

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

Допускається до захисту:
Завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин, кандидат
економічних наук, доцент
_____Марія ШКУРАТ
« ____ » _____ 2025 р.

**Стратегічні підходи до управління конкурентоспроможністю
підприємства**

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Комплексна кваліфікаційна (магістерська) робота

**Частина 1. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі
системного та стратегічного підходів**

Виконавець: Володимир ОНИЩУК

Науковий керівник: Зорина АТАМАНЧУК

Частина 2. Управління конкурентоспроможністю підприємства

Виконавець: Андрій ЧАЙКА

Науковий керівник: Вега КУЛЯВЕЦЬ

Частина 3. Механізм формування стратегічного потенціалу підприємства

Виконавець: Володимир ЩЕРБЮК

Науковий керівник: Марія ШКУРАТ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ОНИЩУК ВОЛОДИМИР ОЛЕКСІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
Завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин, кандидат
економічних наук, доцент
_____Марія ШКУРАТ
«_____» _____ 2025 р.

**Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі
системного та стратегічного підходів**

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Науковий керівник:
Зорина АТАМАНЧУК, доцент кафедри
міжнародних економічних відносин,
кандидат екон. наук, доцент

підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною
шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Онищук В. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного і стратегічного підходів. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У роботі досліджено формування конкурентоспроможності підприємств енергетичного сектору в умовах сучасних економічних, регуляторних і технологічних змін. Проаналізовано діяльність АТ «Хмельницькобленерго», визначено чинники, що впливають на його ринкові позиції, та проведено оцінку внутрішнього й зовнішнього середовища разом із SWOT-аналізом.

Визначено ключові тенденції розвитку енергоринку та обґрунтовано потребу в цифровізації, модернізації мереж і покращенні управління. Запропоновано ефективні заходи для зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Основним науковим результатом є комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю компанії, що поєднує стратегічне планування, технічне оновлення й цифрову трансформацію з метою підвищення ефективності та стійкого розвитку.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, енергетичний сектор, цифровізація, технічна модернізація, стратегічне управління.

89 с., 21 табл., 34 рис., 5 дод., бібліограф.: 74 найм.

Onyshchuk V. Managing the competitiveness of an enterprise based on systemic and strategic approaches. Specialty 073 «Management». Educational program «Business Administration». Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The paper examines the formation of the competitiveness of enterprises in the energy sector in the context of modern economic, regulatory and technological changes. The activities of JSC «Khmelnyskoblenenergo» are analyzed, factors affecting its market position are identified, and an assessment of the internal and external environment is carried out together with SWOT analysis.

Key trends in the development of the energy market are identified and the need for digitalization, modernization of networks and improved management is substantiated. Effective measures to strengthen the competitive advantages of the enterprise are proposed.

The main scientific result is a comprehensive approach to managing the competitiveness of a company, combining strategic planning, technical renewal and digital transformation in order to increase efficiency and sustainable development.

Keywords: enterprise competitiveness, energy sector, digitalization, technical modernization, strategic management.

89 p., 21 tables, 34 figures, 5 applications, bibliography.: 74 items.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ.....	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Економічна сутність, структура та фактори формування конкурентоспроможності підприємства.....	11
1.2 Системний та стратегічний підходи в управлінні конкурентоспроможністю підприємства.....	21
1.3 Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	30
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»...	36
2.1 Характеристика господарської та фінансової діяльності АТ «Хмельницькобленерго».....	36
2.2 Аналіз конкурентного середовища та позицій АТ «Хмельницькобленерго» на ринку електроенергетики.....	44
2.3 Оцінка впливу факторів на конкурентоспроможність АТ «Хмельницькобленерго».....	54
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»...	63
3.1 Удосконалення системи управління шляхом підвищення конкурентоспроможності АТ «Хмельницькобленерго».....	63
3.2 Розробка стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності АТ «Хмельницькобленерго».....	68
3.3 Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів та їхнього впливу на розвиток підприємства.....	74
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	90

