

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: «Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах
нестабільного ринку»

Виконав(ла): здобувач вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-21

спеціальності 073 «Менеджмент»

(назва ОПП)

Бурцева Софія Віталіївна

(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. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Теоретичні основи стратегічного управління сталим розвитком підприємства	7
1.2. Сучасні підходи до формування стратегій підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища	13
1.3. Методики оцінювання ефективності стратегічного управління	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «КІРОВОГРАДОБЛЕНЕРГО» ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Кіровоградобленерго»	22
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану та стратегічного потенціалу ПрАТ «Кіровоградобленерго»	26
2.3. Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СФЕРИ	44
3.1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності	44
3.2. Забезпечення реалізації стратегічних рішень на підприємстві енергетичної галузі	48
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Поглиблення нестабільності соціально-економічного середовища, ускладнення умов функціонування суб'єктів господарювання, посилення конкуренції та трансформація глобальних ринків зумовлюють зростання потреби у впровадженні стратегічних підходів до управління розвитком підприємств. В умовах швидкоплинних змін та зростання невизначеності ефективне стратегічне управління набуває ключового значення для забезпечення адаптивності, стійкості та довгострокової результативності господарської діяльності.

Нестабільність макроекономічного середовища, зокрема інфляційні ризики, валютні коливання, енергетична напруга та трансформація споживчих запитів, ускладнюють процес прийняття управлінських рішень та формування стратегічних орієнтирів. Для суб'єктів енергетичного сектору, що здійснюють розподілення електричної енергії та забезпечують критично важливу інфраструктуру, стратегічне управління виступає передумовою стабільності функціонування та сталого розвитку.

Інструментарій стратегічного управління дозволяє формалізувати довгострокові цілі, визначити пріоритетні напрямки розвитку, узгодити внутрішні ресурси з ринковими викликами та забезпечити підвищення конкурентоспроможності. У сучасних умовах особливої значущості набуває дослідження теоретичних підходів, прикладних методик та механізмів формування ефективної стратегії розвитку на прикладі реальних підприємств, що діють в умовах економічної турбулентності.

Наукове осмислення механізмів стратегічного управління у контексті сучасних викликів дозволяє сформулювати комплексні рекомендації для підвищення ефективності господарювання підприємств енергетичної галузі, що забезпечують функціонування критично важливих систем життєдіяльності держави. Питанням стратегічного управління розвитком підприємства присвячено значну кількість наукових праць, серед авторів яких – І. Ансофф,

М. Портер, Г. Джонсон, К. Шолз, Р. Уотермен, О. Амосов, О. Власова, Т. Кравченко, О. Гончарук, Ю. Кузьмін. Дослідники акцентують увагу на формуванні стратегічного бачення, визначенні цільових орієнтирів, виборі стратегічних альтернатив та забезпеченні механізмів реалізації управлінських рішень в умовах динамічного середовища.

Дослідження спрямовано на розроблення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій, що забезпечують ефективність стратегічного управління розвитком підприємства в умовах ринкової нестабільності.

Для досягнення поставленої мети у межах дослідження окреслено низку послідовних завдань, реалізація яких дозволяє розкрити сутність проблеми та обґрунтувати шляхи її вирішення:

визначити науково-практичні підходи до розкриття змісту стратегічного управління у контексті забезпечення сталого розвитку підприємств;

узагальнити сучасні концепції формування стратегій господарської діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища;

сформувати організаційно-економічний профіль підприємства енергетичної сфери як основи для подальшої аналітичної оцінки;

провести комплексну діагностику фінансово-економічного стану підприємства та виявити потенціал його стратегічного розвитку;

здійснити оцінювання впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на стратегічні орієнтири підприємства;

запропонувати напрями удосконалення стратегічного управління, орієнтовані на досягнення сталих результатів у нестабільному ринковому середовищі.

Об'єктом дослідження виступає управлінська діяльність підприємства в умовах економічної нестабільності, а предметом – теоретичні засади та прикладні інструменти стратегічного управління його розвитком.

У ході дослідження застосовано комплекс взаємопов'язаних методичних підходів. Системний аналіз використано для логічного обґрунтування структурних елементів стратегічного управління. Узагальнення теоретичних

джерел здійснювалося за допомогою методів аналізу та синтезу. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства базувалася на економіко-статистичних прийомах. SWOT-аналіз дозволив виявити стратегічні резерви та загрози зовнішнього середовища, а графічне представлення даних застосовано з метою підвищення наочності отриманих результатів.

Практична значущість дослідження полягає в можливості застосування сформульованих теоретичних положень та розроблених рекомендацій у процесі вдосконалення стратегічного управління на підприємствах енергетичної сфери. Запропоновані у роботі підходи можуть бути використані для підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізації ресурсного потенціалу, а також формування дієвих стратегій розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища.

Аналіз теоретичних положень і практичних аспектів стратегічного управління здійснено з урахуванням напрацювань вітчизняних і зарубіжних науковців, статистичних звітів, фінансової документації ПрАТ «Кіровоградобленерго» та аналітичних матеріалів, що склали інформаційну базу дослідження.

Актуальні положення та практичні результати дослідження отримали апробацію під час XI Обласної науково-практичної конференції для здобувачів вищої освіти та учнівської молоді «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку», яка відбулася у місті Кропивницькому 17–19 квітня 2025 року. Доповідь була представлена за темою: «Стратегічне управління підприємством в умовах економічної турбулентності: виклики та антикризові рішення».

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох змістовних розділів, підсумкових висновків, переліку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 59 сторінок, з яких 54 відведено на основний текст. У процесі дослідження використано 14 таблиць та 13 графічних ілюстрацій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи стратегічного управління сталим розвитком підприємства

У сучасних умовах господарювання стратегічне управління розглядається як ключовий інструмент забезпечення довгострокового розвитку підприємств у динамічному та нестабільному ринковому середовищі. Необхідність адаптації до змін зовнішніх факторів, посилення конкурентного тиску та трансформація суспільно-економічних пріоритетів зумовлюють актуальність вивчення теоретичних засад стратегічного управління. Особливої значущості набуває його поєднання з концепцією сталого розвитку, що передбачає збалансованість економічної, екологічної та соціальної складових у процесі формування стратегічних цілей. Аналіз сутності поняття, основних підходів до його трактування, відмінностей між стратегічним, тактичним і оперативним управлінням, а також узагальнення сучасних наукових шкіл дозволяє сформулювати цілісне уявлення про теоретичну базу, необхідну для розроблення ефективної стратегії розвитку підприємства.

Термін «стратегічне управління» сформувався як результат еволюції управлінської думки в контексті ускладнення зовнішнього середовища й необхідності адаптації підприємств до нових викликів. У науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення цього поняття, що зумовлено різноманітністю підходів, цілей досліджень і контекстів застосування. Зарубіжні та вітчизняні дослідники підкреслюють різні аспекти стратегічного управління – від забезпечення відповідності між зовнішніми можливостями й внутрішнім потенціалом до досягнення сталих конкурентних переваг, реалізації місії та цілей організації [8, с. 12]. Основні трактування поняття узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «стратегічного управління» у працях провідних науковців

№	Автор	Формулювання сутності стратегічного управління
1	І. Ансофф	Система управлінських рішень, спрямованих на забезпечення відповідності між внутрішнім потенціалом підприємства та зовнішніми можливостями.
2	М. Портер	Сукупність дій, що дають змогу досягати конкурентної переваги шляхом вибору позиціонування та реагування на вплив п'яти сил конкуренції.
3	Г. Джонсон, К. Шолз	Набір дій і рішень, які формують довгостроковий напрям розвитку організації, що узгоджується з її середовищем.
4	Р. Каплан, Д. Нортон	Інструмент стратегічного управління, заснований на системі збалансованих показників (BSC), що пов'язує стратегію з оперативною діяльністю.
5	О. Амосов	Процес цілеспрямованого формування стратегічних рішень, що забезпечують адаптацію підприємства до нестабільного середовища.
6	О. Власова, Т. Кравченко	Динамічна система управління, що поєднує аналіз зовнішніх умов, внутрішній потенціал і стратегічне цілепокладання.
7	Ю. Кузьмін	Механізм управління довгостроковими змінами, що базується на стратегічному аналізі, формуванні цілей та адаптивному регулюванні.
8	Н. Руденко, І. Ліпич	Комплексна управлінська концепція, що передбачає системність у формуванні стратегій розвитку з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства.
9	В. Савчук	Орієнтована на результат система дій, що формує стратегічний курс підприємства на основі оцінки його можливостей та ринкових тенденцій.
10	О. Єпіфанова	Управлінський підхід, що забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства через розробку, реалізацію та коригування ефективної стратегії.

Джерело: складено на основі [1;2;4;7;8;11;12;20;22;23]

Проведене узагальнення свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення стратегічного управління, що зумовлено широтою його прикладного змісту та еволюційністю управлінських концепцій. Однак незалежно від формулювань, у центрі наукового дискурсу перебуває ідея системної, цілеспрямованої та адаптивної управлінської діяльності, зорієнтованої на довгострокову результативність у контексті змінного зовнішнього середовища.

У процесі функціонування підприємства реалізується багаторівнева система управління, яка охоплює різні часові горизонти, рівні відповідальності та характер управлінських рішень. Така структура дає змогу узгоджувати

стратегічні цілі з поточними завданнями, забезпечуючи цілісність і послідовність управлінської діяльності. Залежно від масштабу, складності й тривалості впливу управлінські рішення поділяються на три основні рівні, саме такий поділ забезпечує ієрархічну впорядкованість управлінських рішень та узгодженість дій у межах всієї організаційної структури (рис. 1.2) [25, с. 34-40].

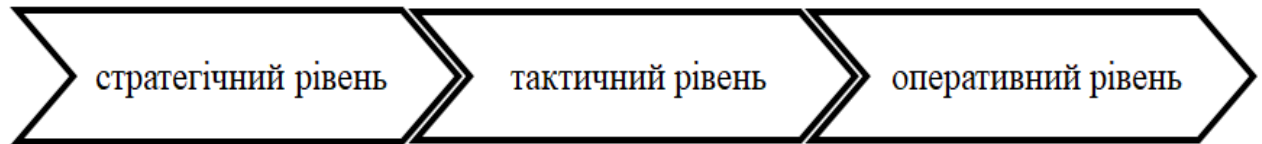


Рисунок 1.1 – Структурні рівні управління підприємством

Джерело: узагальнення автором на основі наукових підходів [25, с. 34-40]

Стратегічний рівень управління пов'язаний із визначенням довгострокових орієнтирів розвитку підприємства. На цьому рівні формулюються місія, бачення, стратегічні цілі, обираються моделі конкурентної поведінки, здійснюється аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу. Управління на цьому рівні реалізується вищим керівництвом і передбачає прийняття рішень із високим ступенем невизначеності. Основними інструментами стратегічного управління виступають стратегічний аналіз (SWOT, PEST, аналіз п'яти сил Портера), система збалансованих показників (BSC), а також концепції сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.

Тактичний рівень управління відповідає за деталізацію стратегічних напрямів у межах функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал тощо). На цьому рівні здійснюється розробка середньострокових програм, планів та бюджетів, а також координується взаємодія між підрозділами. Управління реалізується менеджерами середньої ланки, які забезпечують трансформацію стратегічних рішень у конкретні управлінські заходи. Характерною особливістю тактичного управління є поєднання гнучкості з нормативністю, а також орієнтація на ефективне ресурсне забезпечення реалізації стратегічних пріоритетів.

Оперативний рівень управління охоплює щоденне керівництво

виробничими та адміністративними процесами. Основною метою цього рівня є безперебійне функціонування підприємства, виконання завдань короткострокового характеру та контроль за дотриманням встановлених нормативів. Оперативні рішення мають чітко регламентований характер, приймаються у межах інструкцій і процедур, а їх реалізація забезпечується лінійними керівниками та майстрами. У межах цього рівня використовується переважно адміністративний інструментарій – накази, графіки, внутрішні регламенти, контрольні списки тощо.

Розуміємо, що узгоджене функціонування усіх трьох рівнів управління забезпечує цілісність управлінського процесу, підвищує гнучкість підприємства до змін зовнішнього середовища та сприяє досягненню сталого розвитку.

У науковій літературі сформовано низку концепцій, які систематизують підходи до стратегічного управління та визначають його теоретико-методологічні засади. Найбільш визнаною класифікацією є підхід Г. Мінцберга, який виокремив десять шкіл стратегічного менеджменту, що умовно поділяються на три групи: формальні (прескриптивні), описові (дескриптивні) та інтеграційні (табл. 1.2).

Узагальнення наукових шкіл стратегічного управління свідчить про багатовекторність теоретичних підходів до формування стратегічних рішень на підприємстві. Кожна зі шкіл акцентує увагу на різних аспектах стратегічного процесу – від аналітичного обґрунтування позиції підприємства на ринку до впливу культури, поведінки управлінців або зовнішнього середовища. У сучасних умовах жодна з концепцій не є універсальною, натомість практичне застосування передбачає їх поєднання з урахуванням специфіки галузі, стадії розвитку підприємства та рівня його організаційної зрілості. Системне осмислення змісту шкіл стратегічного управління створює теоретичне підґрунтя для побудови ефективної моделі управління розвитком підприємства в умовах ринкової нестабільності [14, с. 43-52].

