

to change the functional model of personnel management at the enterprise on the basis of its own organizational philosophy, which is based on its own experience of working with its employees and using the practices of leading domestic and global companies. Accordingly, balancing between the use of traditional organizational-economic, social-psychological and legal management methods and the search for a set of new mechanisms and methods of influencing personnel becomes of strategic importance.

1. *Balabanova L. V., Sardak O. V.* (2011) Personnel management. Kyiv : Professional , 446 p.;
2. *Ruliev V. A., Gutkevich S. O., Mostenska T. L.* (2012) Personnel management. Kyiv : Condor., 310 p.;
3. *Lozynsky I. E., Eliseeva L. O.* (2014) Theoretical foundations of the enterprise personnel management system. Economy and the region, No. 3 (34) URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/Eir/2012_3/184-188.pdf. (application data : 11.09.2023);
4. *Shashina M. V., Tulchynskiy R. V., Fedotov O. Yu.* (2019) Formation of the motivational component of the company's personnel policy in conditions of a high level of labor force mobility. Agroworld. №. 3;
5. *Tulchynska S.O., Shemet Y. V.* (2014) Modern problems of the organization of personnel management at the enterprise. Modern problems of economics and entrepreneurship. coll. of science pr. V. 13. Kyiv: Polytechnic Institute., pp. 195-202;
6. Care of employees. URL : <https://kyivstar.ua/uk/about/responsibility/employees#>. (application data : 21.10.2023);
7. *Tatley K.* Steve Jobs' top hiring tip: «hire the best». RecruitLoop. 2014. No. 5 August. URL : <http://recruitloop.com/blog/steve-jobs-top-hiring-tip-hire-the-best>. (application data : 14.10.2023);
8. *Jimínez-Jimínez D., Sanz-Valle R.* (2013) Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. Personnel review., No. 42:1. pp. 28–49.

УДК: 658.82

DOI: 10.36919/2312-7812.4.2023.45

В.Є. Потапов

МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ця наукова стаття присвячена дослідженню методів визначення конкурентоспроможності енергетичних підприємств. Автор аналізує загальні підходи до визначення конкурентоспроможності в промисловому секторі, і фокусуються на специфіці енергетичної галузі. Конкурентоспроможність підприємства є одним із важливих аспектів ринкового середовища, який характеризує можливість підприємства адаптуватися до умов ринку и зайняти провідне місце серед інших учасників. Спроможність ефективно конкурувати на ринку і здобувати переваги перед конкурентами передбачає не лише володіння конкретними ресурсами чи технологіями, але й здатністю адаптуватися до змін, розробляти інновації та виходити за рамки стандартних стратегій. Конкурентоспроможність стає фактором, який визначає успіх підприємства в довгостроковій перспективі.

В статті проводиться дослідження факторів, що впливають на формування рівня конкурентоспроможності енергетичних підприємств в ринкових умовах. Автор висвітлює методичні підходи до оцінки продуктивності та ефективності роботи енергетичного підприємства, а також важливість управління ризиками та інноваціями для забезпечення конкурентоспроможності. Дослідження даної тематики може бути корисними для енергетичних підприємств та дослідни-

ків, що працюють у цій галузі, з метою розробки стратегій розвитку та підвищення конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі.

This scientific article is devoted to the study of methods for determining the competitiveness of energy enterprises. The author analyses general approaches to determining competitiveness in the industrial sector and focuses on the specifics of the energy industry. Enterprise competitiveness is one of the important aspects of the market environment, which characterizes the enterprise's ability to adapt to market conditions and take a leading place among other participants. The ability to compete effectively in the market and gain advantages over competitors involves not only the possession of specific resources or technologies but also the ability to adapt to changes, develop innovations, and go beyond standard strategies. Competitiveness becomes a factor that determines the success of the enterprise in the long term.