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ

АТ – акціонерне товариство

ОСР – оператор системи розподілу

НКРЕКП – Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг

КВЕД 35.1 – Виробництво, передача та розподілення електроенергії

КВЕД 35.13 – Розподілення електроенергії

Smart Grid – «розумні» електричні мережі

GIS – геоінформаційна система

АСКОЕ – автоматизована система комерційного обліку електроенергії

ERP – система планування ресурсів підприємства

CRM – система управління взаємовідносинами зі споживачами

SCADA – система диспетчерського управління та збору даних

ВДЕ – відновлювані джерела енергії

PEST – аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів

SWOT – аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз

БКГ (BCG) – Бостонська консалтингова група

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні зміни в економіці, стрімкий розвиток технологій та посилення конкуренції висувають перед підприємствами нові вимоги. Ринкова динаміка, зростання стандартів якості послуг і вплив цифрових інновацій, а також глобальні виклики — енергетична нестабільність, кліматичні ризики та зношеність інфраструктури — формують нові умови діяльності. У таких реаліях конкурентоспроможність вже не просто здатність утримувати позиції на ринку, а стратегічний ресурс, що визначає стійкість, фінансову рівновагу та подальший розвиток підприємства.

Особливого значення ця проблема набуває для підприємств енергетичної сфери, адже їх діяльність має системоутворюючий характер. Оператори систем розподілу, серед яких АТ «Хмельницькобленерго», забезпечують стабільне функціонування критичної інфраструктури, без якої неможливі жодні соціальні, промислові чи комунальні процеси. Умови їх діяльності суттєво відрізняються від інших суб'єктів господарювання: вони одночасно працюють у конкурентному середовищі та підлягають жорсткому державному регулюванню; повинні забезпечувати високі стандарти якості, модернізувати мережі, впроваджувати цифрові технології й підтримувати соціальну відповідальність. Саме тому питання управління конкурентоспроможністю таких підприємств потребує спеціального підходу.

Проблему конкурентоспроможності підприємств ґрунтовно досліджували І. Ансофф, М. Портер, Д. Тіс, О. Білорус, О. Кузьмін, А. Мазаракі, І. Хаджинов та інші науковці. У своїх працях вони акцентують на комплексному характері цього поняття, ролі ефективного використання ресурсів, формуванні унікальних переваг і здатності компаній швидко реагувати на зміни. Водночас, попри вагомий науковий внесок, системний і стратегічний підходи до управління конкурентоспроможністю в енергетичній

сфері, зокрема в роботі операторів систем розподілу, усе ще потребують глибшого вивчення.

АТ «Хмельницькобленерго» працює у середовищі, де одночасно діють чинники ринку, державного регулювання та технологічного розвитку. Підприємство має забезпечувати надійність електропостачання, дотримання вимог Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), впровадження сучасних систем контролю та обліку, а також створення умов для енергозбереження і цифровізації. Водночас воно стикається з проблемами, які характерні для більшості операторів систем розподілу: фізичне старіння основних засобів, обмеженість інвестиційних ресурсів, залежність від тарифної політики, зростання витрат на модернізацію мереж, посилення вимог споживачів та постійні зміни нормативного поля. Це зумовлює потребу у новому підході до управління конкурентоспроможністю, який би дозволив підприємству ефективно реагувати на виклики та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Метою дослідження є комплексне обґрунтування теоретичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю АТ «Хмельницькобленерго» та формування системи стратегічних рішень щодо її підвищення з урахуванням сучасних умов функціонування енергетичного ринку.

Для реалізації поставленої мети визначено такі **завдання**:

- здійснити аналіз теоретичних підходів до визначення конкурентоспроможності та узагальнити їх сутнісні характеристики;
- визначити можливості та обмеження застосування системного й стратегічного підходів до управління конкурентоспроможністю;
- провести комплексну характеристику діяльності АТ «Хмельницькобленерго» та дослідити фактори, що формують його конкурентні переваги;

- виконати фінансово-економічний аналіз підприємства, визначити тенденції та проблемні зони;
- оцінити поточний рівень конкурентоспроможності підприємства;
- сформулювати напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю;
- розробити стратегічні орієнтири та інструменти підвищення конкурентних позицій підприємства;
- обґрунтувати очікувані результати впровадження запропонованих рішень.

Об'єктом дослідження виступає процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних аспектів системного й стратегічного управління конкурентоспроможністю АТ «Хмельницькобленерго».

Інформаційну базу дослідження становлять фінансова звітність та аналітичні дані АТ «Хмельницькобленерго», аналітичні матеріали органів державної влади та управління з питань розвитку ринку електроенергетики в Україні, статистичні матеріали Державної служби статистики України, а також аналітичні звіти міжнародних економічних організацій і наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених.

