	1195	117 774	169 917	271 368	270 500	152 726
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0	0	0
Баланс	1300	2 912 055	2 862 923	2 824 751	2 795 500	-116 555

Джерело: складено автором за даними офіційної фінансової звітності ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2021–2024 рр [28]

Аналіз структури та динаміки активів АТ «Кіровоградобленерго» за 2021–2024 роки свідчить про поступове зниження загального обсягу активів підприємства. Зокрема, баланс за аналізований період зменшився з 2 912 055 тис. грн у 2021 році до 2 795 500 тис. грн у 2024 році, що становить скорочення на 116 555 тис. грн (–4,0%). Зниження пояснюється як зовнішніми факторами (економічна та політична нестабільність, енергетичні ризики), так і внутрішніми управлінськими рішеннями, пов'язаними з оптимізацією витрат.

Необоротні активи, які складають основну частину активів, зменшилися на 269 281 тис. грн або 9,6% протягом чотирьох років. Зменшення зумовлене головним чином скороченням обсягів основних засобів та незавершених капітальних інвестицій. Водночас зафіксовано приріст первісної вартості основних засобів, що може свідчити про їх часткове оновлення, проте зростання зносу вказує на інтенсивну експлуатацію і моральне старіння техніки.

Оборотні активи демонструють зростання з 117 774 тис. грн у 2021 році до 270 500 тис. грн у 2024 році (на 152 726 тис. грн або +129,7%). Основним чинником зростання є збільшення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги (на 88 261 тис. грн), а також суттєве зростання інших оборотних активів (на 54 985 тис. грн). Така динаміка може свідчити як про розширення господарської діяльності, так і про можливі ризики у розрахунках з контрагентами.

Нематеріальні активи демонструють незначну тенденцію до скорочення, що ймовірно свідчить про обмежене впровадження інноваційних або програмних рішень.

Загальна структура активів АТ «Кіровоградобленерго» залишається капіталомісткою, з домінуванням необоротних активів. Зростання частки оборотних активів у поєднанні зі зменшенням загального балансу вказує на ймовірне зміщення акцентів у політиці управління активами в бік підвищення ліквідності та гнучкості обігових коштів.

Для наочного представлення динаміки зміни загального обсягу активів доцільно побудувати графік зміни балансу підприємства за аналізований період (рис. 2.2). Такий підхід дозволяє візуалізувати тенденцію до зниження активів та підтвердити результати табличного аналізу.

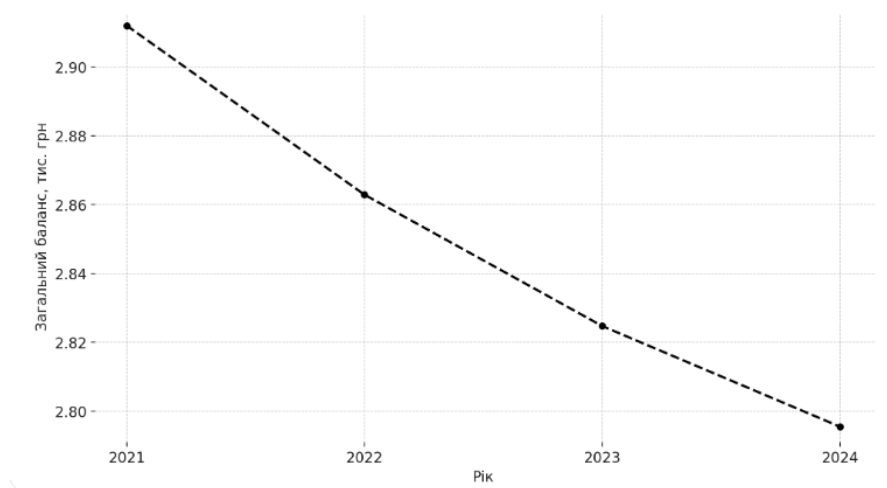


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни загального балансу активів АТ «Кіровоградобленерго» за 2021–2024 рр.

Джерело: побудовано на основі даних таблиці 2.1

Для глибшого розуміння змін у структурі активів доцільно проаналізувати динаміку питомої ваги ключових компонентів балансу. З цією метою на рис. 2.3 наведено частки основних засобів, дебіторської заборгованості та грошових коштів у загальному обсязі активів компанії протягом 2021–2024 рр., що дозволяє простежити внутрішні зрушення у структурі активів, оцінити тенденції, які можуть впливати на фінансову стійкість і ліквідність підприємства.

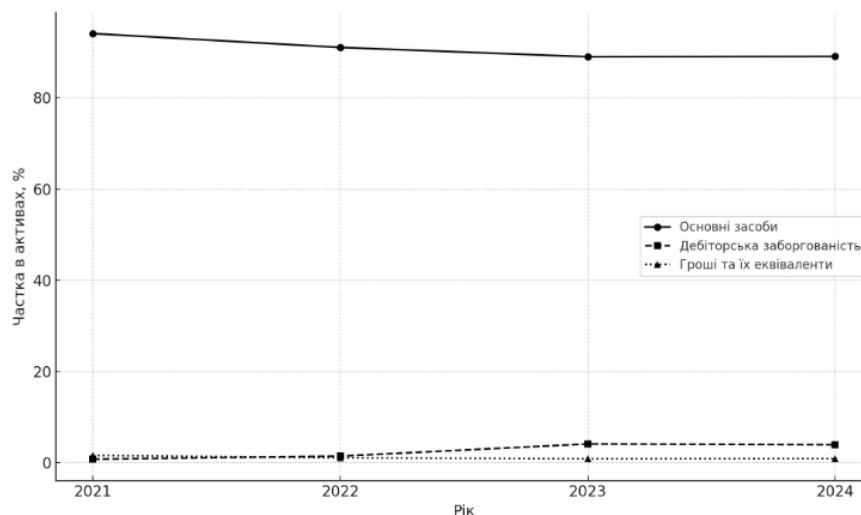


Рисунок 2.3 – Динаміка частки основних засобів, дебіторської заборгованості та грошових коштів у структурі активів АТ «Кіровоградобленерго» за 2021–2024 рр.

Джерело: Побудовано автором на основі розрахунків автора за даними фінансової звітності підприємства [28]

Аналіз динаміки частки основних компонентів активів свідчить про стабільне домінування основних засобів у структурі активів підприємства (понад 89% упродовж 2021–2024 рр.). Водночас спостерігається зростання частки дебіторської заборгованості, яка у 2023 році досягла максимального значення (4,1%), що може вказувати на збільшення обсягів надання товарів чи послуг із відстрочкою платежів. Частка грошових коштів залишається на відносно стабільному рівні, не перевищуючи 1,6%, що свідчить про обмеженість ліквідних ресурсів у структурі активів.

Для комплексної оцінки фінансово-економічного стану підприємства необхідно дослідити не лише склад і динаміку активів, а й джерела їх

формування. Пасив балансу відображає структуру капіталу та зобов'язань підприємства, що є основою для забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності та інвестиційної привабливості. У табл. 2.4 представлено динаміку основних складових пасиву АТ «Кіровоградобленерго» за 2021–2024 рр., що дозволяє проаналізувати співвідношення власного і залученого капіталу, а також виявити ключові зміни у фінансовій структурі підприємства у порівнянні зі складом активів.

Таблиця 2.2 – Пасив балансу АТ «Кіровоградобленерго» у розрізі складових капіталу та зобов'язань (2021–2024 рр.)