Таблиця 1.2 – Класифікація та характеристика наукових шкіл стратегічного управління

№	Назва школи	Коротка характеристика	Основні представники	Фокус школи
Формальний тип школи				
1	Дизайнерська	Узгодження внутрішніх і зовнішніх факторів через SWOT-аналіз	К. Ендрюс, І. Ансофф	Узгодження ресурсів підприємства з викликами середовища
2.	Планувальна	Формалізоване стратегічне планування як послідовний процес	І. Ансофф	Раціональне планування та структуризація стратегічних дій
3.	Позиційна	Вибір позиції на ринку на основі аналізу конкурентного середовища	М. Портер	Аналіз галузі, конкуренції та формування конкурентної переваги
Описовий тип школи				
4.	Підприємницька	Формування стратегії на основі бачення та інтуїції лідера	Дж. Шумпетер, Г. Мінцберг	Особисте бачення керівника як рушій стратегічних змін
5.	Когнітивна	Формування стратегії через ментальні моделі й сприйняття управління	Д. Саймон, Г. Мінцберг	Психологічне осмислення стратегічних рішень
6.	Навчальна	Еволюційне формування стратегії як результат організаційного навчання	К. Вайк, Г. Мінцберг	Засвоєння знань через досвід і поступова стратегічна адаптація
7.	Політична	Стратегія як компроміс між внутрішніми зацікавленими сторонами	Дж. Пфеффер, Дж. Марч	Вплив конфліктів інтересів і владних позицій в організації
8.	Культурна	Формування стратегії через організаційну культуру, цінності та норми	Е. Шейн, Г. Хофстеде	Вплив корпоративної ідентичності та культурного коду
9.	Школа середовища	Адаптація організації до змін зовнішнього середовища	М. Ханна, Г. Мінцберг	Вживання та пристосування до зовнішніх обставин
Інтеграційний тип школи				
10.	Конфігураційна	Комбінація стратегічних підходів залежно від типу організації та стадії її розвитку	Г. Мінцберг, А. Мілзберг	Узгодження структури, стратегії та етапу розвитку підприємства

Джерело: складено на основі [1;2;4;7;8;11;12;17;20;22;23;26;30]

Розглянуті наукові підходи та школи стратегічного управління свідчать про складність і багатовимірність цього процесу, який охоплює не лише формування довгострокових цілей, а й адаптацію до середовища, урахування внутрішнього потенціалу, поведінкових чинників, культурних особливостей тощо. Водночас актуальність досягнення сталого розвитку зумовлює потребу у стратегічному управлінні як ключовому інструменті, що дозволяє гармонізувати економічні інтереси підприємства з соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Така взаємодія може бути представлена у вигляді

узагальненої схеми на рис. 1.2, що демонструє логічний зв'язок між стратегічним управлінням, формуванням цілей розвитку та досягненням сталого зростання.

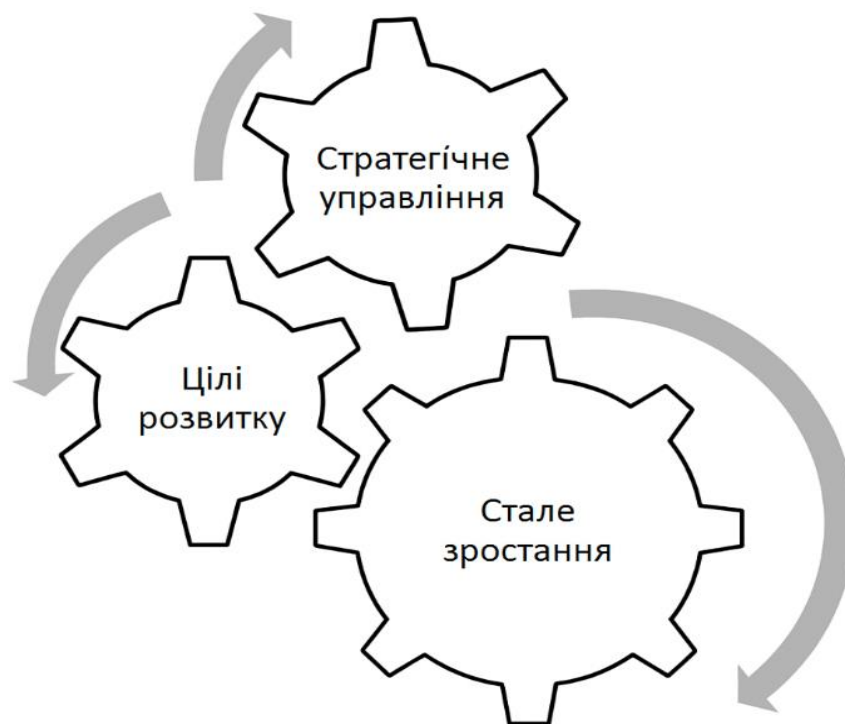


Рисунок 1.2 – Механізм забезпечення сталого зростання підприємства в системі стратегічного управління

Джерело: узагальнено автором [9]

Представлена схема на рис. 1.2 демонструє послідовний взаємозв'язок між управлінськими діями, стратегічними орієнтирами та очікуваними результатами, що дозволяє системно підходити до управління розвитком у довгостроковій перспективі. Бачимо, що схема виконує функцію аналітичного інструмента для обґрунтування управлінських рішень.

Отже, стратегічне управління виступає вихідним елементом процесу забезпечення сталого розвитку підприємства, формуючи систему довгострокових цілей, спрямованих на збалансування економічних, соціальних та екологічних інтересів. Визначення таких цілей на основі стратегічного бачення створює основу для досягнення сталого зростання, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової нестабільності.

1.2. Сучасні підходи до формування стратегій підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища

У контексті зростаючої нестабільності зовнішнього середовища формування ефективної стратегії розвитку підприємства потребує врахування нових управлінських викликів і швидкозмінних умов ринку. Сучасна стратегія перестає бути жорстким довгостроковим планом і трансформується у гнучку систему рішень, що дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін, мінімізувати ризики й використовувати можливості. Актуальність стратегічного підходу полягає в необхідності забезпечення стійкого функціонування організації за умов економічної турбулентності, політичної нестабільності, посилення конкуренції та цифрової трансформації.

Поняття «стратегія підприємства» займає ключове місце в системі стратегічного управління, оскільки саме вона визначає загальний напрям розвитку організації, механізми досягнення її цілей та способи взаємодії із зовнішнім середовищем. Стратегія є результатом поєднання аналітичної оцінки ситуації, управлінського бачення і прогнозування майбутніх умов функціонування підприємства [8, с. 21].

У вітчизняній і зарубіжній науковій літературі існує низка підходів до тлумачення сутності стратегії. Зокрема, І. Ансофф трактував стратегію як набір правил для прийняття рішень, які визначають поведінку організації в довгостроковій перспективі. М. Портер розглядав її як інструмент досягнення конкурентної переваги шляхом позиціонування на ринку. Г. Мінцберг підкреслював багатогранність поняття, виділяючи кілька форм стратегії – як план, взірець поведінки, позицію, перспективу тощо.

Відмінність між стратегією, планом і політикою полягає у глибині впливу та часовому горизонті управлінських рішень. Якщо план є деталізованим переліком заходів із конкретними строками реалізації, а політика – загальними принципами прийняття рішень, то стратегія охоплює комплексний підхід до досягнення цілей у довгостроковій перспективі з урахуванням мінливих умов.

Стратегічна концепція поєднує елементи аналізу, вибору та впровадження дій, що визначають майбутнє підприємства. Однак, у сучасному управлінні стратегія виконує функцію орієнтиру, який допомагає підприємству узгоджувати поточну діяльність із довгостроковими інтересами, формувати конкурентну перевагу та забезпечувати стійке зростання в умовах нестабільного ринку [27].

У процесі стратегічного управління підприємство може реалізовувати різні типи стратегій залежно від рівня прийняття рішень, характеру цілей, масштабів діяльності та особливостей ринкового середовища. Класифікація стратегій дозволяє впорядкувати стратегічні підходи та забезпечити цілісне стратегічне планування на всіх рівнях управління. Залежно від ієрархії управлінських рішень виділяють три основні рівні стратегій: корпоративну, бізнес-стратегію та функціональну (рис. 1.3).

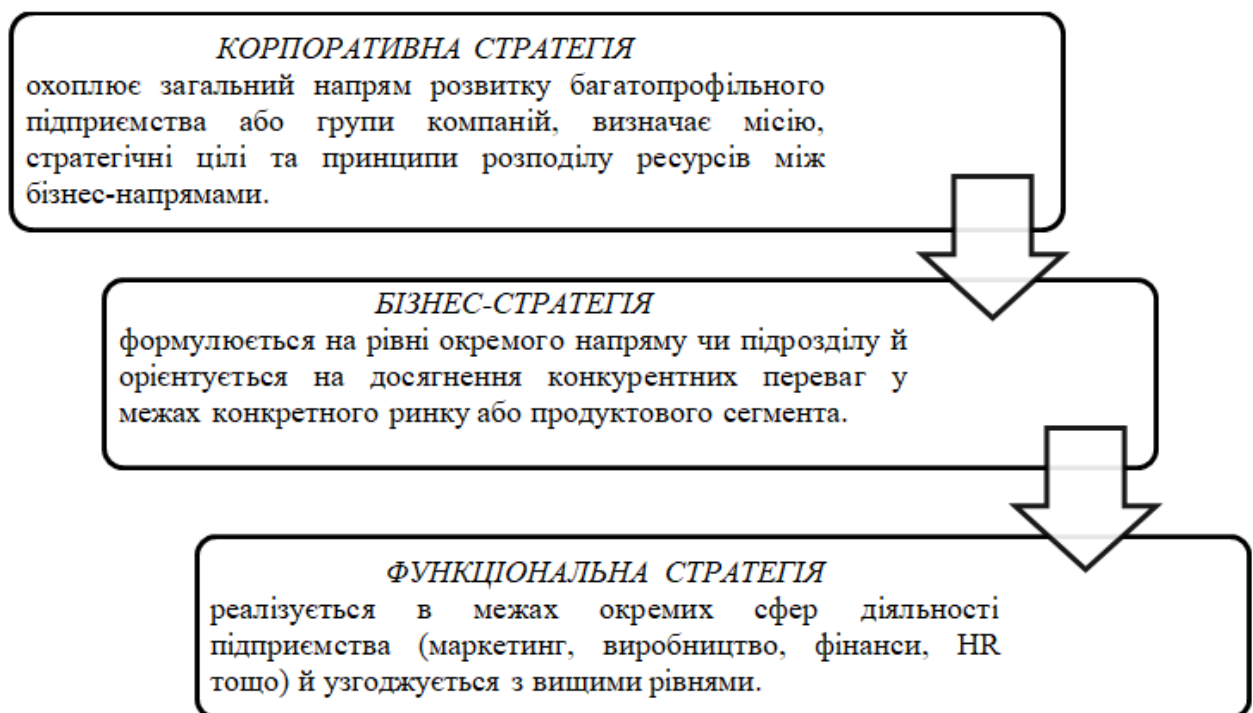


Рисунок 1.3 – Ієрархія стратегій підприємства

Джерело: узагальнено автором [3, с. 17-24]

За змістом і цілями діяльності стратегії поділяються на:

- стратегії зростання (експансія, інтеграція, диверсифікація);
- стратегії стабілізації (утримання позицій, оптимізація витрат);

– стратегії скорочення (реструктуризація, ліквідація збиткових напрямів, відступ).

Окрему увагу приділяють стратегічним напрямам, що відображають специфіку адаптації до ринкових умов. До них належать:

– конкурентна стратегія (лідерство за витратами, диференціація, фокусування);

– інноваційна стратегія (впровадження нових технологій, продуктів, моделей бізнесу);

– антикризова стратегія (стабілізація, реструктуризація, захист активів);

– адаптивна стратегія (гнучке реагування на зміни середовища, сценарне планування).

Класифікація стратегій дозволяє менеджменту обґрунтувати вибір оптимальної траєкторії розвитку підприємства з урахуванням його ресурсного потенціалу, динаміки ринку та рівня ризику.

Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність використання різноманітних підходів до формування стратегій, які дозволяють підприємству адаптуватися до змінного середовища, забезпечити ефективне управління ресурсами та досягти сталого розвитку. У табл. 1.3 узагальнено ключові характеристики найбільш поширених сучасних стратегічних підходів.

Узагальнення сучасних підходів до стратегічного планування свідчить про зростаючу роль гнучкості, адаптивності та орієнтації на внутрішні ресурси підприємства. Кожен із підходів має власну специфіку та переваги, проте в умовах нестабільного ринкового середовища ефективною є саме комбінація кількох підходів, що дозволяє підвищити стійкість до змін, знизити ризики та забезпечити стратегічну конкурентоспроможність. Раціональне застосування відповідної методології залежить від аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, а також здатності підприємства до стратегічного оновлення. Врахування специфіки ринку, галузевих особливостей та рівня зрілості управлінських процесів дозволяє сформуванню більш релевантної та життєздатної стратегічної моделі розвитку підприємства.