Методи дослідження. Методологічну основу складає система методів, що забезпечує цілісність дослідження: системний аналіз економічні та статистичні методи, стратегічний аналіз (SWOT, SPACE), фінансово-аналітичні інструменти, методи порівняльного оцінювання, а також метод моделювання.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів. Теоретичне значення одержаних результатів полягає у формуванні нового наукового підходу до аналізу й управління конкурентними перевагами підприємств енергетичної сфери. У роботі розширено змістовне наповнення категорії «конкурентоспроможність» для операторів систем розподілу

шляхом включення технічних, цифрових та регуляторних аспектів. Запропоновані положення поглиблюють існуючі теорії стратегічного управління та сприяють розвитку методологічних основ оцінювання конкурентних позицій у специфічних умовах енергетичного ринку.

Практичне значення результатів визначається можливістю їх безпосереднього застосування у діяльності АТ «Хмельницькобленерго». Розроблені рекомендації можуть бути використані для оптимізації внутрішніх процесів, удосконалення системи управління, підвищення рівня технологічної модернізації та раціонального розподілу ресурсів. Запропоновані підходи створюють підґрунтя для формування ефективної довгострокової стратегії розвитку підприємства, спрямованої на зміцнення його позицій у галузі та підвищення стійкості до зовнішніх викликів.

Практичні рекомендації, адаптовані до реальних умов АТ «Хмельницькобленерго» та відмінні від загальних рекомендацій тим, що враховують технічний стан мереж, інвестиційні можливості й регуляторні вимоги.

Наукові результати дослідження:

- застосована методика оцінювання конкурентоспроможності АТ «Хмельницькобленерго», що вирізняється інтеграцією фінансових, технічних і цифрових показників, на відміну від традиційних моделей, зосереджених переважно на економічній складовій;

- удосконалений механізм управління конкурентоспроможністю, який поєднує стратегічний підхід, цифрову трансформацію та модернізацію мереж. Його новизна полягає у врахуванні галузевих обмежень і вимог НКРЕКП;

- запропоновані стратегічні напрями розвитку підприємства, що акцентують на впровадженні інноваційних та цифрових технологій, відрізняючись від класичних стратегій зростання орієнтацією на енергоефективність і технологічну модернізацію.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки, викладені у кваліфікаційній роботі знайшли своє відображення у наукових публікаціях:

1. Онищук В. О. Сутність, основні складові та фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. *Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики*: Праці X Всеукр. наук.-практ. конф. (Умань, 29 жовт. 2025). Умань, 2025. С. 268-272.

2. Онищук В. О. Конкурентоспроможність підприємств електроенергетичного сектору України в умовах європейської інтеграції. *Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання*: Праці XXV міжнар. наук. конф. студентів та молодих учених (Вінниця, грудень 2025). Вінниця, 2025 (подано до друку)

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг становить 89 сторінок, список джерел містить 74 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність, структура та фактори формування конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах глобалізації, технологічного прогресу та динамічних ринкових змін конкурентоспроможність стає ключовим фактором успіху й розвитку підприємства. Це особливо важливо для енергетичних компаній, які працюють у стратегічній галузі та водночас мають адаптуватися до модернізації, переходу на відновлювані джерела енергії та підвищення ефективності.

Енергетичний ринок відзначається високою конкуренцією, регуляторними обмеженнями, ціновою нестабільністю та технологічною залежністю. За таких умов конкурентоспроможність перетворюється на стратегічний показник, що визначає позиції підприємства, його інвестиційну привабливість та здатність забезпечувати стійкий розвиток.

Конкурентоспроможність підприємства є інтегральною характеристикою, що відображає його здатність задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів і отримувати стабільні результати. Це багатовимірна категорія, яка охоплює економічні, організаційні, технічні, маркетингові та кадрові складові.

З управлінської точки зору вона визначається взаємодією внутрішнього потенціалу підприємства з можливостями зовнішнього середовища та проявляється у формуванні стійких конкурентних переваг.