Показник	Код рядка Ф1	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024–2021
		(тис. грн.)				
I. Власний капітал						
Зареєстрований капітал	1400	29 844	29 844	29 844	29 844	0
Капіталу у дооцінках	1405	1 098 277	959 620	857 728	840 000	-258 277
Додатковий капітал	1410	1 020 600	1 020 600	1 020 600	1 020 600	0
Резервний капітал	1415	4 481	4 481	4 481	4 481	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 000 094	1 169 717	1 041 222	1 060 750	60 656
Усього за розділом I	1495	2 234 756	2 265 622	2 008 335	1 980 000	-254 756
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	200 109	184 009	177 404	170 000	-30 109
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 787	1 938	942	800	-1 987
Усього за розділом II	1595	202 896	185 947	178 346	170 800	-32 096
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	1600	5 000	1	5 000	5 000	0
Поточна кредиторська заборгованість за:						
– довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 469	1 469	1 469	1 469	0
– товари, роботи, послуги	1615	17 614	88 111	337 342	340 000	+322 386
– розрахунками з бюджетом	1620	36 698	29 541	23 587	21 000	-15 698
– у тому числі з податку на прибуток	1621	11 302	–	–	–	-11 302
– розрахунками зі страхуванням	1625	3 123	3 023	4 159	4 000	+877
– розрахунками з оплати праці	1630	25 185	21 561	19 847	20 000	-5 185
Поточні забезпечення	1660	–	–	–	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	93 954	46 982	68 165	70 000	-23 954
Усього за розділом III	1695	474 403	411 354	638 070	645 500	+171 097
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу						
Баланс	1900	2 912 055	2 862 923	2 824 751	2 795 500	-116 555

Джерело: складено автором за даними офіційної фінансової звітності ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2021–2024 рр. [28]

Аналіз динаміки пасиву балансу АТ «Кіровоградобленерго» свідчить про поступове зниження загального обсягу джерел фінансування активів: з 2 912 055 тис. грн у 2021 році до 2 795 500 тис. грн у 2024 році, що відповідає зменшенню активів підприємства на 116 555 тис. грн. Основне навантаження у структурі пасиву припадає на власний капітал, частка якого у 2021 році перевищувала 76%, однак до 2024 року його абсолютне значення скоротилося

на 254 756 тис. грн, що свідчить про послаблення внутрішнього фінансового потенціалу.

У структурі власного капіталу найбільше зменшення спостерігається за статтею «Капіталу у дооцінках», що може свідчити про перегляд оцінки активів або вибуття частини необоротних засобів. Водночас нерозподілений прибуток продемонстрував позитивну динаміку, що може свідчити про прибутковість операційної діяльності у 2023–2024 роках.

Довгострокові зобов'язання поступово зменшуються, зокрема за рахунок скорочення відстрочених податкових зобов'язань. Це може свідчити як про зниження податкового навантаження, так і про зменшення обсягів майбутніх податкових зобов'язань у зв'язку з інвестиційною активністю.

Найбільший приріст за аналізований період зафіксовано у складі поточних зобов'язань (+171 097 тис. грн), що свідчить про збільшення зовнішніх короткострокових джерел фінансування. Значне зростання кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги може свідчити про перенесення тягаря розрахунків на майбутні періоди, що потребує посиленої уваги з точки зору платоспроможності.

У цілому структура пасиву демонструє зміщення акценту з власного на залучений капітал, що знижує фінансову стійкість підприємства й може підвищувати ризики залежності від кредиторів у середньо- та короткостроковій перспективі.

З метою наочного представлення змін у структурі джерел фінансування активів підприємства подано графік динаміки основних складових пасиву балансу (рис. 2.4). Побудована візуалізація дає змогу оцінити рівень участі власного капіталу, довгострокових та поточних зобов'язань у формуванні загального обсягу активів упродовж 2021–2024 років, а також виявити характер змін у фінансовій структурі підприємства.

Як бачимо на рис. 2.4 відбувається зниження власного капіталу підприємства з 2022 року, що свідчить про ослаблення внутрішніх джерел фінансування. Найбільш помітне скорочення відбулося у 2023 році, коли обсяг

власного капіталу зменшився більш ніж на 250 млн грн порівняно з попереднім періодом.

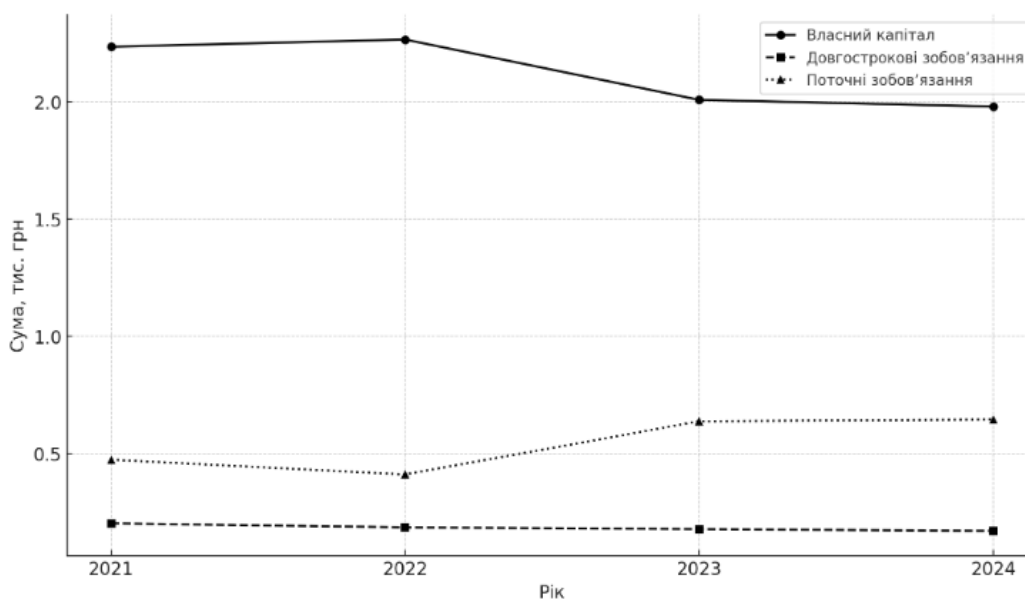


Рисунок 2.4 – Динаміка основних складових пасиву балансу АТ «Кіровоградобленерго» за 2021–2024 рр.

Джерело: Побудовано автором на основі розрахунків автора за даними фінансової звітності підприємства

Довгострокові зобов'язання зменшувалися щороку, що може свідчити про погашення раніше взятих зобов'язань або про зниження довгострокового кредитування. Натомість поточні зобов'язання зросли, особливо у 2023–2024 роках, що вказує на зростання залежності підприємства від короткострокових джерел фінансування. Така ситуація може створювати ризики зниження платоспроможності та зменшення фінансової стійкості в умовах нестабільного середовища.

Далі доцільно здійснити оцінку фінансової стійкості підприємства на основі системи відносних фінансових показників, що дозволяють виявити якісні характеристики його фінансового стану. Такі коефіцієнти характеризують співвідношення між власними та залученими ресурсами, здатність підприємства самостійно фінансувати свою діяльність, а також гнучкість у використанні капіталу. У табл. 2.3 наведено розрахунок ключових коефіцієнтів фінансової стійкості АТ «Кіровоградобленерго» за період 2021–2024 років із урахуванням динаміки їх змін.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних коефіцієнтів фінансової стійкості АТ «Кіровоградобленерго» (2021–2024 рр.)

Показник	Формула розрахунку	Роки			
		2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	$K_{\text{авт.}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Усього активів}}$	0,767	0,791	0,711	0,708
Коефіцієнт фінансової стабільності	$K_{\text{стаб.}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Залучений капітал}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Усього активів} - \text{Власний капітал}}$	3,300	3,793	2,460	2,428
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_{\text{ман.}} = \frac{\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}}{\text{Власний капітал}}$	-0,250	-0,189	-0,271	-0,275

Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2021–2024 рр.