Таблиця 1.3 – Сучасні підходи до формування стратегій підприємства

Назва підходу	Характеристика	Умови застосування
Адаптивний	Передбачає гнучке стратегічне планування з постійною оцінкою середовища, переглядом рішень і швидкою реакцією на зміни. Забезпечує стійкість підприємства в умовах високої мінливості ринку.	Часті зміни в економіці, конкуренції, технологіях; потреба у швидкому реагуванні
Сценарний	Базується на прогнозуванні альтернативних сценаріїв розвитку подій із відповідною побудовою стратегій для кожного з них. Підвищує готовність до непередбачених ситуацій.	Невизначене середовище, стратегічна плановість, довгострокові інвестиційні рішення
Ресурсний	Орієнтований на ефективне використання та розвиток унікальних внутрішніх ресурсів і компетенцій підприємства. Надає змогу формувати довготривалі конкурентні переваги.	Сформована ресурсна база, потреба у внутрішній стабільності та оптимізації
Антикризовий	Включає комплекс дій, спрямованих на подолання негативних наслідків зовнішніх або внутрішніх загроз. Акцент робиться на реструктуризації, збереженні ключових активів, оптимізації витрат.	Кризові ситуації, загроза втрати ринку, зниження попиту, фінансова нестабільність
Інноваційний	Сприяє безперервному оновленню продуктів, процесів і бізнес-моделей. Підвищує стратегічну гнучкість за рахунок технологічних та організаційних інновацій.	Динамічні галузі, цифрова трансформація, потреба в новизні та проривному розвитку

Джерело: систематизовано автором на основі праць [2;11;15;16;20;24]

Формування стратегії розвитку підприємства відбувається під впливом комплексу чинників, які визначають її зміст, можливі альтернативи та інструменти реалізації. У теорії та практиці стратегічного управління чинники поділяють на внутрішні, що пов'язані з особливостями самого підприємства, та зовнішні, обумовлені динамікою середовища функціонування. Поділ на зазначені групи дає змогу структурувати процес стратегічного аналізу та ухвалення рішень на основі реального стану організації та ринкових умов. Систематизоване представлення основних чинників, що впливають на вибір стратегії, відображено на наведеній схемі (рис. 1.4). У стратегічному менеджменті ці чинники класифікують на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні). Перші відображають поточний стан підприємства, другі – визначаються динамікою середовища функціонування.



Рисунок 1. 4 – Класифікація факторів, що впливають на вибір стратегії підприємства

Джерело: узагальнено автором [2;11;15;16;20;24]

До внутрішніх факторів належить насамперед ресурсний потенціал. Наявність достатніх фінансових, трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів створює передумови для реалізації стратегічних рішень. Обмеженість ресурсної бази, навпаки, потребує концентрації зусиль і раціонального перерозподілу пріоритетів. Важливу роль також відіграє організаційна структура управління. Адаптивні та гнучкі організаційні моделі сприяють оперативному впровадженню змін, тоді як складні, централізовані структури можуть сповільнювати стратегічну трансформацію.

Значущим чинником виступає корпоративна культура, яка формує середовище підтримки стратегічних ініціатив. Цінності, норми поведінки, рівень відкритості до інновацій визначають сприйняття змін у колективі та рівень мотивації персоналу. Визначальне значення мають і управлінські компетенції – професіоналізм керівництва, стратегічне мислення, здатність ухвалювати рішення в умовах ризику та невизначеності. Додатковим критерієм є фінансова стабільність підприємства, що охоплює рівень платоспроможності, ліквідності, інвестиційну спроможність і доступ до джерел фінансування.

Серед зовнішніх чинників першочергового значення набуває рівень конкуренції. Насиченість ринку, поведінка ключових гравців, інтенсивність конкурентної боротьби визначають характер позиціонування підприємства та стратегії його реагування. Не менш важливою є макроекономічна ситуація, зокрема інфляційні процеси, валютна нестабільність, податкове навантаження, державне регулювання та політична ситуація, що формують умови ведення бізнесу [31, с. 31-37].

Суттєвий вплив справляють технологічні зміни, які зумовлюють необхідність постійного оновлення виробничих процесів, впровадження цифрових рішень і трансформації бізнес-моделей. Водночас соціальні й екологічні тенденції – зміна споживчих очікувань, зростання значущості соціальної відповідальності, екологічна безпека – вимагають від підприємств перегляду стратегічних орієнтирів. Завершує перелік міжнародна кон'юнктура, яка включає коливання глобальних ринків, вплив геополітичних подій, зовнішньоекономічні ризики та глобальні виклики, здатні суттєво змінити умови функціонування бізнесу.

1.3. Методики оцінювання ефективності стратегічного управління

Забезпечення ефективності стратегічного управління є одним із ключових завдань сучасного менеджменту. Успішність реалізації стратегій безпосередньо впливає на здатність підприємства до довгострокового зростання, адаптації до змін середовища та збереження конкурентних позицій. У зв'язку з цим важливою передумовою є наявність дієвого інструментарію для вимірювання ефективності обраного стратегічного курсу. Оцінювання результативності стратегічного управління дозволяє виявити відхилення, адаптувати управлінські рішення, коригувати цілі й забезпечити узгодженість дій усіх учасників стратегічного процесу. Особливої актуальності це питання набуває в умовах ринкової нестабільності, коли ефективне реагування на зовнішні виклики стає критичним чинником виживання та розвитку підприємства. З

огляду на це, перш ніж визначати методики аналізу ефективності, доцільно систематизувати ключові виклики, з якими стикаються підприємства в сучасних економічних умовах. Узагальнена характеристика цих чинників наведена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Основні виклики, що впливають на ефективність стратегічного управління підприємством

ВИКЛИК	ХАРАКТЕРИСТИКА	ВПЛИВ НА БІЗНЕС
<i>Нестабільність зовнішнього середовища</i>	Швидкі зміни макроекономічних показників, коливання курсів, політика, регуляторні зміни. Ускладнює планування.	Стратегічне планування, фінансова стабільність, управлінська ефективність, ризик-менеджмент.
<i>Зростання ризиків та невизначеності</i>	Необхідність ухвалювати рішення з неповною/суперечливою інформацією. Вимагає гнучких та стресостійких управлінських моделей.	Ухвалення рішень, операційна діяльність, потенційні фінансові втрати, необхідність адаптації бізнес-моделі.
<i>Порушення ланцюгів постачання</i>	Перебої в постачанні через геополітику, пандемії, кризи. Знижує операційну ефективність, змушує шукати альтернативи.	Операційна ефективність, виробництво, логістика, собівартість продукції, відносини з постачальниками, виконання замовлень.
<i>Зміна споживчих уподобань</i>	Потреба в моніторингу ринку та переорієнтації. Клієнти очікують якості, швидкості, цифрових сервісів, соціальної відповідальності.	Маркетинг та продажі, розробка продуктів/послуг, репутація бренду, лояльність клієнтів, ринкова частка.
<i>Фінансові обмеження</i>	Зниження попиту, складний доступ до фінансування, зростання собівартості. Обмежує реалізацію стратегічних ініціатив.	Фінансова стабільність, інвестиційна спроможність, реалізація стратегії розвитку, ліквідність, прибутковість.
<i>Кадрові виклики</i>	Дефіцит кваліфікованих фахівців, потреба в перепідготовці, управління дистанційною/гібридною роботою.	Продуктивність праці, інноваційність, операційна діяльність, корпоративна культура, витрати на персонал, утримання талантів.
<i>Посилення конкурентного тиску</i>	Боротьба за ринок і ресурси. Виграють компанії, що швидко адаптуються та пропонують унікальну цінність.	Ринкова частка, прибутковість, ціноутворення, необхідність інновацій та диференціації, маркетингові витрати.
<i>Необхідність цифрової трансформації</i>	Впровадження цифрових технологій (автоматизація, аналітика даних, онлайн-сервіси) є базовою умовою виживання. Потребує системного підходу.	Операційна ефективність, конкурентоспроможність, клієнтський досвід, здатність до інновацій, бізнес-процеси, довгострокова стійкість.

Джерело: узагальнено автором [5;8]

Наведені виклики формують контекст, у якому стратегічне управління має реалізовуватися, тому їхнє врахування є критично важливим при виборі інструментів оцінювання. Методи, що використовуються для вимірювання ефективності управлінських рішень, повинні не лише фіксувати досягнуті результати, а й відображати здатність підприємства адаптуватися до змін, забезпечувати стійкий розвиток і реалізовувати довгострокову стратегічну перспективу. Залежно від цілей аналізу, структури підприємства та галузевих особливостей застосовуються різні методичні підходи, що комбінують кількісні й якісні оцінки.

У сучасній науковій і практичній літературі представлено низку методичних інструментів, які застосовуються для оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством. Залежно від специфіки галузі, типу стратегії, рівня ризику та ступеня невизначеності, підприємства обирають ті підходи, які дозволяють найточніше визначити рівень реалізації стратегічних цілей, виявити відхилення та сформулювати рекомендації для їх коригування [5;8].

Оцінювання ефективності стратегічного управління є важливою складовою процесу реалізації стратегій, що дозволяє виявити досягнення запланованих цілей, визначити рівень стратегічної відповідності внутрішніх ресурсів і зовнішнього середовища, а також обґрунтувати необхідність коригування управлінських рішень. Нижче представлено узагальнення основних методик, які найбільш часто використовуються в сучасній аналітичній практиці (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Основні методики оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством

Метод	Сфера аналізу	Умови застосування	Основні переваги
SWOT-аналіз	Внутрішні сильні й слабкі сторони, зовнішні можливості та загрози	Стратегічне планування та аналіз середовища	Простота, універсальність, акцент на стратегічному мисленні
PEST-аналіз	Політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники	Вивчення зовнішнього середовища	Допомагає адаптувати стратегію до змін у макросередовищі
Збалансована система показників (BSC)	Внутрішні процеси, фінанси, клієнти, навчання та зростання	Моніторинг реалізації стратегії	Системний підхід, узгодження стратегічних цілей на всіх рівнях управління
GAP-аналіз	Розрив між запланованими та фактичними стратегічними результатами	Оцінювання виконання стратегічних планів	Виявлення причин відхилень і слабких ланок реалізації
Матриця BCG	Зростання ринку та частка ринку у портфелі продуктів	Аналіз конкурентних позицій продуктів	Формування продуктово-інвестиційної стратегії підприємства
Матриця GE/ <u>McKinsey</u>	Привабливість ринку та конкурентні позиції бізнес-одиниць	Стратегічне управління диверсифікованими структурами	Урахування більшої кількості факторів, ніж у матриці BCG
Оцінювання за стратегічними KPI	Ключові показники ефективності, пов'язані з реалізацією стратегії	Моніторинг досягнення стратегічних цілей	Кількісна вимірюваність, можливість автоматизованого контролю

Джерело: узагальнено автором [6; 14]

Запропоновані методики формують аналітичну основу для здійснення контролю за реалізацією стратегічних планів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ефективне використання зазначених підходів сприяє адаптації підприємства до динаміки зовнішнього середовища, підвищенню рівня конкурентоспроможності й забезпеченню сталого розвитку. У практиці корпоративного управління доцільним є поєднання кількох методів залежно від поставлених цілей, структури наявної інформації та специфіки галузі функціонування.

У практиці стратегічного управління підприємствами енергетичної галузі методи оцінювання ефективності реалізації стратегії застосовуються з урахуванням особливостей галузевої динаміки та державного регулювання. Зокрема, збалансована система показників (BSC) використовується компаніями для моніторингу виконання стратегічних цілей у напрямках підвищення енергоефективності, зменшення втрат та модернізації інфраструктури. SWOT-аналіз доцільний для виявлення критичних точок в умовах нестабільного ринку електроенергії, зокрема – при плануванні інвестицій в альтернативну енергетику. GAP-аналіз широко використовується при аудиті стратегій реформування збиткових підприємств енергетичного сектору, де ключовим завданням є досягнення фінансової стабільності. Матриці BCG та GE/McKinsey застосовуються в умовах вертикально інтегрованих структур для оптимізації інвестиційного портфеля та визначення перспективних напрямів розвитку. Вибір методу оцінювання залежить від рівня стратегічного планування, типу рішень та потреби у кількісному чи якісному обґрунтуванні управлінських дій. Успішна реалізація стратегічних ініціатив у сфері енергетики потребує постійного моніторингу прогресу та коригування цілей залежно від змін зовнішнього середовища [6; 14].

Таким чином, інтеграція кількох методів оцінювання ефективності забезпечує комплексний підхід до стратегічного управління та сприяє досягненню довгострокових цілей розвитку підприємства в умовах нестабільного ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «КІРОВОГРАДОБЛЕНЕРГО» ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Ефективне стратегічне управління потребує ґрунтовного аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства. У межах даного розділу доцільно дослідити виробничо-господарську та фінансово-економічну діяльність ПрАТ «Кіровоградобленерго» з метою виявлення ключових тенденцій розвитку, вразливих місць, сильних сторін і потенціалу для стратегічного зростання. Особливу увагу приділити вивченню організаційної структури підприємства, особливостей його функціонування в енергетичній галузі, здійснити оцінку фінансової стійкості, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Результати зазначеного аналізу мають стати основою для формулювання науково обґрунтованих управлінських рішень і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності та стратегічної стійкості підприємства.

Приватне акціонерне товариство «Кіровоградобленерго» є одним із ключових операторів системи розподілу електроенергії в Україні, що забезпечує функціонування важливої ланки енергетичної інфраструктури держави. Підприємство зареєстроване 24 травня 1995 року. Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ – 23226362. Юридична адреса: 25015, Україна, м. Кропивницький, Студентський бульвар, 15. Розмір статутного капіталу на момент реєстрації становив 29 844 000 грн [34].