The article examines the factors affecting the formation of the level of competitiveness of energy enterprises in market conditions. The author highlights methodical approaches to assessing the productivity and efficiency of an energy enterprise, as well as the importance of risk management and innovation to ensure competitiveness. Research on this topic can be useful for energy companies and researchers working in this field, to develop development strategies and increase competitiveness in the modern business environment.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкуренція, конкурентна перевага, підприємство.

Key words: competitiveness, competition, competitive advantage, enterprise.

Постановка проблеми. Одним з головних факторів для покращення рівня українських товарів та наданих послуг є стимулювання вітчизняних підприємств боротися за розширення своєї частки на внутрішньому і зовнішньому ринках, просувати свої товари та формувати свого клієнта, поставивши його інтереси у центр всієї виробничої та комерційної діяльності.

На сьогоднішній день проблема підвищення конкурентоспроможності – дуже актуальна для промислових підприємств України. Проблема підвищення конкурентоспроможності стосується практично всіх сторін життя суспільства. У розвинутих країнах, наприклад, вона постійно перебуває у центрі уваги державних діячів та ділових кіл. Загострення конкурентної боротьби за збут продукції, за місце на ринку змушує підприємства постійно шукати нові можливості й резерви для збуту своєї продукції, удосконалювати технологію з метою створення якісних товарів.

Мета статті. Дослідження сутності поняття конкуренції та проблеми досягнення високого рівня конкурентоспроможності енергетичного підприємства, розкриття сутності конкурентоспроможності та проведення оцінки конкурентоспроможності підприємств енергетичної галузі.

В умовах глобалізації світової економіки глобалізується і конкуренція товаровиробників за клієнта. Практично завжди це конкуренція з відомими, крупними корпораціями. Сьогодні не можна розраховувати на те, що знайдеться ринок товарів, недоступний для світових виробників, тому проблема забезпечення конкурентоспроможності потребуватиме постійних рішучих дій для свого вирішення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для того, щоб успішно діяти в умовах ринкової економіки, підприємство повинно формувати раціональні варіанти відповідей на всі зміни, які щоденно, виникають у процесі його ділової активності. Процес формування і застосування таких варіантів рішень необхідно здійснювати в межах концепції загального управління підприємством. В такому випадку головною метою

управління є підтримка діяльності підприємства на певному рівні в залежності від змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Основний фундамент роботи розвитку конкурентоспроможності був викладений у працях закордонних дослідників: М. Портера [1], А. Сміта [2]. Важливо також відмітити вклад в теорію конкурентоспроможності наукових праць вітчизняних економістів: П. Алтухова [3], В. Базилевича [4], Р. Грецького [5].

Зокрема, М. Портер пропонує надати визначення конкуренції як суперництва, боротьбу за досягнення максимально можливих здобутків, переваг, тощо. Автор описує процес управління суб'єктом господарської діяльності на конкретній території з метою отримання переваги у боротьбі з конкурентами для задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або за природних умов.

Конкуренція — економічне змагання виробників однакових видів продукції на ринку з метою залучення більшої кількості покупців та одержання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах. Основа конкурентних відносин — свобода вибору — реалізується у формі прагнення кожного одержувати для себе особисто грошовий дохід. Конкуренція на думку К. П. Макконнелла і С.Л. Брю також забезпечує наявність на ринку великої кількості незалежно діючих продавців і покупців [6].

Вітчизняні науковці, зокрема З. Борисенко розглядають конкуренцію як суперництво на будь-якій ниві між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні єдиної мети [7].

Конкурентоспроможність підприємства — це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво й реалізація конкурентоспроможних товарів — обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми. У ширшому змісті для забезпечення конкурентоспроможності необхідна систематична робота з усього виробничо-господарського циклу, що приводить до конкурентних переваг у сферах виробництва, управління, фінансів, маркетингу й т.п.

Показник конкурентоспроможності товару відображає його здатність задовольняти потреби покупців краще, ніж подібні товари на ринку. Ця конкурентоспроможність залежить від ряду факторів, таких як якість, технічний рівень, споживчі характеристики товару і цінова політика продавців.