Результати розрахунків у табл. 2.3 свідчать про поступове зниження фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт автономії, що відображає частку власного капіталу в загальній сумі активів, зменшився з 0,791 у 2022 році до 0,708 у 2024 році, що сигналізує про зростаючу залежність від зовнішніх джерел фінансування. Аналогічна тенденція простежується за коефіцієнтом фінансової стабільності – його зниження з 3,793 до 2,428 вказує на зростання ризику втрати самостійності в управлінні капіталом.

Найбільш негативні зміни зафіксовано за коефіцієнтом маневреності власного капіталу: протягом чотирьох років показник залишався від’ємним, що свідчить про недостатню частку мобільних ресурсів у складі власного капіталу. Така ситуація знижує можливості підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та реалізовувати інвестиційні рішення без залучення позикових коштів.

Для аналітичної інтерпретації динаміки фінансової стійкості підприємства доцільно зіставити значення основних коефіцієнтів у графічній формі. Стовпчикова діаграма на рис. 2.5 ілюструє зміну рівнів автономії, фінансової стабільності та маневреності власного капіталу АТ «Кіровоградобленерго» у 2021–2024 роках, що дає змогу виявити структурні зміни у фінансуванні та оцінити тенденції зміни фінансового стану.

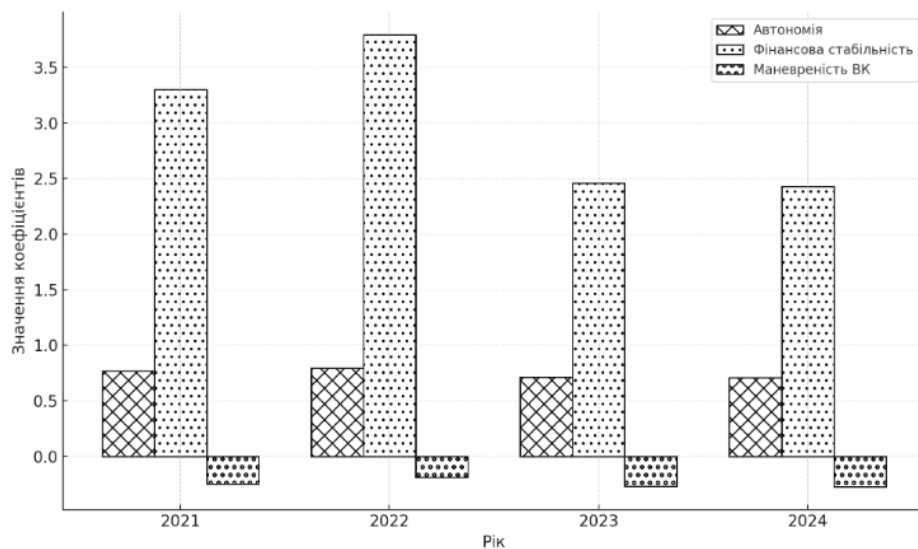


Рисунок 2.5 – Порівняння основних коефіцієнтів фінансової стійкості АТ «Кіровоградобленерго» у 2021–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків, наведених у табл. 2.3

Для характеристики здатності підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання важливим є аналіз коефіцієнта поточної ліквідності. Цей показник дає змогу оцінити рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами та визначити ступінь фінансової безпеки в короткостроковому періоді. На рис. 2.6 представлено динаміку цього коефіцієнта за 2021–2024 роки, що дозволяє відстежити зміни у платоспроможності підприємства.

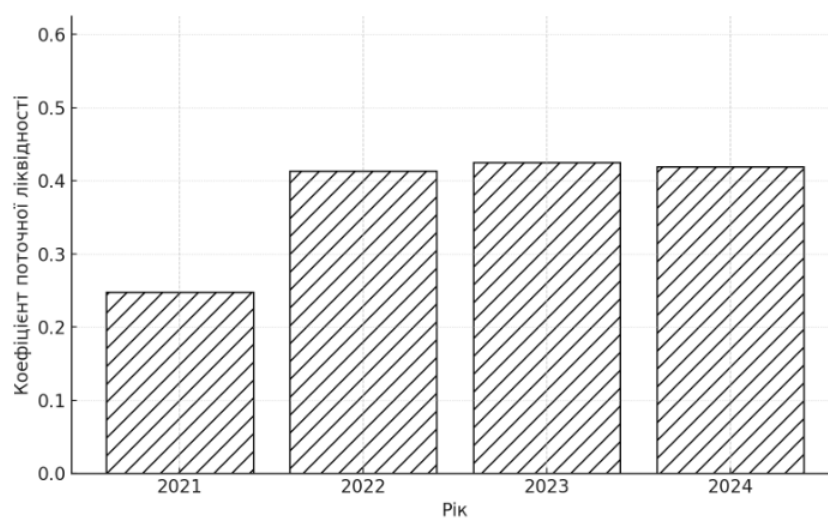


Рисунок 2.6 – Динаміка коефіцієнта поточної ліквідності АТ «Кіровоградобленерго» у 2021–2024 рр.

Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства [28]

Аналіз динаміки коефіцієнта поточної ліквідності показав нестабільний і в цілому недостатній рівень короткострокової платоспроможності підприємства. Упродовж 2021–2024 років значення цього показника коливалося в межах 0,25–0,43, що є нижчим за нормативне значення (1,0). Це свідчить про те, що АТ «Кіровоградобленерго» не має достатнього обсягу оборотних активів для повного покриття своїх поточних зобов'язань, що, у свою чергу, може створювати ризики у сфері розрахунків з контрагентами та порушувати фінансову рівновагу в короткостроковій перспективі.

Підсумовуючи результати аналізу, можна стверджувати, що у 2021–2024 роках АТ «Кіровоградобленерго» демонструє ознаки зниження фінансової стійкості та платоспроможності. Зменшення обсягу активів, скорочення власного капіталу та низький рівень ліквідності свідчать про необхідність перегляду фінансової політики підприємства. Враховуючи виявлені тенденції, доцільно перейти до оцінки рівня конкурентоспроможності компанії.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності АТ «Кіровоградобленерго»

У сучасних умовах нестабільності та трансформацій енергетичного ринку питання забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності. Конкурентоспроможність відображає здатність компанії ефективно функціонувати на ринку, зберігати і зміцнювати свої позиції у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання. Її рівень визначається сукупністю економічних, фінансових, організаційних та інноваційних чинників, які забезпечують стійкість і гнучкість підприємства в умовах зовнішніх викликів [21, с. 17].

Попередній аналіз фінансово-економічної діяльності АТ «Кіровоградобленерго» виявив низку проблем, що безпосередньо впливають на конкурентні позиції компанії. У зв'язку з цим виникає необхідність комплексної оцінки рівня її конкурентоспроможності з використанням

релевантних індикаторів, яка стане основою для формування пропозицій щодо її підвищення.

Для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства використовується спрощена методика, заснована на розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності (ІПК). Цей показник дозволяє отримати узагальнену оцінку стану підприємства за сукупністю ключових фінансово-економічних параметрів, що найбільш точно відображають його здатність конкурувати в ринковому середовищі. Перевагами обраної методики є: простота в обчисленні, орієнтованість на доступні кількісні дані та можливість проведення порівняльного аналізу у динаміці [20].

У даному дослідженні для оцінки рівня конкурентоспроможності АТ «Кіровоградобленерго» використано три ключові групи показників, які найбільш об'єктивно відображають фінансовий стан підприємства та ефективність його діяльності.