Основним видом економічної діяльності підприємства є розподілення електричної енергії (КВЕД 35.13). Крім того, Товариство здійснює діяльність за суміжними напрямками, зокрема: виробництво електроенергії (КВЕД 35.11), її постачання (КВЕД 35.14), будівництво житлових та нежитлових будівель

(КВЕД 41.20), оптова торгівля неспеціалізованими товарами (КВЕД 46.90), інжиніринг і геологічні вишукування (КВЕД 71.12), а також надання освітніх послуг у сфері професійно-технічної підготовки (КВЕД 85.32) тощо.

Для детального розуміння масштабів та особливостей функціонування ПрАТ «Кіровоградобленерго» доцільно проаналізувати основні організаційно-територіальні характеристики його діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Організаційно-територіальні характеристики діяльності ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Показник	Характеристика
Територія обслуговування	Кіровоградська область
Загальна площа області	24,6 тис. км ²
Кількість підрозділів електромереж	20
у тому числі:	
– за адміністративним поділом	19
– в обласному центрі	1
Загальна протяжність електромереж	понад 296 тис. умовних одиниць

Джерело: узагальнено за даними офіційного вебсайту ПрАТ «Кіровоградобленерго» [34; 35]

Управління підприємством здійснюється через багаторівневу структуру, що включає правління, наглядову раду та низку функціональних підрозділів, які відповідають за реалізацію технічних, адміністративних і стратегічних цілей. На дату підготовки дослідження, функції генерального директора виконує Чернявський Володимир Олександрович. Для забезпечення ефективного функціонування підприємства у межах розподілу електричної енергії сформовано чітку багаторівневу управлінську структуру. Організаційна структура ПрАТ «Кіровоградобленерго» сформована за ієрархічним принципом із чітким розподілом управлінських повноважень між основними рівнями управління. Описана логіка дій забезпечує належну координацію діяльності всіх структурних елементів, сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень та реалізації стратегічних завдань. У склад управлінського апарату входять загальні збори акціонерів, наглядова рада, правління, генеральний

директор та підпорядковані йому функціональні підрозділи. Схематичне зображення структури управління наведено на рис. 2.1.

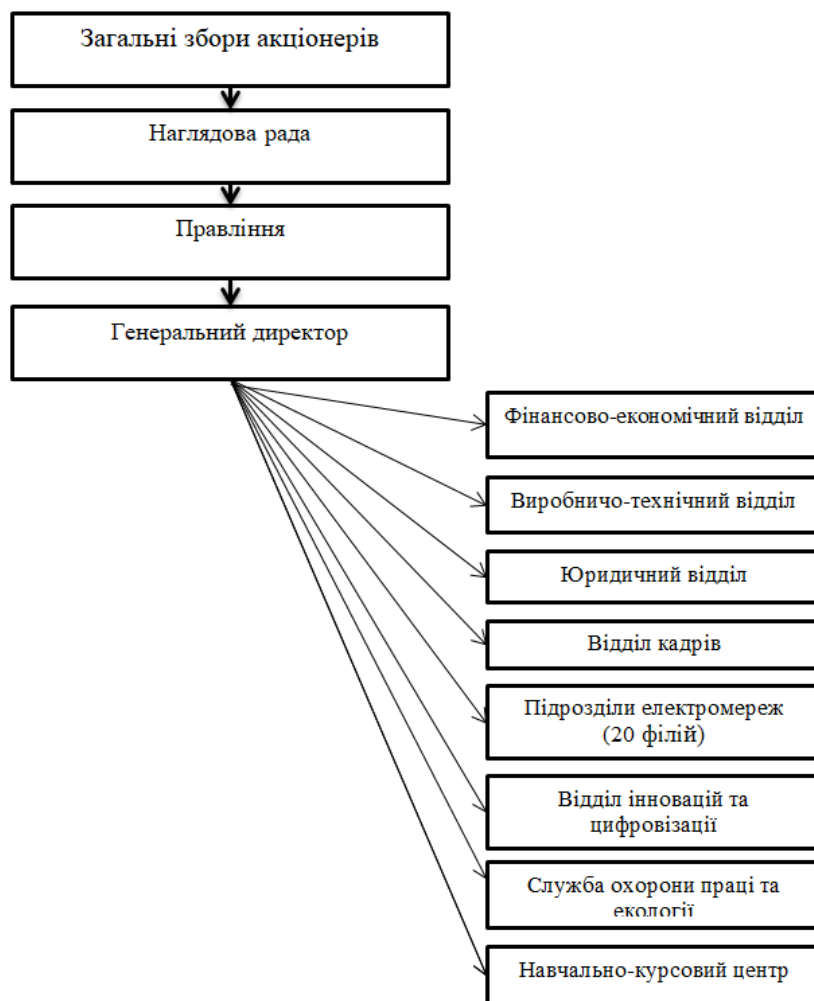


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Джерело: узагальнено за даними офіційного вебсайту ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Станом на 2024 рік чисельність персоналу ПрАТ «Кіровоградобленерго» становить 2 728 осіб. Провідну частку в кадровому складі підприємства становлять інженерно-технічні працівники, оперативно-ремонтні бригади, фахівці з експлуатації електромереж, спеціалісти інформаційно-технологічного напрямку, а також працівники адміністративно-управлінських служб. Підвищення рівня професійної підготовки персоналу забезпечується діяльністю навчально-курсного центру, що функціонує в межах підприємства та сприяє постійному оновленню знань і навичок відповідно до вимог сучасного енергетичного сектору [18; 19].

У структурі енергетичного комплексу України ПрАТ «Кіровоградобленерго» виконує критично важливу функцію оператора системи розподілу електричної енергії. Основним завданням товариства є забезпечення безперебійного та якісного постачання електроенергії споживачам усіх категорій на території Кіровоградської області, що є ліцензованою зоною діяльності підприємства. Діяльність компанії здійснюється відповідно до вимог національного законодавства у сфері енергетики, а також регулюється Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП).

ПрАТ «Кіровоградобленерго» віднесено до суб'єктів природних монополій, оскільки підприємство виконує розподіл електричної енергії в межах території, де відсутня економічна доцільність дублювання інфраструктури іншими операторами. Цей статус зумовлює особливу регуляторну модель функціонування, що передбачає державний контроль за тарифоутворенням, інвестиційною діяльністю, якістю надання послуг та рівнем технологічних втрат в електромережах [34].

Підприємство відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного енергопостачання об'єктів критичної інфраструктури, промислових підприємств, установ соціальної сфери та населення. Крім того, ПрАТ «Кіровоградобленерго» активно впроваджує заходи з модернізації електричних мереж, цифровізації обслуговування споживачів, підвищення енергоефективності та надійності енергопостачання, що відповідає сучасним викликам та стратегічним пріоритетам енергетичної політики України.

Також зазначимо, що підприємство не лише виконує операційні функції з розподілу електричної енергії, а й виступає вагомим елементом соціально-економічної стабільності регіону, забезпечуючи енергетичну безпеку та розвиток інфраструктури в умовах трансформації енергетичного сектору.

Забезпечення високого рівня надійності та безперервності електропостачання, що є ключовою складовою діяльності оператора системи розподілу, безпосередньо залежить від рівня розвитку матеріально-технічної

бази підприємства. У цьому контексті ПрАТ «Кіровоградобленерго» володіє значним виробничим потенціалом, який включає розгалужену інфраструктуру електричних мереж, трансформаторних підстанцій, ремонтно-експлуатаційних підрозділів, диспетчерських пунктів та спеціалізованого автотранспортного парку.

Сукупна протяжність електричних мереж підприємства перевищує 296 тисяч умовних одиниць, що дозволяє здійснювати розподіл електроенергії по всій території Кіровоградської області з урахуванням специфіки адміністративно-територіального устрою. До складу виробничих активів входять лінії електропередач різних класів напруги, трансформаторні підстанції, обладнання систем автоматичного управління та захисту, які періодично оновлюються в рамках інвестиційних програм, погоджених з НКРЕКП [34; 35].

З огляду на вищенаведене, можна зробити висновок, що ПрАТ «Кіровоградобленерго» є структурно сформованим, функціонально стійким підприємством, яке забезпечує виконання стратегічно важливих завдань у сфері розподілу електроенергії в межах Кіровоградської області. Чітко вибудована організаційна модель управління, розвинена інфраструктура, достатній рівень матеріально-технічного забезпечення та професійний кадровий потенціал формують основу для стабільного функціонування. Виявлені характеристики свідчать про спроможність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища й створювати підґрунтя для ефективного стратегічного розвитку.

2.2. Оцінка фінансово-економічного стану та стратегічного потенціалу ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Ефективне управління розвитком підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища потребує системного аналізу його фінансово-економічного стану, який виступає основою для формування стратегії зростання та зміцнення конкурентних позицій. У цьому підпункті увагу

зосереджено на дослідженні ключових аспектів фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Кіровоградобленерго», що дозволяє визначити поточний рівень економічної стійкості та виявити напрями подальшого стратегічного розвитку.

У процесі оцінки фінансово-економічного стану ПрАТ «Кіровоградобленерго» доцільним є проведення порівняльного аналізу ключових показників фінансової звітності підприємства за 2022–2024 роки. Такий підхід дозволяє простежити динаміку зміни доходів, витрат, елементів операційної діяльності та фінансових результатів, а також визначити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність господарювання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансових показників ПрАТ «Кіровоградобленерго» у динаміці (2022–2024 рр.)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення (2024–2022), тис. грн	Відносне відхилення (2024–2022), %
	тис. грн				
Чистий дохід від реалізації продукції	6 031,83	7 091,57	8 302,20	+2 270,37	+37,64 %
Інші операційні доходи	17,35	144,33	144,33	+126,98	+731,73 %
Матеріальні витрати	2,22	2,22	2,45	+0,24	+10,70 %
Витрати на оплату праці	47,10	47,10	54,80	+7,70	+16,35 %
Відрахування на соціальні заходи	10,24	10,12	11,75	+1,50	+14,67 %
Амортизація	0,69	0,69	0,79	+0,10	+14,49 %
Інші операційні витрати (з елементів витрат)	63,16	63,16	155,96	+92,80	+146,97 %
Адміністративні витрати	9,31	12,74	18,56	+9,24	+99,27 %
Витрати на збут	52,68	30,42	112,48	+59,79	+113,49 %
Інші операційні витрати	0,00	0,00	0,00	0,00	–
Фінансовий результат від операційної діяльності	153,88	102,86	214,84	+60,96	+39,62 %
Інші фінансові доходи	0,84	0,00	0,00	–0,84	–100,00 %
Інші доходи	0,03	0,58	0,00	–0,03	–100,00 %
Фінансовий результат до оподаткування	153,88	102,86	214,84	+60,96	+39,62 %
Податок на прибуток	–27,71	–18,54	–38,69	–10,98	+39,63 %
Чистий фінансовий результат	126,17	84,32	176,15	+49,98	+39,61 %
Чистий дохід від реалізації продукції	6 031,83	7 091,57	8 302,20	+2 270,37	+37,64 %

[19] Джерело: складено автором на основі офіційної фінансової звітності ПрАТ «Кіровоградобленерго»

У процесі аналізу фінансових показників ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2022–2024 роки простежується тенденція до зростання основних фінансово-

економічних результатів. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 6 031,83 тис. грн у 2022 році до 8 302,20 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 37,64 %, що свідчить про зростання обсягів діяльності підприємства та розширення його операційної бази.

Паралельно зі зростанням доходів спостерігається також підвищення витратного навантаження. Значне збільшення витрат на збут (у 2,1 раза) та адміністративних витрат (на 99,27 %) свідчить про інтенсивніше управління комерційною та організаційною діяльністю. Особливо помітним є зростання інших операційних витрат за елементами (з 63,16 тис. грн до 155,96 тис. грн), що вказує на розширення витратної частини, пов'язаної з функціонуванням підприємства в умовах ускладнення зовнішнього середовища.

Попри збільшення витрат, фінансові результати демонструють позитивну динаміку. Чистий фінансовий результат зріс на 49,98 тис. грн, або 39,61 %, що говорить про здатність підприємства забезпечувати прибутковість за рахунок зростання доходів, навіть за наявності підвищеного витратного тиску. Варто також звернути увагу на показник інших операційних доходів, який збільшився у 8,3 раза, що може свідчити про запровадження нових джерел надходжень або ефективне управління супутньою діяльністю.

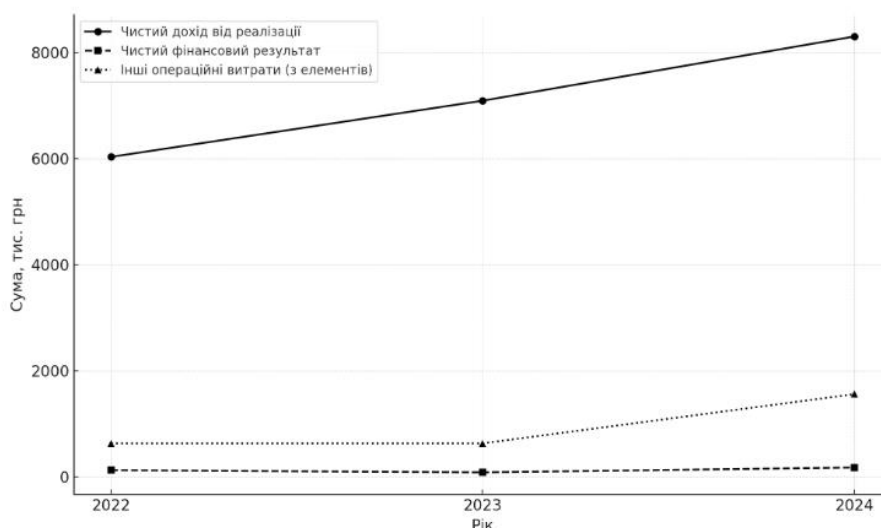


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу, чистого фінансового результату та інших операційних витрат ПрАТ «Кіровоградобленерго» у 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором за [18; 19]

Наведена на рис. 2.1 динаміка основних показників (чистого доходу, прибутку та інших операційних витрат) підтверджує висновки табличного аналізу. Лінійна тенденція демонструє стабільне зростання доходів підприємства, при цьому витрати також зростають, але не перешкоджають формуванню позитивного фінансового результату.