Крім того, на конкурентоспроможність впливають переваги в гарантійному сервісі, логістики, рекламі, іміджі компанії, можливість надання додаткових послуг, а також ситуація на ринку, коливання попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару може свідчити про доцільність його виробництва та впевнений продаж його на ринку.

Однак конкурентоспроможність товару охоплює не лише високу якість та технічний рівень, а також вміння адаптуватися до ринкових умов та змін у часі. Важливо враховувати максимально можливі вимоги і потреби конкретних груп покупців. Важливо наголосити, що об'єктивна оцінка конкурентоспроможності товару може бути проведена лише на основі критеріїв, якими керується споживач, для якого призначений цей товар.

Пошук причин конкурентоспроможності товару вимагає аналізу конкурентних переваг його окремих характеристик, що виникають внаслідок більш ефективного управ-

ління процесами розробки, виробництва та маркетингу продукції. Важливо розуміти, що конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність фірми-виробника є взаємопов'язаними, утворюючи єдине ціле. Можливість компаній конкурувати на певному ринку товарів безпосередньо залежить від конкурентоспроможності їхнього товару та комплексу економічних стратегій, що впливають на результати конкурентної боротьби.

Конкурентна перевага — рівень ефективного використання наявних у розпорядженні підприємства всіх видів ресурсів [8]. У трактуванні Ж. Ламбена конкурентна перевага є порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продаж [9].

Існує ієрархія джерел конкурентних переваг, при цьому переваги нижчого рівня, такі як доступність дешевої робочої сили або сировини, можуть бути легко скопійовані конкурентами. Конкуренти можуть відтворити ці переваги, знаходячи альтернативні джерела дешевої робочої сили або сировини, або навіть конкуруючи на тому ж ринку за ресурсами і виробництвом продукції.

Конкурентоспроможність окремого підприємства, і її внесок у формування конкурентоспроможності галузі та економіки країни, можна оцінити, враховуючи наступні аспекти: ефективне використання робочої сили (оцінка через оплату праці та її продуктивність), упровадження сучасних технологій на рівні підприємства, якість та кількість внутрішніх постачальників, рівень управління верхнього рівня, маркетингові стратегії та інноваційний потенціал.

Наведені групи показників поділяють на два основних види: технічні та економічні. В свою чергу, вони відповідно поділяються на параметри ергономічності, естетики, відповідності стандартам та законодавству, а також на параметри, які визначають рівні окремих елементів ціни попиту (мал.1).



Мал. 1. Показники конкурентоспроможності

Енергетичне підприємство - це компанія, яка спеціалізується на виробництві, передачі, розподілі або постачанні енергії (енергоносіїв). Це може включати в себе електроенергію, теплоенергію, природний газ, нафту, вугілля, альтернативні джерела енергії та інші ресурси.

Енергетичні підприємства грають важливу роль у суспільстві, забезпечуючи необхідну енергію для виробництва, опалення, освітлення та інших господарських потреб. Вони можуть бути державними або приватними, і використовувати різні джерела енергії та технології для виробництва та постачання енергії.

Важливу роль у визначенні конкурентоспроможності саме енергетичного підприємства відіграє кон'юнктура інформація. Величезне значення мають показники темпів зростання продажу, частка ринку, обсяги експорту, тощо.

В свою чергу в конкурентоспроможності енергетичного підприємства відображаються можливості підприємства, рівень кваліфікації її робітників, організаційний рівень виробництва та інтеграція нових технологій. Справжній успіх підприємства визначається його перевагами над конкурентами за основними параметрами конкурентоспроможності — якості та ціні. Підприємства намагаються проводити стратегію оптимального поєднання помірної ціни та доброї якості продукції або надання послуг. Разом з тим ступінь уваги до кожного з цих параметрів на різних підприємствах різноманітна. Неуспішні підприємства у меншому ступені звертають увагу на якість, намагаючись компенсувати це низькою ціною. Успішні підприємства навпаки, не ідуть на зниження якості і ціни на продукцію. Слід відзначити також можливий суттєвий вплив логістики на рівень цін.