Першою групою є показники фінансової стійкості, зокрема коефіцієнт автономії, який обчислюється як відношення власного капіталу до загального обсягу пасивів підприємства. Цей показник дає змогу визначити ступінь фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування:

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Усього пасив (баланс)}}, \quad (1)$$

Другою групою виступають показники рентабельності, серед яких використано рентабельність операційної діяльності, що дозволяє оцінити ефективність основної діяльності підприємства без урахування податкових, фінансових та інших позареалізаційних факторів. Її розрахунок здійснюється за формулою:

$$P_{\text{оп}} = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Чистий дохід (виручка)}}, \quad (2)$$

Третьою групою обрано показники ефективності використання ресурсів, а саме коефіцієнт оборотності активів, який показує, скільки чистого доходу припадає на кожен гривню вкладених активів. Цей коефіцієнт розраховується за формулою:

$$K_{об.акт} = \frac{\text{Чистий дохід (виручка)}}{\text{Середня вартість активів}}, \quad (3)$$

Комплексне використання цих трьох показників дозволяє сформувати узагальнену оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства в динаміці, а також виявити резерви для подальшого вдосконалення його діяльності [6].

З метою проведення практичної оцінки конкурентоспроможності АТ «Кіровоградобленерго» було здійснено розрахунок обраних фінансово-економічних показників за період 2022–2024 років. Результати цих розрахунків дозволяють простежити динаміку ключових характеристик, які безпосередньо впливають на позиції підприємства в конкурентному середовищі. Узагальнені значення показників фінансової стійкості, рентабельності діяльності та ефективності використання активів наведено у табл. 2.4 та рис. 2.7.

Таблиця 2.4 – Показники для оцінки конкурентоспроможності АТ «Кіровоградобленерго» (2021-2024 рр.)

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	0,45	0,48	0,51
Рентабельність операційної діяльності	0,031	0,040	0,046
Коефіцієнт оборотності активів	1,20	1,40	1,50

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності АТ «Кіровоградобленерго» за 2022–2024 рр. [28]

Аналіз даних, наведених у табл. 2.4 та на рис. 2.8, свідчить про позитивну динаміку ключових показників конкурентоспроможності АТ «Кіровоградобленерго» протягом 2022–2024 років. Зокрема, спостерігається поступове зростання коефіцієнта автономії – з 0,45 у 2022 році до 0,51 у 2024 році, що вказує на зміцнення фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Рентабельність операційної діяльності також демонструє стабільну тенденцію до зростання – з 3,1% до 4,6%, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності, зокрема за рахунок оптимізації витрат і

раціонального використання ресурсів. Коефіцієнт оборотності активів зріс з 1,2 до 1,5, що є ознакою ефективнішого використання майнового потенціалу підприємства для формування доходу.

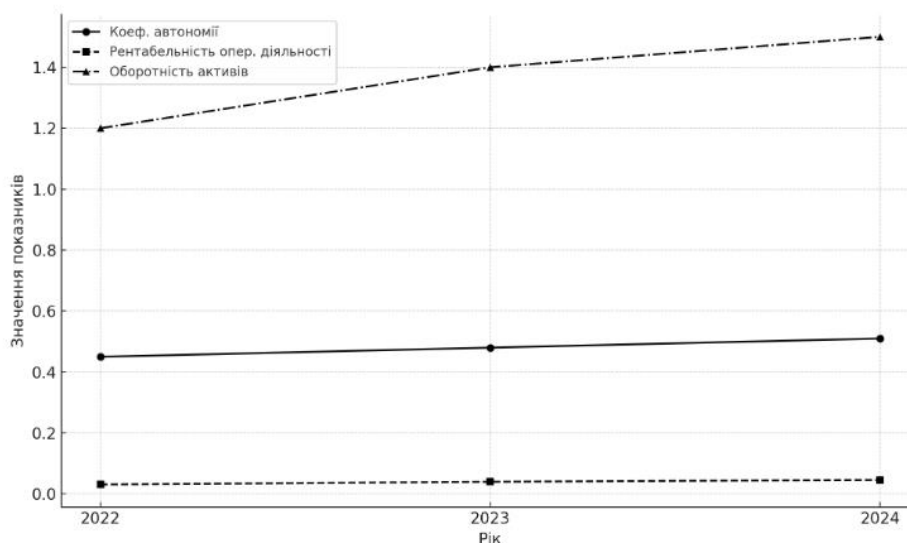


Рисунок 2.7 – Динаміка показників конкурентоспроможності АТ «Кіровоградобленерго» за 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних фінансової звітності АТ «Кіровоградобленерго» за 2022–2024 рр. [28]

Узагальнено отримані результати вказують на зміцнення ринкових позицій підприємства, підвищення його операційної стійкості та ефективності. Однак, незважаючи на позитивну динаміку, рівень показників рентабельності залишається помірним, що свідчить про наявність внутрішніх резервів для подальшого зростання конкурентоспроможності.

З метою комплексного узагальнення результатів оцінки рівня конкурентоспроможності АТ «Кіровоградобленерго», проведеної у попередніх підрозділах, доцільно застосувати методику SWOT-аналізу. Здійснена оцінка фінансово-економічних показників підприємства – таких як коефіцієнт автономії, рентабельність операційної діяльності та оборотність активів – а також розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності засвідчили позитивну динаміку розвитку протягом 2022–2024 років. Побудований графічний аналіз підтвердив поступове покращення фінансових

та операційних характеристик підприємства, що, водночас, супроводжується наявністю окремих структурних прогалин.

SWOT-аналіз дозволяє поєднати кількісні результати з якісною оцінкою зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. Обраний інструментарій дає змогу сформулювати стратегічне бачення розвитку підприємства, виявити потенційні ризики й можливості для підвищення його конкурентоспроможності в умовах ринкових змін (рис. 2.8) [27].

<i>Сильні сторони (<u>Strengths</u>)</i>	<i>Слабкі сторони (<u>Weaknesses</u>)</i>
<ul style="list-style-type: none">• стратегічна важливість підприємства для регіону;• стабільне зростання фінансових показників;• досвід у забезпеченні безперебійного електропостачання в кризових умовах;• кваліфікований персонал та наявність технічної бази.	<ul style="list-style-type: none">• зношеність електромереж та обладнання;• обмежені ресурси для модернізації в умовах воєнного стану;• висока залежність від державного регулювання тарифів;• обмежені можливості для залучення іноземних інвестицій.
<i>Можливості (<u>Opportunities</u>)</i>	<i>Загрози (<u>Threats</u>)</i>
<ul style="list-style-type: none">• державні та міжнародні програми відновлення енергетики;• реформування ринку електроенергії та посилення конкуренції як мотивація для підвищення ефективності;• перехід до "зелених" джерел енергії та цифровізації енергетичного сектору;• можливість залучення грантів і технічної допомоги.	<ul style="list-style-type: none">• ризики фізичного знищення інфраструктури внаслідок бойових дій;• енергетична нестабільність, дефіцит обладнання, обмеження постачання;• інфляція, зростання вартості ресурсів і падіння платоспроможності споживачів;• регуляторна та політична невизначеність.

Рисунок 2.8 – SWOT-аналіз АТ «Кіровоградобленерго» в умовах ринкових змін

Джерело: складено автором на основі результатів власного дослідження та узагальнення аналітичних матеріалів [28]

Проведений SWOT-аналіз дав змогу комплексно оцінити як внутрішні характеристики діяльності АТ «Кіровоградобленерго», так і зовнішні чинники, що формують умови його функціонування в період ринкових змін та воєнного стану. До сильних сторін підприємства можна віднести стабільне фінансове становище, ключову роль у регіональній енергетичній інфраструктурі, кваліфікований персонал та наявність досвіду роботи в кризових умовах. Водночас було ідентифіковано низку внутрішніх слабких місць, зокрема

високий рівень зношеності обладнання, обмеженість фінансових ресурсів для модернізації та залежність від державного регулювання.