Продовжуючи оцінку фінансово-економічного стану ПрАТ «Кіровоградобленерго», доцільним є детальний розгляд змін у структурі активів і пасивів підприємства на основі даних балансу. Такий аналіз дозволяє простежити динаміку матеріально-технічного забезпечення, оцінити співвідношення між власними й залученими ресурсами, а також виявити тенденції в управлінні зобов'язаннями. У табл. 2.3 подано розширену інформацію про основні балансові показники компанії за 2022–2024 роки з розрахунком абсолютних і відносних відхилень.

Таблиця 2.3 – Аналіз балансу ПрАТ «Кіровоградобленерго» у динаміці (2022–2024 рр.)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення (2024–2022), тис. грн	Відносне відхилення (2024–2022), %
	тис. грн				
Основні засоби (первісна вартість)	3 183	3 116	3 097	–86	–2,70 %
Знос основних засобів	1 988	2 647	2 593	+605	+30,43 %
Інші необоротні активи (разом)	1 177	1 276	1 386	+209	+17,76 %
Необоротні активи (усього)	6 348	13 509	16 910	+10 562	+166,38 %
Оборотні активи (усього)	1 560 804	1 625 039	1 771 966	+211 162	+13,53 %
Грошові кошти і їх еквіваленти	28 938	18 929	49 075	+20 137	+69,60 %
Дебіторська заборгованість за продукцію	257 099	1 296 447	1 269 447	+1 012 348	+393,60 %
Інша поточна дебіторська заборгованість	216 699	69 185	162 584	–54 115	–24,96 %
Інші оборотні активи	562 965	563 643	611 860	+48 895	+8,69 %
Баланс (усього активів)	1 567 152	1 638 548	1 788 876	+221 724	+14,15 %
Зареєстрований капітал	1 000	1 000	1 000	0	0,00 %
Нерозподілений прибуток / непокритий збиток	154 238	238 653	294 072	+139 834	+90,67 %
Власний капітал (усього)	155 488	239 803	295 072	+139 584	+89,74 %
Довгострокові зобов'язання	29 319	155 488	239 803	+210 484	+717,80 %
Поточні зобов'язання	539 994	639 994	708 497	+168 503	+31,21 %
Усього зобов'язань	569 313	799 797	948 300	+378 987	+66,55 %
Баланс (усього пасивів)	1 567 152	1 638 548	1 788 876	+221 724	+14,15 %

Джерело: складено автором на основі офіційної фінансової звітності ПрАТ «Кіровоградобленерго» [18; 19]

Аналіз балансових показників ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2022–2024 роки свідчить про стабільне зростання обсягів активів підприємства. Так, загальний обсяг активів у 2024 році становив 1 788 876 тис. грн, що на 14,15 % більше порівняно з 2022 роком. Основне зростання забезпечене за рахунок нарощування оборотних активів, зокрема дебіторської заборгованості, а також незначного збільшення грошових коштів. У структурі необоротних активів також спостерігається поступове збільшення, що може свідчити про оновлення матеріально-технічної бази або інвестиції в інші довгострокові ресурси.

У пасивній частині балансу помітна тенденція до зростання обсягів зобов'язань, де їх частка зросла з 569 313 тис. грн у 2022 році до 948 300 тис. грн у 2024 році (+66,55 %), що може вказувати як на зростання потреб у фінансуванні поточної діяльності, так і на залучення кредитних ресурсів для реалізації інвестиційних проєктів. Водночас власний капітал зріс майже вдвічі – з 155 488 тис. грн до 295 072 тис. грн, що свідчить про покращення фінансової автономії та прибутковості діяльності. Для наочності динаміка основних агрегованих статей активів і пасивів підприємства упродовж 2022–2024 років подана на рис. 2.3.

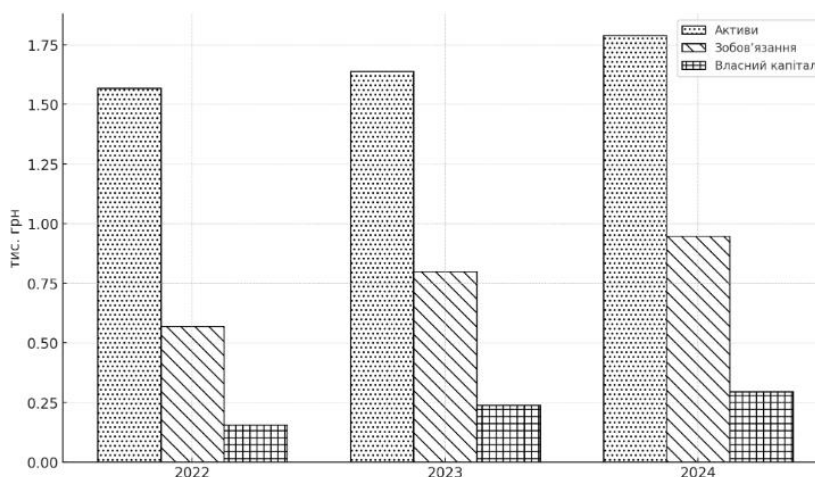


Рисунок 2.3 – Динаміка активів, власного капіталу та зобов'язань ПрАТ «Кіровоградобленерго» у 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором [18; 19]

З рис. 2.3 видно, що протягом трьох років спостерігається стійке зростання загального обсягу активів підприємства, що свідчить про розширення

господарської діяльності та можливе збільшення інвестиційної активності. Зокрема, активи зросли з 1 567 152 тис. грн у 2022 році до 1 788 876 тис. грн у 2024 році. Зобов'язання підприємства також демонструють суттєве зростання, що може бути наслідком активного залучення зовнішніх фінансових ресурсів – як довгострокового, так і короткострокового характеру. Така тенденція вимагає подальшого контролю для збереження фінансової стійкості компанії.

Водночас показники власного капіталу демонструють позитивну динаміку, майже подвоївшись за аналізований період, що свідчить про зростання прибутковості та підвищення автономності підприємства у фінансово-господарській діяльності. Таким чином, співвідношення між власними і залученими коштами залишається збалансованим, що є позитивним фактором з точки зору фінансової стабільності та стратегічної перспективи розвитку компанії.

Аналіз структури активів та зобов'язань дозволяє виявити характер формування ресурсної бази підприємства та визначити співвідношення ліквідних і неліквідних складників майна. У свою чергу, розподіл зобов'язань на поточні та довгострокові є індикатором фінансової стабільності та ступеня залежності компанії від зовнішніх джерел (рис. 2.4).

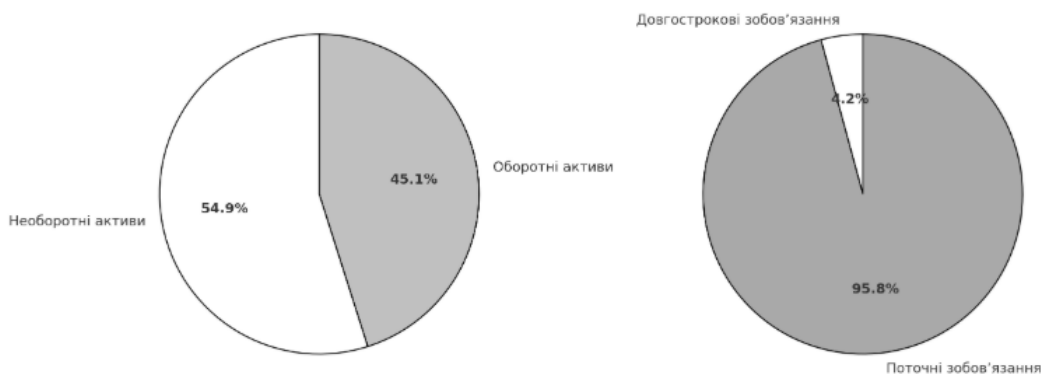


Рисунок 2.4 – Структура активів та зобов'язань ПрАТ «Кіровоградобленерго» у 2024 році

Джерело: побудовано автором [18; 19]

Аналіз структури активів ПрАТ «Кіровоградобленерго» у 2024 році свідчить про переважання необоротних активів у загальній сумі майна (55%),

що характерно для підприємств інфраструктурного типу з високим рівнем капіталомісткості. Водночас оборотні активи становлять 45%, що забезпечує підприємству певну гнучкість у покритті поточних зобов'язань. Структура пасивів демонструє суттєву залежність компанії від короткострокового фінансування: частка поточних зобов'язань становить понад 95%, у той час як довгострокові – лише 4%. Така ситуація може вказувати на обмеженість довгострокових інвестиційних ресурсів і потребує зваженого підходу до управління ліквідністю та фінансовими ризиками.

Далі проведемо оцінку фінансової стійкості підприємства, що дозволяє визначити здатність суб'єкта господарювання функціонувати за умов впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків, зберігаючи баланс між власними та залученими ресурсами. До ключових індикаторів фінансової стійкості належать коефіцієнт фінансової стійкості, який характеризує частку власного капіталу у структурі джерел формування активів, та коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів, що дає змогу оцінити рівень фінансової залежності підприємства від кредиторів. Зведені розрахункові значення зазначених показників за 2022–2024 роки наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стійкості ПрАТ «Кіровоградобленерго» у 2022–2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{фс} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу (активи)}}$	0,42	0,45	0,49
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	$K_{пвк} = \frac{\text{Усього зобов'язань}}{\text{Власний капітал}}$	1,38	1,23	1,03

Джерело: розраховано автором [13; 18; 19]

Упродовж 2022–2024 років фінансові показники ПрАТ «Кіровоградобленерго» демонструють позитивну динаміку. Збільшення коефіцієнта фінансової стійкості з 0,42 до 0,49 свідчить про поступове зростання частки власного капіталу у структурі балансу, що наближає

підприємство до оптимального рівня капіталізації. Водночас зменшення коефіцієнта співвідношення позикових і власних коштів із 1,38 до 1,03 вказує на зниження фінансової залежності від зовнішніх джерел та посилення внутрішніх ресурсів фінансування. Така динаміка є свідченням покращення фінансової стабільності та формування більш збалансованої структури капіталу. Отримані значення характеризують підприємство як таке, що має потенціал до подальшого розвитку з оптимальним рівнем фінансової самостійності.

Після оцінки фінансової стійкості доцільно перейти до аналізу платоспроможності підприємства, що реалізується через систему коефіцієнтів ліквідності. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності дасть змогу визначити здатність ПрАТ «Кіровоградобленерго» своєчасно покривати поточні зобов'язання за рахунок наявних обігових активів. У табл. 2.5 наведено значення основних коефіцієнтів ліквідності в динаміці за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.5 – Показники фінансової стійкості ПрАТ «Кіровоградобленерго» у 2022–2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{пл} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	1,21	1,38	1,43
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{шл} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	1,03	1,19	1,26
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{ал} = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Короткострокові фінансові інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,18	0,21	0,25

Джерело: розраховано автором [29; 18; 19]

Аналіз динаміки коефіцієнтів ліквідності компанії за досліджуваний період засвідчує покращення здатності підприємства виконувати свої поточні зобов'язання. Показник поточної ліквідності зріс із 1,21 у 2022 році до 1,43 у 2024 році, що перевищує мінімально допустимий рівень (1,0) і свідчить про достатній обсяг оборотних активів для покриття короткострокової заборгованості. Швидка ліквідність також покращилася: з 1,03 у 2022 році до 1,26 у 2024 році, що вказує на наявність високої частки швидколіквідних

активів (дебіторська заборгованість, грошові кошти), придатних до оперативного використання у розрахунках із кредиторами.

Позитивна динаміка спостерігається й за коефіцієнтом абсолютної ліквідності, який збільшився з 0,18 до 0,25, що свідчить про підвищення обсягу грошових ресурсів, які можуть бути використані для негайного погашення боргів. Загалом підприємство демонструє тенденцію до зростання платоспроможності, що є ознакою ефективного управління обіговими активами та оптимізації поточних фінансових зобов'язань.

На тлі позитивної динаміки показників ліквідності доцільно розширити оцінку фінансової стабільності підприємства за рахунок аналізу показників автономії та маневреності. зазначені показники характеризують рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, а також гнучкість у використанні власного капіталу. У табл. 2.6 наведено значення відповідних коефіцієнтів за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.6 – Показники автономії та маневреності ПрАТ «Кіровоградобленерго» у 2022–2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт автономії	$Ka = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$	0,42	0,45	0,49
Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами	$KзВОК = \frac{\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}}{\text{Оборотні активи}}$	0,11	0,16	0,21
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$Kмвк = \frac{\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}}{\text{Власний капітал}}$	0,26	0,34	0,43

Джерело: розраховано автором [29; 18; 19]

Аналіз показників автономії та маневреності енергопостачального підприємства за 2022–2024 роки демонструє позитивну динаміку щодо посилення фінансової самостійності підприємства. Так, коефіцієнт автономії зріс із 0,42 у 2022 році до 0,49 у 2024 році, що свідчить про наближення до оптимального рівня (0,5) і зменшення залежності від залучених коштів. Така

динаміка позитивно характеризує структуру капіталу, адже зростає частка активів, профінансованих за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами також зріс із 0,11 до 0,21, що є свідченням підвищення здатності підприємства забезпечувати свою операційну діяльність за рахунок внутрішніх ресурсів, а не зовнішніх короткострокових джерел.