Енергетичні підприємства грають важливу роль у забезпеченні енергетичної безпеки та сталого розвитку суспільства, мають великий вплив на економіку та довкілля.

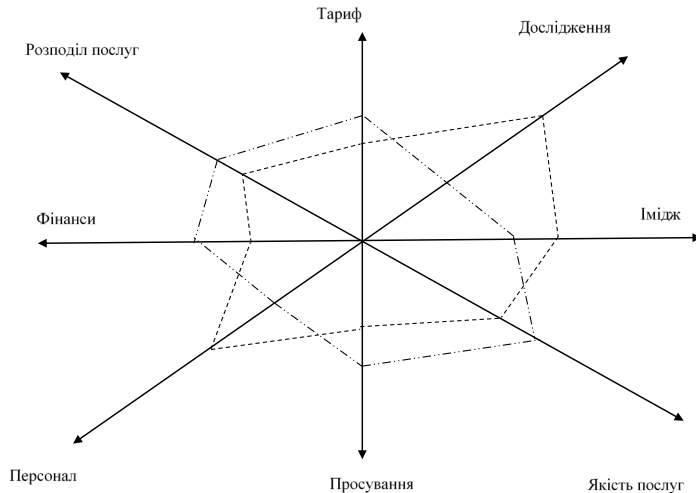
Для оцінки конкурентоспроможності енергетичного підприємства необхідно мати достатню кількість об'єктивної інформації, яка може бути отримана в ході маркетингових досліджень енергетичного ринку. Найбільш корисними в такому випадку будуть дані, отримані безпосередньо від самих клієнтів — трейдерів та споживачів енергоносіїв.

В якості бази для оцінки конкурентоспроможності по відношенню до основних конкурентів, підприємство використовує так званий «інформаційний лист по конкурентам», який складається з інформації, яка отримана в результаті власних досліджень. Потім, за допомогою експертних оцінок, кожному параметру присвоюються бали, які згодом складуть основу оцінки конкурентоспроможності енергетичного підприємства.

Рівень конкурентоспроможності енергетичного підприємства можна визначити декілька способами: графічним та аналітичним.

В основі графічного методу полягає побудова багатокутника конкурентоспроможності, який відображає рівень показників конкурентоспроможності різних підприємств (мал.2).

Багатокутник, який має найбільшу площу на графіку, відповідає найконкурентоспроможнішому підприємству.



Мал.2. Багатокутник конкурентоспроможності

Аналітичні методи вимагають створення матриці конкурентоспроможності, яка включає різні оціночні показники та їх ранжування. У будь-якому випадку, аналіз конкурентоспроможності передбачає порівняльну оцінку між фірмою та її конкурентами. Для цього може бути використаний SWOT-аналіз, який допоможе виявити переваги та недоліки досліджуваного підприємства або його конкурентів.

За результатами аналізу сильних та слабих сторін можливо побудувати профіль оцінюваного підприємства та основних конкурентів (таблиця 1).

Таблиця 1

Профіль роботи енергетичного підприємства (семантичний диференціал)

Фактори, що визначають успіх	Опис
1.Імідж	Сприйняття і сприймання підприємства, його продуктів або послуг, яке формується в уяві клієнтів.
2.Частка ринку постачання	Відсоткове відношення обсягу продажів або виробництва підприємства до загального в галузі.
3.Місцезнаходження	Фізичне розташування, де розташована основна діяльність або виробничі потужності підприємства.
4.Рівень якості послуг	Оцінка якості послуг, які надає підприємство трейдерам або споживачам.
5.Тарифна політика	Набір стратегій і рішень, що стосуються цін на товари та послуги.
6.Прибутки	Показник суми грошей, яке підприємство заробило після відрахування всіх витрат і податків.