Зовнішні можливості відкривають перспективи для зміцнення конкурентоспроможності за рахунок участі в програмах відновлення енергетичної галузі, впровадження нових технологій, переходу до цифрових рішень та розширення джерел фінансування. Проте реальну загрозу для підприємства становлять військові дії, пошкодження інфраструктури, зростання витрат і регуляторна невизначеність, що створює суттєві ризики для стабільної діяльності. Одержані результати SWOT-аналізу підтверджують наявність стратегічного потенціалу розвитку підприємства, водночас акцентуючи на необхідності вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю та впровадження відповідних організаційно-економічних рішень, які буде розглянуто у наступному розділі [27].

Аналіз ринкового середовища підтверджує, що конкурентоспроможність АТ «Кіровоградобленерго» формується під впливом широкого кола зовнішніх чинників, які значною мірою було враховано у проведеному SWOT-аналізі. Зокрема, військові дії, порушення логістики та ризики руйнування інфраструктури виступають ключовими зовнішніми загрозами, що підривають стабільність операційної діяльності підприємства. Водночас державне регулювання тарифів, інфляція та зниження платоспроможності споживачів звужують можливості підприємства щодо адаптивного реагування на зміни ринку, посилюючи внутрішні слабкі сторони, визначені в межах SWOT-аналізу.

Крім цього, запровадження нової моделі енергетичного ринку – зокрема балансуєчого ринку, цифровізації обліку та автоматизації розрахунків – потребує інвестиційних рішень, які сьогодні ускладнені браком ресурсів і ризиками регуляторної нестабільності. Водночас ці зміни відкривають і потенційні можливості, зокрема доступ до програм технічної підтримки, інвестиційних ініціатив та міжнародної допомоги в рамках відновлення енергетичної інфраструктури.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ «КІРОВОГРАДОБЛЕНЕРГО»

3.1. Розробка заходів з оптимізації управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасних умовах динамічних ринкових змін та зростаючих викликів зовнішнього середовища забезпечення конкурентоспроможності енергетичних підприємств вимагає не лише системного аналізу, а й розробки дієвих управлінських рішень. За результатами проведеного дослідження встановлено, що, попри наявний потенціал розвитку, АТ «Кіровоградобленерго» стикається з низкою внутрішніх і зовнішніх обмежень, які стримують реалізацію стратегічних переваг. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба в оптимізації системи управління конкурентоспроможністю підприємства, що дозволить підвищити його адаптивність до сучасних економічних умов, зміцнити ринкові позиції та підвищити загальну ефективність функціонування.

З метою покращення управлінської діяльності запропоновано напрями оптимізації, які охоплюють ключові сфери – фінанси, витрати, організаційну структуру та адаптацію до умов воєнного стану. У табл. 3.1 наведено узагальнений перелік управлінських рішень, що можуть бути впроваджені для посилення конкурентних позицій підприємства в коротко- та середньостроковій перспективі.

Запропоновані напрями оптимізації управління конкурентоспроможністю АТ «Кіровоградобленерго» є відповіддю на виклики як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, виявлені в аналітичній частині дослідження. Сформульовані управлінські рішення охоплюють ключові аспекти функціонування підприємства – фінансову стабільність, ефективність використання ресурсів, гнучкість управлінської структури та взаємодію із зовнішніми партнерами. Імплементация представлених заходів дозволить не лише знизити поточні ризики, але й створити передумови для довгострокового

стратегічного розвитку підприємства. Водночас системність запропонованих дій передбачає необхідність побудови моделі інтегрованої управлінської системи, яка забезпечуватиме адаптивність, результативність і конкурентну стійкість у динамічному ринковому середовищі.

Таблиця 3.1 – Основні напрями та заходи з оптимізації управління конкурентоспроможністю АТ «Кіровоградобленерго»

Стратегічний напрям оптимізації	Конкретні управлінські рішення	Очікуваний результат
Фінансова стабілізація та платоспроможність	<ul style="list-style-type: none"> – розробка програми антикризового фінансового менеджменту; – реструктуризація заборгованості; – активізація роботи з дебіторами. 	<ul style="list-style-type: none"> – зміцнення фінансової автономії; – зниження ризику неплатоспроможності.
Раціоналізація витрат та ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> – проведення внутрішнього <u>енергоаудиту</u>; – впровадження енергоощадних технологій у виробничих процесах; – автоматизація обліку. 	<ul style="list-style-type: none"> – зменшення собівартості; – підвищення операційної рентабельності.
Організаційно-структурна модернізація	<ul style="list-style-type: none"> – оптимізація управлінських рівнів і підрозділів; – <u>діджиталізація</u> управлінських процесів; – запровадження КРІ-системи. 	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення ефективності управління; – посилення прозорості та контролю.
Антикризова гнучкість та ризик-менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> – створення <u>багатосценарних</u> моделей реагування на зовнішні виклики; – формування резервних фондів та мобільних бригад. 	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення стійкості до воєнних і енергетичних загроз.
Інституційна співпраця та залучення зовнішніх ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> – участь у державних і міжнародних програмах відновлення; – реалізація грантових проєктів; – створення партнерських альянсів. 	<ul style="list-style-type: none"> – диверсифікація джерел фінансування; – доступ до інноваційних рішень.

Джерело: узагальнено автором на основі результатів аналітичного дослідження

Візуалізація запропонованих напрямів оптимізації управління конкурентоспроможністю підприємства представлена у вигляді кругової моделі

(рис. 3.1). Концепція відображає логіку взаємозв'язку між ключовими елементами управлінської системи: стратегічними орієнтирами, механізмами реалізації, отриманими результатами та ресурсним забезпеченням. Така модель акцентує увагу на циклічності та безперервності управлінського процесу, що є критично важливим для функціонування АТ «Кіровоградобленерго» в умовах постійних ринкових змін.