Водночас коефіцієнт маневреності власного капіталу демонструє зростання з 0,26 до 0,43, що означає посилення гнучкості у використанні власних ресурсів: зменшується частка капіталу, «зашитого» в необоротні активи, і збільшується обсяг власних обігових коштів. Загалом, поступове зростання показників автономії та маневреності свідчать про поліпшення фінансової структури підприємства та зміцнення його стабільності в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Проведений аналіз показників автономії та маневреності дозволив визначити рівень фінансової самостійності підприємства, ступінь залежності від зовнішніх джерел фінансування, а також гнучкість у використанні власного капіталу. Зафіксована позитивна динаміка цих показників свідчить про поступове зміцнення капітальної бази компанії та посилення її стабільності в умовах конкурентного середовища. Такий фінансовий стан можна розглядати як відносно стабільний, що дозволяє підприємству утримувати операційну ефективність за умов ринкової невизначеності.

Разом із цим, для комплексної характеристики ефективності господарської діяльності важливо враховувати не лише структуру фінансування, а й результативність використання активів. Саме тому наступним етапом дослідження є оцінка показників ділової активності, що відображають швидкість обігу ресурсів, рівень керованості дебіторською заборгованістю та тривалість операційного циклу підприємства (табл. 2.6).

На основі табличних даних доцільно візуалізувати динаміку ключових показників ділової активності ПрАТ «Кіровоградобленерго» у 2022–2024 роках.

Таблиця 2.6 – Показники ділової активності ПрАТ «Кіровоградобленерго» у 2022–2024 рр.

Назва показника	Формула розрахунку	Характеристика	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт оборотності активів	$Koa = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Середня вартість активів}}$	Показує, скільки оборотів здійснили активи протягом періоду	0,78	0,93	0,95
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$Kodz = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середня дебіторська заборгованість}}$	Характеризує швидкість погашення дебіторської заборгованості	7,78	10,75	12,15
Тривалість одного обороту	$Tob = \frac{365}{\text{Коефіцієнт оборотності активів}}$	Визначає середню тривалість одного повного циклу обігу активів	467,95	392,47	384,21

Джерело: розраховано автором [29; 18; 19]

Зокрема, у графічному форматі представлено зміну коефіцієнтів оборотності активів і дебіторської заборгованості, а також тривалості одного обороту. Візуалізація дозволяє простежити зміни в ефективності використання ресурсів підприємства та оцінити темпи їх обігу в межах операційного циклу (рис. 2.5).

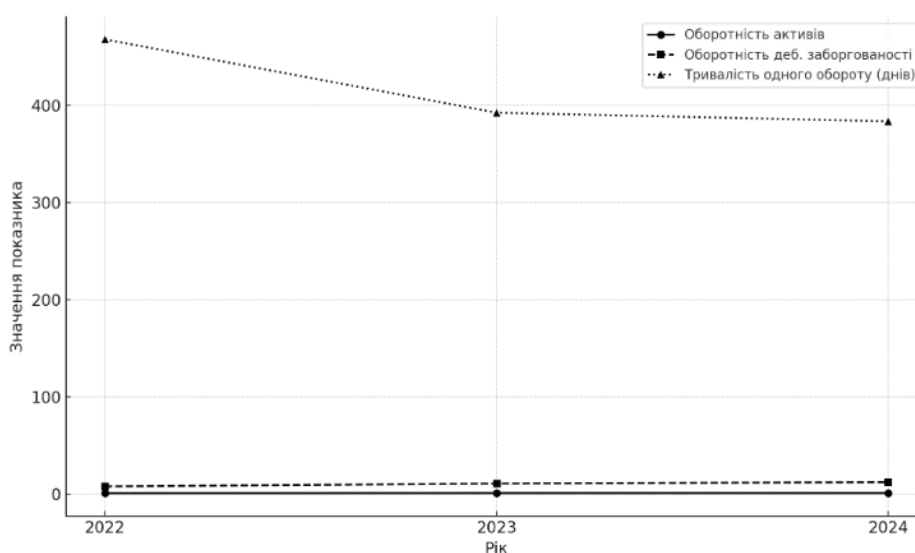


Рисунок 2.5 – Динаміка показників ділової активності ПрАТ «Кіровоградобленерго» у 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором [19]

Як видно з табл. 2.6 та рис. 2.5 за досліджуваний період спостерігається покращення ділової активності підприємства. Коефіцієнт оборотності активів

зріс з 0,78 до 0,95, що свідчить про ефективніше використання активів у процесі генерування доходу. Особливо динамічне зростання продемонстрував коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – з 7,78 до 12,15, що вказує на пришвидшення розрахунків із клієнтами та зменшення ризиків заморожених коштів. Водночас тривалість одного обороту скоротилася з 467,95 до 384,21 днів, що також є позитивним сигналом для оцінки ефективності операційної діяльності. В цілому, динаміка свідчить про поступове зростання керованості обіговими активами та адаптивність компанії до зміни ринкових умов.

Узагальнюючи результати фінансово-економічного аналізу, можна зробити висновок, що ПрАТ «Кіровоградобленерго» демонструє поступове зміцнення фінансових позицій, покращення ліквідності, зростання оборотності активів і стабільне зниження фінансових ризиків. Така динаміка свідчить про наявність у підприємства вагомого стратегічного потенціалу, що полягає у здатності ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, раціонально використовувати ресурси та забезпечувати сталість операційної діяльності.

2.3. Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства

Успішне стратегічне управління розвитком підприємства передбачає глибоке розуміння зовнішніх і внутрішніх факторів, що формують середовище його функціонування. Для ПрАТ «Кіровоградобленерго» як енергопостачального підприємства особливо важливо враховувати багатокomпонентність впливу макроекономічних умов, державного регулювання, технологічних змін і специфіки ринку електроенергії. У межах даного підпункту буде здійснено комплексну оцінку стратегічного середовища шляхом застосування інструментів PEST-аналізу, моделі п'яти сил М. Портера та SWOT-аналізу, що дозволить окреслити можливості, загрози, сильні та слабкі сторони підприємства, а також сформулювати висхідну базу для розробки обґрунтованої стратегії його подальшого розвитку [10; 20].

Для всебічної оцінки зовнішніх детермінант, що формують умови функціонування підприємства, доцільно застосувати методологію PEST-аналізу, яка дозволяє систематизовано розглянути вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на стратегічну діяльність суб'єкта господарювання. Вважаємо, що такий підхід є особливо релевантним для енергетичних компаній, зважаючи на високий рівень державного регулювання, залежність від макроекономічної кон'юнктури, динамічні зміни в технологічному середовищі, а також зростаючі очікування споживачів щодо якості та стабільності енергопостачання [10].

У табл. 2.7 представлено результати PEST-аналізу, який узагальнює вплив ключових макрофакторів на діяльність ПрАТ «Кіровоградобленерго», із урахуванням потенційних наслідків та оцінкою рівня стратегічних ризиків і можливостей.

Таблиця 2.7 – PEST-аналіз макросередовища ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Фактор	Характеристика впливу	Наслідки для підприємства	Оцінка ризику / можливості
Політичні	– Жорстке регулювання з боку НКРЕКП; – Військові дії, ризики пошкоджень мереж; – Євроінтеграційні процеси в енергетиці	Висока залежність від державної політики; можлива втрата інфраструктури; потенціал виходу на єдиний енергоринок	Високий ризик / Середня можливість
Економічні	– Коливання тарифів; – Інфляція та подорожчання енергоресурсів; – Зниження платоспроможності споживачів	Зменшення доходів і прибутковості; потреба в оптимізації витрат	Високий ризик
Соціальні	– Потреба у зручних цифрових сервісах; – Кадровий дефіцит технічних спеціалістів; – Соціальні очікування щодо якості послуг	Необхідність модернізації систем обслуговування та кадрового розвитку	Середній ризик / Висока можливість
Технологічні	– Вимоги до оновлення основних фондів; – Впровадження «розумних мереж»; – Загроза кібератак	Стимул до технічної модернізації; водночас – потреба у великих інвестиціях	Середній ризик / Висока можливість

Джерело: складено автором на основі узагальнення нормативно-аналітичних матеріалів та публічної інформації про діяльність ПрАТ «Кіровоградобленерго» [18]

Аналіз макросередовища дозволить виявити ключові виклики і можливості, які повинні бути враховані при формуванні стратегічних пріоритетів ПрАТ «Кіровоградобленерго» в умовах нестабільного економічного середовища та трансформації енергетичного ринку України.

Як видно з табл. 2.7 підприємство діє в умовах високого рівня політичних і економічних ризиків, зумовлених як геополітичною нестабільністю, так і регуляторним тиском. Разом з тим, у соціальному та технологічному вимірах простежуються значні можливості для розвитку, пов'язані з цифровізацією сервісів, модернізацією інфраструктури та зростанням запиту на якісне енергозабезпечення. Збалансоване врахування виявлених ризиків і можливостей є критично важливим для формування гнучкої та адаптивної стратегії підприємства в умовах трансформації енергетичного ринку.

Здійснений PEST-аналіз дозволив виявити ключові макрофактори, що формують умови функціонування ПрАТ «Кіровоградобленерго» на сучасному етапі. Водночас для комплексної оцінки стратегічної позиції підприємства доцільним є поєднання результатів як зовнішнього, так і внутрішнього аналізу. У цьому контексті використання інструментарію SWOT-аналізу дозволяє зіставити сильні й слабкі сторони підприємства з наявними ринковими можливостями та загрозами, виявити стратегічні переваги та зони ризику. Результати такого аналізу подано на рис. 2.6.

На підставі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що ПрАТ «Кіровоградобленерго» має значний стратегічний потенціал, зумовлений його монопольним становищем у регіоні, наявністю розвиненої інфраструктури та кваліфікованого персоналу. У той же час підприємство стикається з низкою внутрішніх обмежень, зокрема високим рівнем зносу основних фондів та залежністю від регуляторних органів.

Серед зовнішніх можливостей варто виділити перспективи цифровізації, модернізації мереж і впровадження інновацій відповідно до європейських стандартів. Натомість виклики пов'язані з тарифним тиском, військовими загрозами та посиленням конкуренції з боку альтернативної енергетики

потребують проактивної стратегії реагування. Врахування всіх цих чинників створює підґрунтя для формування збалансованої стратегії розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [13; 14].

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • монопольне становище на регіональному ринку розподілу електроенергії; • наявність розгалуженої інфраструктури електромереж; • стабільний рівень споживання з боку підприємств і населення; • досвідчений персонал і навчально-курсний центр; • активне впровадження цифрових сервісів для споживачів. 	<ul style="list-style-type: none"> • високий знос основних фондів; • залежність від регуляторної політики держави; • низький рівень енергоефективності мереж; • обмеженість інвестиційних ресурсів; • недостатня гнучкість управлінських рішень.
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • євроінтеграція та імплементація європейських стандартів в енергетичну сферу; • державні програми з модернізації енергомереж; • розвиток ринку «зеленої» енергії та Smart Grid; • інноваційні рішення у сфері енергоменеджменту; • підвищення енергоефективності споживачів. 	<ul style="list-style-type: none"> • військові загрози та ризики пошкодження інфраструктури; • тарифне регулювання, що не завжди враховує економічні потреби підприємства; • конкуренція з боку альтернативних джерел енергії (сонячна, вітрова); • кадровий дефіцит у технічних спеціальностях; • кібератаки на енергетичні об'єкти.

Рисунок 2.6 – SWOT-аналіз стратегічної позиції ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Джерело: складено автором на основі результатів PEST-аналізу, галузевих звітів та публічної інформації підприємства [18; 34; 35]

Для подальшого стратегічного узагальнення результатів SWOT-аналізу доцільно використати інструмент TOWS-матриці, який дозволяє сформулювати конкретні стратегічні напрями на основі поєднання внутрішніх (сильних і слабких сторін) та зовнішніх (можливостей і загроз) факторів. Застосування цієї методики сприяє розробці адаптивної стратегії, орієнтованої на розвиток потенціалу підприємства, зменшення ризиків та реалізацію доступних резервів зростання (рис. 2.7). Аналіз стратегічних альтернатив у межах сегментів WO та WT TOWS-матриці дає змогу виявити дієві напрями реагування на внутрішні слабкості в умовах динамічного зовнішнього середовища.



Рисунок 2.7 – Сегмент TOWS-матриці ПрАТ «Кіровоградобленерго»:

WO- та WT-стратегії

Джерело: складено автором на основі результатів стратегічного аналізу підприємства [18; 34; 35]

Зокрема, стратегії WO зосереджуються на трансформації вразливих аспектів діяльності шляхом використання доступних можливостей – таких як участь у державних програмах, залучення «зеленого» фінансування чи розвиток людського капіталу. Натомість WT-стратегії мають на меті мінімізацію ризиків через реструктуризацію, оптимізацію витрат і посилення контролю. Узгоджене впровадження цих стратегій дозволить ПрАТ «Кіровоградобленерго» не лише підвищити свою стійкість, а й сформувати передумови для довгострокового розвитку в умовах жорсткої регуляторної та ринкової конкуренції.