7.Рівень витрат	Сума грошових коштів, які підприємство витрачає на різні види витрат, пов'язаних з його операційною діяльністю.
8.Рентабельність	Показник, який визначає прибутковість діяльності підприємства та його здатність заробляти прибуток відносно інших видів інвестицій чи порівняно з конкурентами.
9.Виробничий потенціал	Загальна здатність підприємства створювати товари або послуги за певних умов в певний період часу.
10.Фінансовий потенціал	Здатність підприємства до ефективного управління фінансами, залучення та використання ресурсів для досягнення своїх фінансових цілей.
11.Персонал	Працівники підприємства та професійний рівень їх кваліфікації.
12.Продаж додаткових послуг	Надання додаткових послуг або можливостей.
13.Рівень розподілу послуг	Стратегія та спосіб, яким підприємство доставляє свої продукти або послуги до клієнтів.
14.Ефективність стимулювання	Здатність підприємства створювати мотивацію серед працівників та сприяти досягненню бізнес-цілей.
15.Потенціал клієнтів	Можливість залучення нових клієнтів та розширення клієнтської бази для збільшення обсягів продажів та прибутку.
16.Система керівництва	Структуру та процеси, за допомогою яких керівництво виробляє стратегію, приймає рішення, встановлює цілі та здійснює контроль над операціями підприємства.
17.Рекламна стратегія	Перелік заходів, які визначає, як підприємство буде просувати свої продукти або послуги на ринку з метою залучення нових клієнтів, збільшення усвідомленості бренду та збільшення продажів.
18.Інноваційна політика	Набір стратегій, принципів та підходів, які спрямовані на стимулювання і підтримку інновацій для розвитку конкурентоспроможності підприємства.

Наступний етап на основі інформації про основних конкурентів та досліджуване підприємство, а також вивчення сильних і слабких сторін, складається матриця оцінки конкурентоспроможності енергетичного підприємства з оцінюванням від 1 до 10 балів по кожному окремому фактору (таблиця 2).

Таблиця 2

Матриця оцінки конкурентоспроможності підприємства

Фактори конкурентоспроможності	Експертна оцінка	Ранг фактора	Інтегрований показник
Виробництво - матеріальна база - виробничі можливості - інноваційні технології	Експертна оцінка являє собою усереднену думку експертів по кожному досліджуваному показнику, оціненій в балах по дев'яти бальній шкалі (погано: 1-3, посередньо: 4-6, добре: 7-10).	Ранг фактора – вагомість кожного показника, яка визначається індивідуально.	Інтегрований показник являє собою добуток експертної оцінки на ранг показника.
Менеджмент - рівень керівництва - мотивація співробітників - організаційна структура - ефективність контролю		Сума рангів завжди дорівнює 1,0.	
Маркетинг			
Послуги			
Фінанси			
Персонал			
Сумарна оцінка			
Коефіцієнт конкурентоспроможності			

Коефіцієнт конкурентоспроможності дорівнюватиме одиниці для того підприємства, яке має найбільшу сумарну оцінку за всіма інтегрованими факторними показниками. За результатом проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства визначають конкурентні переваги.

Слід зазначити, що складністю цього процесу є те, що енергетична галузь - висококонкурентна, тому досягнуті підприємством результати без подальшої цілеспрямованою діяльності можуть бути нівельовані відповідними діями конкурентів. Тому це зумовлює необхідність налаштувати бізнес-процес до управління та використання конкурентних переваг енергетичного підприємства, який постійно використовувався.

Висновки. Конкурентоспроможність підприємства виявляється у його здатності максимально використовувати внутрішні можливості, створюючи та розвиваючи конкурентні переваги відповідно до специфіки своєї економічної діяльності. Цей підхід до конкурентоспроможності дозволяє виявити як переваги, так і недоліки, що може служити основою для забезпечення стійкого розвитку підприємства та запобігання потенційним кризовим ситуаціям.