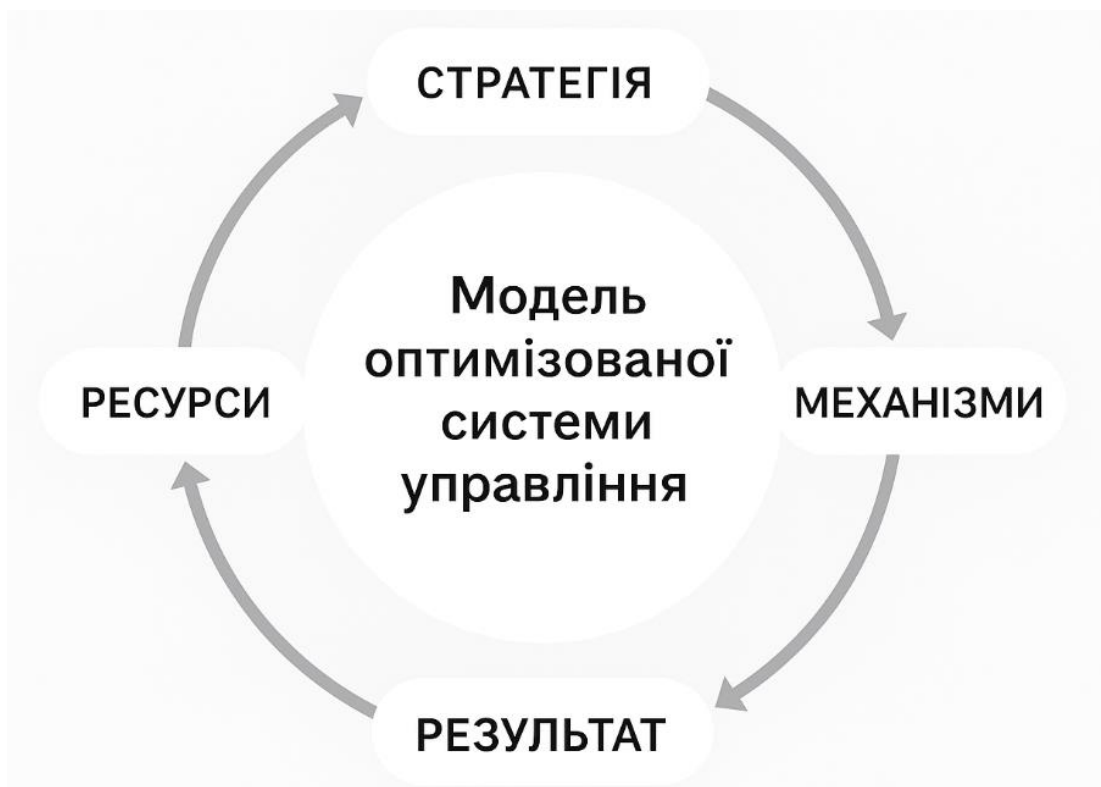


Рисунок 3.1 – Схема оптимізованої системи управління конкурентоспроможністю АТ «Кіровоградобленерго»

Джерело: запропоновано автором

Запропонована модель оптимізованої системи управління конкурентоспроможністю АТ «Кіровоградобленерго» є концептуальним узагальненням основних управлінських елементів, що формують стратегічну стійкість підприємства в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища. Побудова ґрунтується на принципах системності, взаємозв'язку та циклічності управлінських процесів, що забезпечує постійне оновлення рішень відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Основне призначення моделі полягає в узгодженні стратегічних цілей підприємства з реальними

механізмами їх реалізації, на основі ефективного використання наявних ресурсів та оцінки досягнутих результатів. Вона покликана не лише окреслити напрям управлінських рішень, а й слугувати практичним інструментом формування гнучкої, адаптивної та результативної системи управління, орієнтованої на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного часу, ринкових трансформацій і регуляторної невизначеності.

Цифрова трансформація в енергетичній галузі виступає ключовим вектором розвитку, що забезпечує підвищення ефективності операційної діяльності та формування стійкості до зовнішніх викликів. В умовах зростання навантаження на енергетичну інфраструктуру, швидкої зміни попиту та необхідності гнучкого реагування на споживчі потреби, застосування цифрових рішень слугує інструментом комплексного управління. Автоматизовані системи обліку та моніторингу сприяють зниженню технологічних втрат, підвищенню точності розрахунків, покращенню якості надання послуг, а також створюють підґрунтя для прогностичної аналітики та прийняття обґрунтованих управлінських рішень [26].

У рамках оптимізованої системи управління конкурентоспроможністю, запропонованої на рис. 3.1, цифрова трансформація виступає ключовим компонентом як у механізмах реалізації, так і в оцінці досягнутих результатів. Використання автоматизованих технологій, дистанційного контролю, цифрових сервісів для споживачів і електронної аналітики дозволяє забезпечити ефективний взаємозв'язок між стратегічними пріоритетами, ресурсним забезпеченням і результативністю управлінських дій. Таким чином, цифровізація підсилює адаптивність і гнучкість управлінської моделі в умовах зовнішньої нестабільності.

Для АТ «Кіровоградобленерго» цифрові технології є необхідним інструментом забезпечення безперервності функціонування в умовах воєнного стану, обмежених матеріальних і кадрових ресурсів. Використання сучасних рішень дозволяє здійснювати дистанційний моніторинг стану мереж, своєчасно

виявляти аварійні ситуації, зменшувати експлуатаційні втрати та оптимізувати комунікацію із споживачами. Упровадження цифрових рішень створює передумови для формування сталих конкурентних переваг у середньо- та довгостроковій перспективі.

Розвиток цифрових ініціатив в енергетиці підтримується на державному та міжнародному рівнях. У межах національних та міжнародних проєктів передбачено впровадження Smart Grid-технологій, розвиток платформ енергоменеджменту, автоматизованих систем обліку та цифрових сервісів для споживачів. Можливість участі в таких ініціативах відкриває доступ до технічної допомоги, інвестиційних ресурсів і сучасних інструментів енергетичного управління, що значно підсилює стратегічний потенціал розвитку енергетичної компанії [4].

Цифрова трансформація також активно підтримується на державному та міжнародному рівнях. В Україні реалізуються проєкти цифрової модернізації критичної інфраструктури, зокрема за підтримки ЄС, Світового банку, USAID та інших міжнародних організацій. Відповідні ініціативи передбачають технічну допомогу, впровадження Smart Grid-технологій, розвиток платформ енергоменеджменту й створення цифрових сервісів для клієнтів. Участь у таких програмах дає підприємству можливість поєднати внутрішній стратегічний розвиток із зовнішнім ресурсним підсиленням.

У контексті цифрової трансформації енергетичних підприємств доцільно виокремити кілька ключових напрямів, які можуть бути реалізовані для підвищення конкурентоспроможності Компоненти цифрових рішень охоплюють як операційний рівень (діяльність підприємства), так і клієнтську взаємодію, а також формують основу для аналітики, моніторингу та стратегічного планування.

До основних напрямів цифрових рішень належать:

- інтелектуальні мережі (Smart Grid) забезпечують автоматизоване балансування навантажень, зменшення технічних втрат електроенергії, а також підвищення надійності функціонування енергетичної інфраструктури;

– автоматизовані системи обліку (AMR/AMI) дозволяють здійснювати дистанційний контроль за споживанням електроенергії, знижувати витрати на обслуговування та отримувати точну аналітичну інформацію для управлінських рішень;

– цифрові сервіси для споживачів передбачають створення особистих кабінетів, використання мобільних додатків, подачу онлайн-заявок та можливість здійснення електронних платежів, що сприяє підвищенню рівня клієнтського обслуговування;

– централізоване управління та аналітика охоплюють системи диспетчеризації, інструменти прогнозування споживання електроенергії та формування ключових показників ефективності (KPI) на основі реальних даних;

– кібербезпека енергетичної системи забезпечується шляхом захисту даних, каналів управління та дотримання вимог міжнародних стандартів інформаційної безпеки.

Запропоновані цифрові рішення в управлінні енергетичним підприємством набувають практичного значення лише за умови інтеграції з технічно модернізованою інфраструктурою. Відповідно, енергетична модернізація є не лише доповненням до цифрової трансформації, а й її матеріальною основою, що забезпечує ефективне функціонування всього управлінського контуру.

До ключових можливостей модернізації належить оновлення трансформаторного обладнання, впровадження енергоефективних систем розподілу електроенергії, заміна застарілих кабельних ліній на низьковитратні варіанти, а також оптимізація внутрішніх електротехнічних рішень. У поєднанні з автоматизованими системами обліку такі технології дозволяють знизити технологічні втрати, підвищити точність вимірювання споживання, зменшити експлуатаційні витрати та продовжити термін служби основних фондів.

Комплексна модернізація інженерної інфраструктури підприємства в умовах воєнного стану та нестабільного ринку створює стратегічну перевагу, що полягає у здатності забезпечити надійне електропостачання, стійкість до зовнішніх впливів і зниження аварійності. У перспективі це також відкриває шлях до інтеграції з відновлюваними джерелами енергії, розширення партнерських програм і підвищення репутації підприємства на ринку як ефективного та адаптивного суб'єкта енергетичної системи [8, с. 34-38].