Комплексне вивчення конкурентного середовища функціонування ПрАТ «Кіровоградобленерго» потребує застосування інструментарію, що дозволяє врахувати зовнішні загрози, структурні обмеження та потенційні точки тиску з боку галузевих учасників. Одним із ефективних підходів до такої оцінки є модель п'яти сил конкуренції М. Портера, яка дає змогу охарактеризувати інтенсивність суперництва між компаніями галузі, силу впливу постачальників

і споживачів, а також ризики, пов'язані з появою нових гравців і товарів-замінників.

У контексті функціонування енергопостачального підприємства, що працює в умовах регульованого ринку, така модель дозволяє виявити структурні чинники, які можуть суттєво впливати на стратегічні рішення, прибутковість і довгострокову конкурентну позицію. Узагальнене графічне представлення моделі п'яти сил конкуренції М. Портера, адаптованої до специфіки діяльності ПрАТ «Кіровоградобленерго», наведено на рис. 2.8.

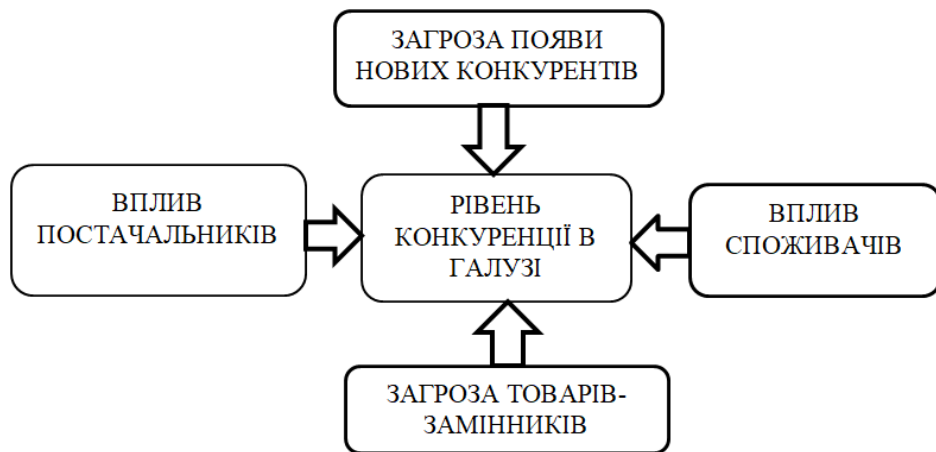


Рисунок 2.8 – Модель п'яти сил конкуренції М. Портера для ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Джерело: узагальнено автором на основі моделі конкуренції М. Портера [20]

Аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Кіровоградобленерго» за моделлю М. Портера дозволяє комплексно охарактеризувати силу зовнішніх впливів, які формують стратегічну позицію підприємства в енергетичному секторі. Конкуренція в галузі є відносно низькою через особливості ринку розподілу електроенергії в Україні, який характеризується природною монополією. Компанії наділені правом на обслуговування визначеної території, що знижує інтенсивність суперництва. Водночас чинники, пов'язані з регулюванням тарифів, підвищеними вимогами до якості послуг і модернізації мереж, створюють внутрішньогалузевий тиск.

Загроза входу нових конкурентів залишається мінімальною. Високі бар'єри входу – необхідність отримання ліцензії, значні капітальні витрати на

інфраструктуру, жорсткий нагляд НКРЕКП – роблять ринок малодоступним для нових учасників.

Сила впливу постачальників є стриманою, однак залежність від національного оператора передачі (НЕК «Укренерго»), а також від постачальників обладнання, ремонтних матеріалів і технологій, формує низку викликів. Порушення логістичних ланцюгів чи технічна застарілість можуть ускладнити безперервність обслуговування споживачів.

Сила впливу споживачів зростає внаслідок цифровізації процесів, підвищення обізнаності клієнтів, а також вимог до прозорості й доступності сервісу. Однак, можливість зміни постачальника обмежена, фактори якості обслуговування, швидкість реагування та надійність поставок є критичними для репутаційної та ринкової стабільності.

Загроза товарів-замінників набирає обертів у світлі зростання популярності альтернативної енергетики: сонячних панелей, міні-електростанцій, накопичувачів енергії. Хоча цей ризик поки що не є визначальним у межах традиційного енергопостачання, тенденція до енергоефективності й енергетичної автономії населення та бізнесу вимагає від компанії гнучкості та інноваційної відповіді [20; 34; 35].

Аналіз за моделлю М. Портера дозволяє чітко окреслити інтенсивність ключових зовнішніх впливів на стратегічну позицію ПрАТ «Кіровоградобленерго» в енергетичній галузі. Природна монополія на ринку розподілу електроенергії забезпечує відносну стабільність у межах ліцензованої території, однак зовнішнє регулювання та потреба в технологічному оновленні створюють постійний тиск на ефективність. Водночас вплив постачальників обладнання та електроенергії потребує активної політики з диверсифікації ризиків і технічного оновлення. Зростання клієнтських очікувань щодо прозорості та цифрових сервісів у поєднанні з поширенням альтернативних джерел енергії зумовлює необхідність стратегічного позиціонування підприємства на засадах адаптивності, інноваційності та гнучкості до змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СФЕРИ

3.1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності

В умовах економічної нестабільності підприємства енергетичного сектору України змушені діяти в складному і динамічному середовищі, де поєднуються високий рівень регуляторного тиску, непередбачуваність макроекономічних показників, зростання вартості ресурсів та зміна споживчих потреб. Така ситуація вимагає від енергокомпаній не просто оперативної адаптації до обставин, а системного стратегічного підходу до управління розвитком, що дозволяє зберігати стійкість бізнесу, модернізувати інфраструктуру та ефективно взаємодіяти з усіма учасниками енергетичного ринку [32].

Для ПрАТ «Кіровоградобленерго», яке виконує критичну функцію – забезпечення безперебійного розподілу електричної енергії на території всієї Кіровоградської області, ці виклики є особливо гострими й багатовимірними. З одного боку, підприємство має діяти в умовах жорсткої тарифної політики, що встановлюється державним регулятором – НКРЕКП, і не завжди дозволяє покривати фактичні витрати на обслуговування мереж. З іншого боку, спостерігається зниження платоспроможності споживачів, зростання рівня дебіторської заборгованості, що негативно позначається на обіговому капіталі та можливості фінансування оновлення матеріально-технічної бази.

Крім того, на тлі глобальних процесів – воєнних загроз, енергетичних трансформацій і цифрової революції – підвищується ризик для енергетичної безпеки, особливо в регіонах з критичною інфраструктурою, до яких належить і Кіровоградщина. До цього додається нестабільність валютного ринку, яка ускладнює закупівлю імпортного обладнання, підвищує собівартість

модернізаційних проєктів і ставить під сумнів реалізацію стратегій довгострокового оновлення енергетичного господарства [34].

Зміни у регуляторному середовищі, пов'язані з реформою ринку електроенергії, зокрема переходом до ринкових умов купівлі-продажу електроенергії, змінюють звичні для розподільчих компаній моделі функціонування та вимагають від ПрАТ «Кіровоградобленерго» підвищення своєї гнучкості, інноваційності та економічної відповідальності. Паралельно посилюється громадський і клієнтський тиск – споживачі очікують високої якості обслуговування, прозорості тарифів, наявності цифрових сервісів і швидкого реагування на звернення.

Враховуючи сукупність зазначених факторів, стає очевидним, що формування стратегічних пріоритетів розвитку ПрАТ «Кіровоградобленерго» є не просто актуальним, а визначальним чинником його стабільності та ефективності в довгостроковій перспективі. Такі пріоритети мають відповідати принципам енергоефективності, діджиталізації, фінансової гнучкості, орієнтації на споживача та відповідального управління ризиками, і водночас бути інтегрованими в національні й регіональні енергетичні стратегії [35].

Враховуючи наведені виклики та загрозові тенденції, доцільно узагальнити основні фактори економічної нестабільності та проаналізувати їх прямий вплив на діяльність ПрАТ «Кіровоградобленерго», що дозволяє обґрунтовано визначити напрями стратегічного реагування (табл. 3.1).

Аналіз факторів економічної нестабільності, представлений у табл. 3.1, свідчить про їхній комплексний і взаємопов'язаний вплив на основні сфери функціонування ПрАТ «Кіровоградобленерго». Встановлено, що сукупність загроз охоплює фінансово-економічний стан, технічну інфраструктуру, нормативно-регуляторне середовище та кадровий потенціал підприємства, що зумовлює підвищену складність у формуванні ефективної стратегії розвитку та обумовлює необхідність перегляду існуючих управлінських підходів в умовах нестабільного ринку.

Таблиця 3.1 – Взаємозв’язок зовнішніх чинників та управлінських рішень в умовах нестабільності

Фактори економічної нестабільності	Вплив на діяльність підприємства	Практичні шляхи вирішення проблем
Інфляція та зростання цін	Зростання витрат на матеріали, ремонт, логістику	Оптимізація витрат, переходи на довгострокові контракти, локалізація постачань
Валютні коливання	Нестабільність бюджетування, ускладнення імпорتنних закупівель	Хеджування валютних ризиків, диверсифікація постачальників, локальні альтернативи
Регуляторні зміни з боку НКРЕКП	Обмеження модернізації через недостатній тариф	Ведення діалогу з регулятором, підготовка обґрунтованих тарифних заявок, лобіювання змін
Нестабільна платоспроможність споживачів	Зростання дебіторської заборгованості, дефіцит коштів	Впровадження системи управління дебіторкою, реструктуризація боргів, стимулювання онлайн-оплат
Воєнні ризики та загрози для інфраструктури	Підвищення аварійності, потреба в захисті об’єктів	Розробка планів безпеки, резервні потужності, укриття та енергостійкі рішення
Недостатній рівень інвестицій	Зупинка оновлення обладнання, стагнація інновацій	Пошук зовнішніх фінансувань (гранти, кредити), участь у держпрограмах, пріоритизація критичних проєктів
Поява альтернативних джерел енергії	Зниження споживання, відтік клієнтів	Співпраця з малими генераціями, пропозиція нових послуг (балансування, смарт-облік), digital-сервіси
Кадрова міграція і старіння персоналу	Брак кваліфікованих працівників, втрата експертизи	Внутрішнє навчання, підвищення мотивації, впровадження кадрового резерву, партнерство з освітніми закладами

Джерело: запропоновано автором

У такій ситуації особливої актуальності набуває формування обґрунтованих стратегічних пріоритетів розвитку підприємства, орієнтованих на адаптацію до зовнішніх викликів, підвищення гнучкості внутрішніх процесів і забезпечення довгострокової стійкості розподільної системи. Цільові пріоритети стратегічного розвитку ПрАТ «Кіровоградобленерго» в умовах економічної нестабільності показано на рис. 3.1.

Аналіз рис. 3.1 показав чітку ієрархічно структуровану модель цільових стратегічних пріоритетів розвитку ПрАТ «Кіровоградобленерго», яка охоплює ключові напрями трансформації підприємства в умовах зростаючої економічної, технологічної та регуляторної нестабільності. Сформульовані пріоритети мають системний характер і взаємопов’язані між собою, що зумовлює потребу в комплексному підході до їх реалізації.

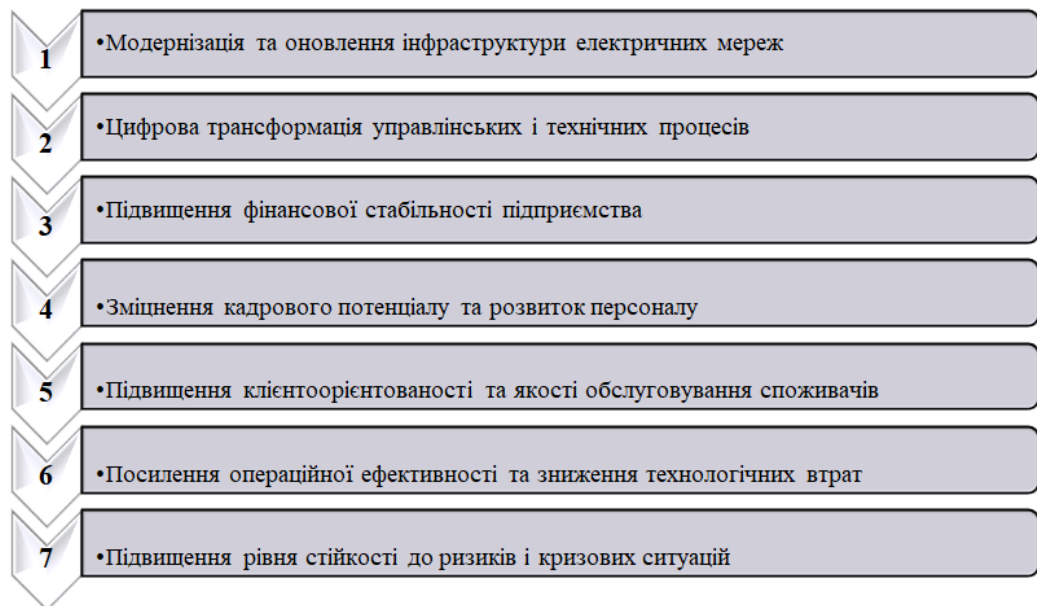


Рисунок 3.1 – Цільові пріоритети стратегічного розвитку ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Джерело: запропоновано автором

На першому плані розглядаються технічна модернізація та цифровізація, як основа для забезпечення надійності, безпеки та гнучкості розподільчих мереж. Не менш важливим є блок фінансової стабілізації, спрямований на підвищення рентабельності, управління дебіторською заборгованістю та оптимізацію витрат. У свою чергу, посилення кадрового потенціалу, клієнтоорієнтованість, зниження технологічних втрат та управління ризиками формують інституційне середовище, яке підтримує реалізацію техніко-економічних цілей.