Забезпечення ефективного рівня конкурентоспроможності розпочинається з етапу планування і є результатом управлінської діяльності на всіх етапах функціонування підприємства. Конкурентоспроможність надає можливість підприємству, особливо в умовах висококонкурентного середовища, такого як енергетична галузь, досягати стійких економічних показників і забезпечувати прогнозований сталий розвиток.

Зміцнення конкурентоспроможності вимагає від керівництва підприємства та всіх працівників постійної уваги до різних аспектів бізнесу. Це включає в себе ретельний аналіз ринку, оцінку внутрішніх процесів, розробку стратегій розвитку та вдосконалення ефективності виробництва та обслуговування клієнтів.

Важливою складовою досягнення конкурентоспроможності є інновації та здатність адаптуватися до змін в економічному та технологічному середовищі. Енергетичні компанії, наприклад, повинні активно розвивати та впроваджувати нові технології для зменшення викидів, підвищення ефективності та впровадження відновлюваних джерел енергії.

Забезпечення конкурентоспроможності також передбачає управління ризиками, особливо в умовах коливань цін на енергоносії. Планування та реалізація стратегій зниження ризику і кризового управління стають невід'ємною частиною управлінської діяльності.

1. *Портер М.* (1997) Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер. Київ : Основи, 390 с.;
2. *Сміт А.* (2001)/Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй. Філософські першоджерела. Київ: Port-Royal, 594 с.;
3. *Алтухов П.Л.* (2005) /Процесний підхід забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вісник економічної науки України. № 2. С. 3—5;
4. *Базилевич В.Д.* (2010)/ Економічна теорія. Політекономія. Практикум: навч. посіб. К.: Знання, — 494 с;
5. *Грецький Р.* (2015) /Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. № 2. С. 35—38;
6. *Campbell R. McConnell, Stanley L. Brue, Sean Masaki Flynn* (2009)/ Economics : principles, problems, and policies — McGraw-Hill Irwin, Boston, 32 с.;
7. *Борисенко З. М.* (2004) /Основи конкурентної політики : підручник / З. М. Борисенко. Київ : Таксон, 704 с.;
8. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О., Шумська С.С., Федорченко Н.В., Гелич А.О., П'ятницький Д.В. (2017) За заг. ред. д-р. екон. наук., проф. Г.Т. П'ятницької. — К.: Видавничий дім «Кондор», 132 с.;
9. *Lambin J.J.* (1996)/Strategic Marketing Management — McGraw-Hill, — p.589.

1. *Porter M.* (1997) Strategy of competition. Methods of analysis of industries and activities of competitors / M. Porter. Kyiv: Osnovy, 390 p.;
2. *Smith A.* (2001)/Welfare of Nations. An Inquiry into the Nature and Causes of the Welfare of Nations. Philosophical primary sources. Kyiv: Port-Royal, 594 p.;
3. *Altukhov P.L.* (2005) / Process approach to ensuring the competitiveness of the enterprise. Herald of economic science of Ukraine. No. 2. P. 3—5;
4. *Bazilevich V.D.* (2010)/ Economic theory. Political economy. Practicum: teaching. manual K.: Knowledge. - 494 p;
5. *Gretsky R.* (2015) / Theoretical approaches to determining the nature and essence of competition. Formation of market relations in Ukraine. No. 2. P. 35-38;
6. *Campbell R. McConnell, Stanley L. Brue, Sean Masaki Flynn* (2009)/ Economics : principles, problems, and policies - McGraw-Hill Irwin, Boston, 32 p.;
7. *Z. M. Borysenko* (2004) / Fundamentals of competitive policy: textbook / Z. M. Borysenko. Kyiv: Takson, 704 p.;
8. Management of the competitiveness of enterprises: a textbook / Pyatnytska G.T., Pyatnytska N.O., Shumska S.S., Fedorchenko N.V., Gelich A.O., Pyatnytskyi D.V. (2017) According to general ed. dr. economy science, prof. G.T. Pyatnytska. — K.: «Condor» publishing house. 132 p.;
9. *Lambin J.J.* (1996)/Strategic Marketing Management - McGraw-Hill, - p.589.