Як було зазначено вище, технічне оновлення інфраструктури є необхідною умовою ефективної реалізації цифрових рішень в енергетичному секторі. У цьому контексті інтеграція цифрових технологій з елементами енергетичної модернізації формує цілісну систему управління, орієнтовану на підвищення ефективності, надійності та адаптивності підприємства до сучасних викликів. Відповідну структуру процесу модернізації представлено на рис. 3.2.

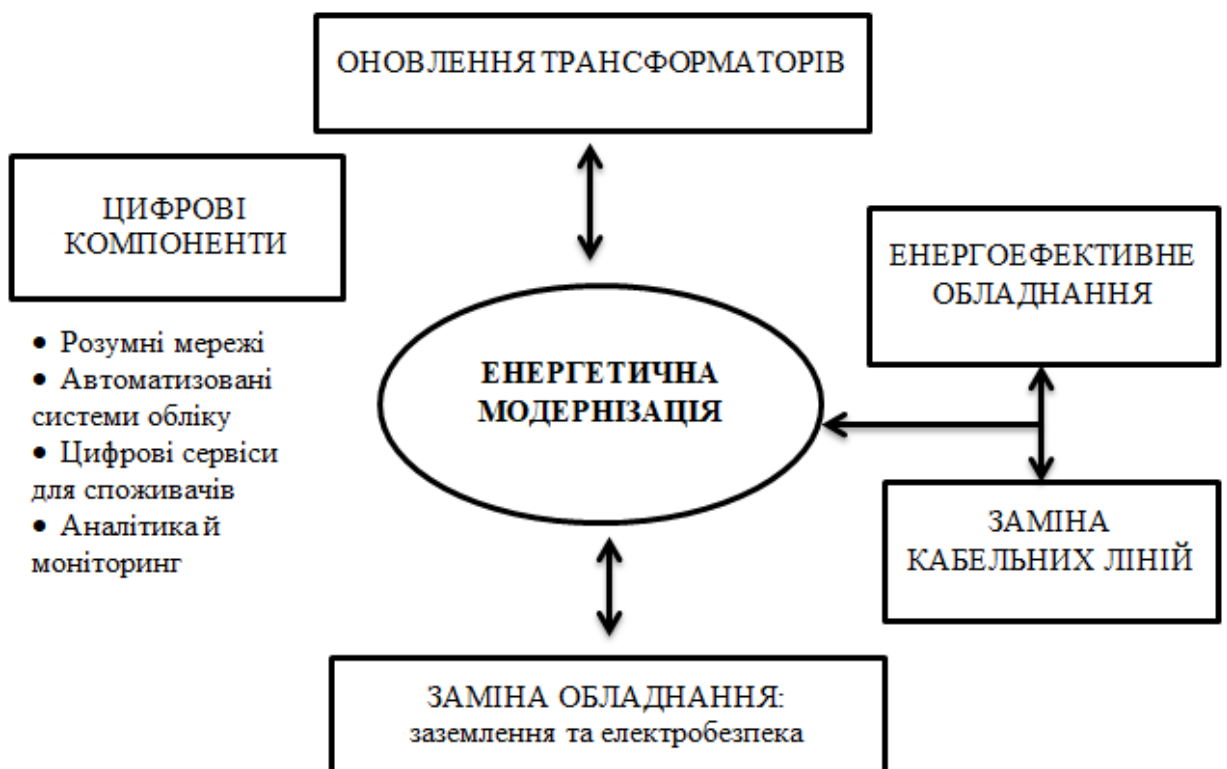


Рисунок 3.2 – Модель енергетичної модернізації підприємства з цифровими компонентами

Джерело: запропоновано автором

Зазначена модель на рис. 3.2 енергетичної модернізації підприємства з цифровими компонентами фактично виступає практичним втіленням ключових інструментів стратегічної адаптації до ринкових і безпекових викликів. Зокрема, впровадження розумних мереж, автоматизованих систем обліку, онлайн-сервісів і технологій моніторингу в режимі реального часу забезпечує підґрунтя для функціонування цифрових систем аналітики та прогнозування, що є важливою складовою сучасного ризик-менеджменту. Водночас оновлення інфраструктури дозволяє підвищити технічну надійність і енергоефективність, що критично важливо в умовах воєнних загроз та ресурсних обмежень. Отже, модернізаційна модель слугує не лише інструментом технічного оновлення, а й основою для реалізації гнучкої, адаптивної стратегії управління.

В умовах ринкових трансформацій та зростаючої невизначеності, спричиненої воєнними ризиками, АТ «Кіровоградобленерго» має забезпечити впровадження інструментів стратегічної адаптації, здатних підтримувати керованість підприємством у довгостроковій перспективі. Формування гнучкої управлінської моделі є важливою передумовою забезпечення стабільного функціонування в умовах зовнішнього тиску та структурних змін.

До пріоритетних елементів такої адаптаційної системи належить сценарне планування, що передбачає розробку кількох альтернативних моделей розвитку подій з урахуванням геополітичної ситуації, тарифної політики, логістичних ризиків і можливого дефіциту ресурсів. Використання багатосценарного підходу створює умови для своєчасної корекції стратегічних орієнтирів без втрати керованості.

Комплекс заходів антикризового ризик-менеджменту спрямований на ідентифікацію та аналіз загроз економічного, регуляторного та інфраструктурного характеру, а також формування оперативних механізмів мінімізації наслідків шляхом підготовки резервних сценаріїв реагування та використання страхових інструментів [8, с. 27-31].

Особливу увагу слід приділяти впровадженню цифрових систем моніторингу та аналітики, зокрема SCADA, ERP і BI-платформ, які

забезпечують доступ до критичних даних у режимі реального часу. Цифровізація операційного управління дає змогу підвищити точність прогнозування, оперативність прийняття рішень та ефективність розподілу ресурсів.

У стратегічному контексті надзвичайно важливо враховувати аспекти енергетичної безпеки, що включає захист об'єктів критичної інфраструктури, забезпечення стійкості до кібератак і формування планів реагування на надзвичайні ситуації. Інтеграція зазначених підходів в управлінську систему дозволяє зміцнити стійкість підприємства в умовах нестабільного середовища.

Додатковим інструментом забезпечення адаптивності є постійний моніторинг інституційного середовища, зокрема нормативно-правової бази, галузевих регламентів і програм державної підтримки. Оперативне врахування зовнішніх регуляторних змін підвищує здатність підприємства до адаптації та дозволяє своєчасно трансформувати внутрішні процеси.

Реалізація вищезазначених управлінських інструментів формує основу для стійкого функціонування підприємства в умовах критичних змін, забезпечує стратегічну гнучкість та створює передумови для збереження й посилення конкурентоспроможності на ринку електроенергетики.