Зазначена структура пріоритетів може бути покладена в основу розробки стратегічної програми розвитку підприємства, з урахуванням потреб адаптації до ринкових викликів, вимог регулятора, очікувань споживачів і принципів енергетичної безпеки. В умовах повномасштабної війни запропоновані пріоритети набувають особливої актуальності, оскільки забезпечення стабільної роботи розподільчих мереж і підвищення стійкості до зовнішніх загроз є критично важливими як для безперебійного електропостачання, так і для підтримки функціонування об'єктів критичної інфраструктури.

3.2. Забезпечення реалізації стратегічних рішень на підприємстві енергетичної галузі

Ефективне стратегічне управління потребує не лише формулювання цілей розвитку, але й забезпечення належного механізму їх реалізації, що охоплює організаційні, фінансові, технологічні та кадрові інструменти. В умовах високої динаміки зовнішнього середовища, зокрема впливу економічної турбулентності та воєнних загроз, реалізація стратегічних рішень у ПрАТ «Кіровоградобленерго» має ґрунтуватися на принципах гнучкості, адаптивності, оперативного реагування та багаторівневого контролю. До ключових елементів системи забезпечення реалізації стратегії належать такі управлінські інструменти і механізми.

1. Впровадження збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), що дозволяє пов'язати стратегічні цілі з конкретними індикаторами результативності за напрямками: фінанси, споживачі, внутрішні процеси, розвиток персоналу. Використання зазначеної моделі дасть змогу відслідковувати ефективність виконання планів на різних рівнях управління.

2. Каскадування стратегічних цілей на структурні підрозділи підприємства передбачає формулювання конкретних завдань для кожного підрозділу відповідно до загальної стратегії, що забезпечує їхню узгодженість та відповідальність виконавців.

3. Програмно-цільове управління може застосовуватися у вигляді розробки стратегічних програм модернізації, цифровізації, підвищення якості обслуговування тощо. Кожна програма має містити цілі, ресурси, строки, очікувані результати та механізми моніторингу.

4. Інституційне забезпечення реалізації стратегії, де доцільним є створення стратегічного офісу або робочої групи, яка відповідатиме за координацію впровадження стратегічних рішень, взаємодію між підрозділами та звітування перед вищим керівництвом.

5. Розробка антикризових сценаріїв і резервних планів з акцентом на воєнну ситуацію, тобто підприємство повинно мати гнучкі сценарії дій на випадок перебоїв у постачанні, пошкодження об'єктів або коливань ринку електроенергії.

6. Активне управління ризиками через впровадження системи ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків, пов'язаних із реалізацією стратегії (технологічних, фінансових, регуляторних, репутаційних), із використанням сучасних методів (наприклад, SWOT-, PEST-аналіз, Heat Map).

7. Формування системи внутрішньої мотивації персоналу з врахуванням стратегічних цілей, що повинні бути підтримані мотиваційними механізмами, які стимулюють працівників до досягнення визначених результатів (використання KPI, участь у прибутку, внутрішні конкурси ініціатив).

8. Цифрові інструменти реалізації стратегії, зокрема впровадження корпоративних інформаційних систем управління (ERP), систем бізнес-аналітики (BI), інструментів для електронного моніторингу реалізації проєктів (Trello, Jira, Asana тощо).

Крім того, важливим є безперервне інформування та залучення внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін. Формування відкритої комунікаційної політики дозволяє підвищити довіру до дій підприємства, поліпшити взаємодію зі споживачами, партнерами, органами державної влади.

Загалом забезпечення реалізації стратегічних рішень у ПрАТ «Кіровоградобленерго» має базуватись на чіткому плануванні, поетапному впровадженні, системному моніторингу та здатності до коригування дій відповідно до змін зовнішнього середовища.

Для забезпечення ефективної реалізації сформульованих стратегічних рішень на практиці необхідно здійснити їх декомпозицію на рівень конкретних завдань, закріпити відповідальних виконавців і визначити критерії контролю за досягненням цілей. Використання подібного механізму дозволяє перевести стратегічні ініціативи у площину чітких управлінських дій, забезпечуючи прозорість процесу впровадження та можливість оперативного реагування.

У табл. 3.2 узагальнено приклади взаємозв'язку між стратегічними цілями підприємства, відповідними заходами та індикаторами ефективності їх виконання.

Таблиця 3.2 – Практична реалізація стратегічних рішень на рівні підприємства

Стратегічна ціль	Конкретне завдання	Відповідальний структурний підрозділ	Індикатори виконання
Підвищення технічної надійності мереж	Модернізація 10 кВ ліній у районах з високими втратами	Виробничо-технічний відділ	Скорочення кількості аварій на 15% протягом року
Цифровізація управлінських процесів	Впровадження ERP-системи на всіх рівнях управління	ІТ-відділ / служба цифрового розвитку	100% підключення персоналу до ERP до кінця року
Зменшення дебіторської заборгованості	Розробка політики реструктуризації боргів для побутових споживачів	Фінансово-економічний відділ	Зменшення дебіторської заборгованості на 10% за півріччя
Зміцнення кадрового потенціалу	Проведення навчання персоналу та кадрового резерву	Відділ кадрів і навчання	80% працівників пройшли підвищення кваліфікації
Підвищення задоволеності споживачів	Запровадження онлайн-кабінетів із можливістю подання заяв та скарг	Служба з роботи зі споживачами	Підвищення рівня задоволеності клієнтів (NPS) не менше ніж на 15%

Джерело: узагальнено автором

Узагальнені в табл. 3.2 управлінські дії демонструють практичну реалізацію стратегічних пріоритетів на рівні операційної діяльності ПрАТ «Кіровоградобленерго». Реалізація запропонованих заходів забезпечує трансформацію загальних цілей розвитку в конкретні завдання з чітко визначеними відповідальними підрозділами та контрольованими результатами. Запропонована система організації управлінських рішень дозволяє досягти узгодженості між стратегічним і поточним рівнями управління, сприяє підвищенню прозорості внутрішніх процесів, зміцненню фінансової та технічної стійкості підприємства в умовах ринкової та інституційної нестабільності.

Запровадження чітких індикаторів виконання дає змогу не лише оцінити

прогрес у досягненні цільових орієнтирів, а й оперативно коригувати управлінські дії, що є особливо важливим в умовах постійної зміни зовнішніх загроз та викликів. Отже, ефективна реалізація стратегії передбачає поєднання аналітичного прогнозування, організаційної відповідальності та гнучких механізмів моніторингу.

Упровадження стратегічних рішень, розроблених у межах вищезазначеного, має на меті формування адаптивної, стійкої та технологічно оновленої моделі функціонування ПрАТ «Кіровоградобленерго». Очікується, що комплексна реалізація пріоритетів розвитку сприятиме підвищенню загальної ефективності підприємства, зміцненню його позицій у регіональній енергетичній системі та підвищенню здатності протистояти зовнішнім викликам.

Передусім прогнозується покращення технічного стану інфраструктури, що виявлятиметься у зниженні рівня аварійності, втрат електроенергії та витрат на експлуатацію зношеного обладнання. Завдяки модернізації мереж і впровадженню нових технологічних рішень буде досягнуто вищої надійності та безпеки електропостачання, особливо в критично важливих для регіону секторах.

Важливим наслідком стратегічних заходів стане оптимізація операційних витрат. Автоматизація облікових, фінансових і диспетчерських процесів, інтеграція цифрових платформ управління ресурсами (ERP, CRM, BI-систем) дозволять зменшити залежність від ручного адміністрування та скоротити витрати на обслуговування внутрішніх процедур. Очікується, що це створить основу для стійкого зростання продуктивності праці.

У сфері фінансів реалізація стратегічних рішень сприятиме зменшенню дебіторської заборгованості та стабілізації грошових потоків. Впровадження гнучких механізмів реструктуризації боргів, зміцнення фінансової дисципліни споживачів та удосконалення процедур моніторингу платоспроможності позитивно вплинуть на ліквідність підприємства.

Очікуваним результатом цифрової трансформації стане також зміцнення взаємодії з клієнтами. Підвищення прозорості сервісних процедур, створення персоналізованих онлайн-кабінетів, оптимізація процесів обробки заяв, скарг і підключень сприятимуть формуванню довіри до підприємства та зростанню рівня задоволеності споживачів.

Окрему вагу у загальній ефективності стратегії має кадрова складова. Розвиток системи внутрішнього навчання, підтримка професійного росту працівників, формування кадрового резерву забезпечать підвищення людського капіталу, стійкість організаційної структури та здатність підприємства до інноваційного оновлення [33].

Реалізація заходів стратегічного управління також дозволить зміцнити інституційну стійкість підприємства до впливу зовнішніх загроз, зокрема економічних, регуляторних чи воєнних. Впровадження систем управління ризиками, сценарного планування та механізмів кризового реагування дозволить зберігати функціональність підприємства навіть у надзвичайних умовах.

У довгостроковій перспективі досягнення запланованих результатів сприятиме поліпшенню фінансово-економічних показників підприємства, зростанню його конкурентоспроможності та сталому розвитку. Підвищення рентабельності, зміцнення фінансової стійкості, ефективне управління активами й репутаційна привабливість стануть основою для інтеграції ПрАТ «Кіровоградобленерго» в нову модель енергетичного ринку, орієнтовану на інновації, клієнтоцентричність і енергетичну безпеку. Реалізація стратегічних ініціатив у поєднанні з адаптивною організаційною структурою та цифровою трансформацією управлінських процесів дозволить підприємству не лише відповідати сучасним вимогам регуляторного середовища, а й виступати активним учасником формування стійкої енергетичної інфраструктури на регіональному рівні.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження стратегічного управління розвитком підприємства на прикладі ПрАТ «Кіровоградобленерго» в умовах нестабільного ринкового середовища дало змогу комплексно охопити теоретичні положення, аналітичні інструменти та прикладні підходи до формування та реалізації стратегії розвитку суб'єкта господарювання. У процесі наукової роботи було досягнуто сформульовану мету дослідження та послідовно реалізовано поставлені завдання, що забезпечило можливість формулювання обґрунтованих висновків і практичних рекомендацій.

У межах першого розділу роботи зосереджено увагу на теоретико-методологічних засадах стратегічного управління в умовах ринкової нестабільності. Дослідження дозволило розкрити сутність і зміст поняття стратегічного управління, визначити його роль у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства, а також простежити логіку формування стратегій в умовах динамічного зовнішнього середовища. Проаналізовано ключові підходи до стратегічного планування, класифіковано типи стратегій за рівнями управління та встановлено, що в умовах економічної нестабільності особливої ваги набувають адаптивні, гнучкі та антикризові моделі управлінських рішень. Обґрунтовано, що стратегічне управління не лише визначає напрям руху підприємства, а й формує механізми його стійкості до зовнішніх загроз.

У другому розділі дослідження проведено ґрунтовний аналіз господарської діяльності енергопостачальної компанії «Кіровоградобленерго» як об'єкта стратегічного управління. Визначено специфіку функціонування підприємства в енергетичній галузі та встановлено, що його розвиток відбувається в умовах впливу складного комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, зокрема економічної нестабільності, регуляторного тиску, інфраструктурного зносу та дефіциту фінансових ресурсів. Здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізовано динаміку фінансових показників, оцінено рівень фінансової стійкості,

автономії, маневреності капіталу, а також виявлено слабкі місця у структурі витрат і забезпеченні технічної модернізації.

Особлива увага приділяється проблемі технологічного зносу основних фондів, що безпосередньо впливає на якість електропостачання та економічну ефективність операційної діяльності. Зростання дебіторської заборгованості, обмеження у тарифній політиці, обмеженість доступу до інвестиційних ресурсів та дефіцит кваліфікованих кадрів створюють додаткові бар'єри для реалізації розвитку в традиційних управлінських рамках.

Крім того, у межах розділу здійснено комплексну оцінку конкурентного середовища ПрАТ «Кіровоградобленерго» з використанням інструментів стратегічного аналізу (PEST, Porter's Five Forces), що дозволило ідентифікувати основні загрози й можливості для підприємства в умовах лібералізації енергетичного ринку, посилення споживацького контролю, розвитку розподіленої генерації та цифровізації. Проведений аналіз створив підґрунтя для розробки обґрунтованих стратегічних пріоритетів та механізмів управління розвитком підприємства, що реалізовані в третьому розділі роботи.

У заключному розділі роботи зосереджено увагу на розробці стратегічних орієнтирів і механізмів управління розвитком ПрАТ «Кіровоградобленерго» в умовах нестабільного середовища. Визначено пріоритетні напрями розвитку підприємства, серед яких – технічне оновлення, цифровізація управлінських процесів, зміцнення фінансової стабільності та підвищення клієнтоорієнтованості.

Сформовано практичну модель реалізації стратегії, що передбачає поетапне впровадження управлінських рішень із чітким розподілом відповідальності та контрольними індикаторами. Запропоновані заходи зорієнтовані на досягнення підвищеної ефективності, гнучкості та стійкості підприємства до зовнішніх ризиків. Очікувані результати реалізації стратегії свідчать про її прикладну цінність і потенціал до довгострокового впливу на підвищення конкурентоспроможності підприємства в енергетичному секторі.