На основі викладеного можна зробити висновок, що підвищення конкурентоспроможності АТ «Кіровоградобленерго» в умовах ринкової турбулентності та зовнішніх загроз можливе лише за умови комплексної трансформації системи управління. Запропоновані підходи — зокрема, впровадження енергетичної модернізації з цифровими компонентами, розвиток Smart Grid-рішень, автоматизованих систем обліку, цифрових сервісів та аналітичних платформ – сприяють зниженню витрат і витрат, підвищенню якості послуг, операційній гнучкості та інституційній стійкості. Інтеграція стратегічного планування, антикризового управління та цифрових інструментів дозволяє сформувати адаптивну бізнес-модель, здатну ефективно функціонувати в умовах невизначеності та закладати основу для сталого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання дослідження було всебічно проаналізовано теоретичні засади, прикладні підходи та аналітичні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі АТ «Кіровоградобленерго». Сформульовані у процесі аналізу висновки та практичні пропозиції спрямовані на зміцнення стратегічної стабільності підприємства в умовах глибоких ринкових трансформацій і зовнішніх загроз. Розгляд комплексного поєднання управлінських, технологічних і цифрових рішень дозволив обґрунтувати ефективні напрями підвищення конкурентних переваг в умовах обмежених ресурсів та підвищеної нестабільності зовнішнього середовища. Поставлені у роботі завдання були виконані у повному обсязі, що дозволяє рекомендувати запропоновані рішення до впровадження для забезпечення сталого розвитку підприємства.

У першому розділі дослідження було розглянуто теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Визначено сутність поняття «конкурентоспроможність» та її роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства на ринку. Проаналізовано фактори, що формують і забезпечують конкурентоспроможність, зокрема специфічні умови енергетичної галузі. Також було узагальнено сучасні методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності, що слугують базою для подальшого емпіричного аналізу.

У другому розділі здійснено всебічний аналіз діяльності АТ «Кіровоградобленерго» як об'єкта дослідження. Надано детальну характеристику підприємства, включаючи історичний розвиток, структуру управління та основні напрями діяльності. Проведено ґрунтовний аналіз фінансово-економічного стану підприємства, що виступає фундаментом для формування його конкурентоспроможності на ринку електроенергетики. Зокрема, оцінено ключові фінансові показники, рівень ліквідності, рентабельність та ефективність використання активів.

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності використано інтегральний показник, що дозволяє врахувати взаємозв'язок між різними аспектами діяльності підприємства та отримати об'єктивну характеристику його позиції на ринку. Крім того, проведено SWOT-аналіз, який ідентифікував сильні сторони, такі як наявність досвідченого персоналу, стратегічне розташування та потенціал для інновацій, а також слабкі місця – зношеність інфраструктури, обмеженість інвестиційних ресурсів та вплив зовнішніх ризиків. Аналіз можливостей і загроз дозволив окреслити основні виклики, пов'язані з ринковими змінами, регуляторними обмеженнями і воєнними умовами.

Результати аналітичного дослідження послужили підґрунтям для формулювання практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління та оптимізацію ключових процесів на підприємстві. Запропоновані заходи сприятимуть зміцненню фінансової стійкості, модернізації технічної бази та адаптації до сучасних вимог ринку, що в сукупності покращить конкурентні позиції АТ «Кіровоградобленерго».

У третьому розділі розглянуто практичні напрями оптимізації управління конкурентоспроможністю АТ «Кіровоградобленерго». Запропоновано комплекс заходів, що включає модернізацію управлінської системи, цифрову трансформацію, впровадження енергоощадних технологій та застосування інструментів стратегічної адаптації до ринкових і безпекових викликів. Розроблена модель енергетичної модернізації з цифровими компонентами демонструє інтегрованість технічних і управлінських рішень для підвищення операційної ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані заходи створюють основу для сталого розвитку в умовах економічної нестабільності та зовнішніх загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства. Проблеми економіки. 2011. № 3. С. 79–83. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-3_0-pages-79_83.pdf (дата звернення: 03.03.2025).
2. Ансофф І. Стратегічне управління. М.: Економіка, 1989. 519 с.
3. Архипова О. С. Роль соціального маркетингу для українського бізнесу. Харків: ХНЕУ, 2012. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/8367/1/Архипова%20О.С.%20Роль%20соціального%20маркетингу%20для%20українського%20бізнесу.pdf> (дата звернення: 03.03.2025).
4. Бойчук Н.Я. Цифровізація енергетичних систем: сучасні підходи. Енергетика України. 2023. Т. 12, № 2. С. 23–30.
5. Василенко О.В. Аналіз фінансової діяльності підприємств енергетичного сектору: методичні рекомендації. К., 2019. 48 с.
6. Гарбузюк О., Рудніченко Є., Дьячок О. Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 3. С. 301–306.
7. Геєць В. М. Ліберально-демократичні засади: курс на модернізацію України. Економіка України. 2010. № 3. С. 3–12.
8. Гринюк В.О. Антикризове управління підприємством. Львів : Центр Європи. 2020. 198 с.
9. Гутарева Ю.В., Петрова Г.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, визначення, складові. Матеріали одинадцятої міжнар. наук.-практ. конф. 09–10 вересня 2022 р. Одеса: ОНЕУ. 2022. С. 15–17.
10. Закон України «Про енергетику» від 16.10.2017 № 2019-VIII // Офіційний вісник України. 2017. № 82.
11. Звіт про діяльність АТ «Кіровоградобленерго» за 2023 рік. Кропивницький, 2024. 58 с. URL: <https://kiroe.com.ua/> (дата звернення 25.03.2025)

12. Іваненко Т.Г. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової трансформації. К. : Наукова думка, 2022. 280 с.
13. Іванченко Л. П. Оцінювання конкурентоспроможності підприємств: методичні підходи. Одеса : ОНЕУ, 2014. 152 с.
14. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>
15. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. Економічний форум. 2020. № 2. С. 223–230.
16. Ковтуненко Ю.В., Колісніченко Я.В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. № 2(28). С. 35–41.
17. Кравченко С.М. Енергетична модернізація як фактор конкурентоспроможності підприємства. Вісник КНТУ. 2021. № 15. С. 110–117.
18. Кузьменко І.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств енергетики: теорія та практика. Львів: Видавництво «Енергетика», 2020. 312 с.
19. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 312 с.
20. Маслюк О.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Фінанси і кредит. 2012. № 1. С. 46–52.
21. Мороз Ю. І. Формування конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку. Дніпро : ДНУ, 2015. 168 с.
22. Павленко А. Ф. Маркетинг: Підручник. Київ: КНЕУ, 2003. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/322823082.pdf> (дата звернення: 01.04.2025).
23. Петрова Н.М. Фінансово-економічний аналіз підприємств: підручник. Х.: Основа, 2018. 256 с.

24. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: Підручник. Київ: КНЕУ, 2001. 528 с. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/Pokropivnogo_2001_528.pdf (дата звернення: 15.04.2025).
25. Портер М. Е. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ: Наш Формат, 2019. 624 с. URL: <https://nashformat.ua/products/konkurentna-perevaga.-yak-dosyagaty-stabilno-vysokyh-rezultativ-709286> (дата звернення: 26.05.2025).
26. Програма цифрової трансформації України до 2030 року. Міністерство цифрової трансформації України, 2021. 45 с.
27. Фінансова звітність ПрАТ «Кіровоградобленерго». URL: <https://opendatabot.ua/c/31691669> (дата звернення: 12.05.2025).
28. Сидоренко В.О. SWOT-аналіз підприємства: методика застосування. Економіка і управління. 2021. № 4. С. 45–52.
29. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 26. С. 318–323.
30. Червінська І. О. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні та практичні аспекти. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 176 с.
31. Collis, D.J., & Rukstad, M.G. Can you say what your strategy is? Harvard Business Review. 2020. Vol. 98, No. 1. P. 82–90.
32. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. Exploring strategy: text and cases. 12th ed. Pearson, 2020. 656 p.
33. Nguyen, T.H., & Leblanc, G. Strategic agility and competitive advantage: evidence from the energy sector . Journal of Business Research. 2021. Vol. 133. P. 247–258. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.029>.
34. Teece, D.J. Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning. 2020. Vol. 53, Issue 4. P. 101950. URL: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>.

ДОДАТКИ