Попри значну увагу дослідників, єдиного загальновизнаного трактування поняття конкурентоспроможності все ще не існує. Для уточнення його сутності доцільно узагальнити наукові підходи, основні з яких наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення категорії «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність»
І. Ансофф [4]	Спроможність конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів, забезпечуючи вищу якість, доступні ціни, зручності для покупців, споживачів
М. Портер [52]	Властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку
О. Г. Білорус, Ю. М. Мацейко [6]	Динамічний процес, де кожний конкурує з кожним
Н. І. Демчук, А. С. Донських [18]	Складне багатоаспектне поняття, що характеризує суперництво, боротьбу за досягнення вищих результатів, отримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення і реалізацію конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності
Девід Дж. Тіс, Гарі Пізано, Емі Шуен [15]	Здатність підприємства досягати та утримувати перевагу на ринку за рахунок розвитку та застосування унікальних, складно імітованих, цінних ресурсів та здібностей
К. В. Желуденко [28]	Визначається сукупністю внутрішніх та зовнішніх факторів, які охоплюють сферу виробництва і збуту продукції, стан ринкового середовища тощо
О. Є. Кузьмін [41]	Сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів
А. А. Мазаракі [40]	Категорія, яка відображає економічні відносини з приводу створення та реалізації комплексу конкурентних переваг, що притаманні суб'єкту ринку
К. Мельник, С. Пташник [46]	Конкурентоспроможність пов'язують із товаром, як найбільш видимим аспектом її прояву, який оцінює споживач у рамках ринкового попиту. Ефект конкурентоспроможності товару позначається на конкурентних позиціях підприємства, його ефективності як організації зі створення додаткового продукту
В. В. Шарко [66]	Конкурентоспроможність промислового підприємства є сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення його сильних конкурентних позицій, підтримання і розвиток існуючих та створення нових конкурентних переваг

Джерело: складено автором

Питання конкурентоспроможності підприємства є об'єктом активних досліджень як українських, так і зарубіжних учених. У наукових працях воно розглядається як один із визначальних чинників успішного розвитку в умовах мінливого ринкового середовища. Дослідники трактують конкурентоспроможність з економічного, організаційного, стратегічного,

маркетингового та інноваційного поглядів, що підкреслює комплексний характер цього поняття.

Узагальнення наукових підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства дає змогу виокремити кілька ключових характеристик, що найбільш повно розкривають її зміст:

- наявність особливостей діяльності, які вирізняють підприємство серед інших учасників ринку;
- здатність ефективно працювати та адаптуватися в умовах внутрішнього й зовнішнього ринкових змін;
- пропозиція продукції чи послуг із властивостями, що забезпечують перевагу над аналогами конкурентів;
- раціональне використання виробничих, кадрових і фінансових ресурсів, яке підтримує прибутковість та зміцнює конкурентні позиції підприємства [9; 41].

Отже, конкурентоспроможність підприємства варто трактувати як багатокomпонентну категорію, що поєднує внутрішній потенціал організації та її здатність ефективно діяти в умовах ринкової конкуренції. Вона формується завдяки прогнозуванню змін у вподобаннях споживачів, постійному підвищенню якості продукції та забезпеченню оптимального співвідношення витрат і прибутковості.

Конкурентоспроможність є динамічною характеристикою ринкової економіки, тому її рівень змінюється протягом життєвого циклу підприємства. Навіть за стабільної якості продукції вона може коливатися під впливом ринкової кон'юнктури, цінових змін, дій конкурентів і результативності маркетингової політики.

Основні види конкуренції та їхні економічні риси наведені в табл. 1.2.

До ключових передумов формування конкурентоспроможності підприємства належать: застосування науково обґрунтованих принципів стратегічного управління; узгоджений розвиток техніки, технологій, економічних процесів і системи менеджменту; використання сучасних

методів досліджень і розробок, зокрема програмно-цільового планування та теорії управлінських рішень; урахування взаємозв'язку управлінських функцій на всіх етапах життєвого циклу підприємства; формування та реалізація комплексних заходів, спрямованих на підтримання й підвищення конкурентоспроможності різних напрямів діяльності.

Таблиця 1.2 – Характеристика конкуренції

Ознаки	Види конкуренції	Характеристика
За галузево-територіальною ознакою	внутрішньо-галузева	Суперництво між товаровиробниками в межах однієї галузі економіки, що виготовляють та продають однакові товари, спрямованих на задоволення тих самих потреб, але мають певні відмінності у виробничих затратах, ціні, якості
	міжгалузева	Економічна боротьба між підприємствами в різних галузях за одержання більшого прибутку
	міжнародна	Економічна боротьба виробників різних країн на світовому ринку
За кількістю суб'єктів на ринку та ступенем їх конкурентної сили	досконала або чиста	Наявність великої кількості продавців і покупців подібного товару, вільний доступ товаровиробників до будь-якої економічної діяльності
	недосконала	Конкуренція між великими, середніми та дрібними підприємствами
	монополістична	Боротьба між монополіями з метою усунення конкуренції інших, контролю ринку збуту, отримання монополією високого прибутку
	олігополістична	Виникає, коли на ринку діє не один монополіст-продавець однорідних товарів, а декілька продавців
За методами конкурентної боротьби	цінова	Суперництво між підприємствами шляхом зниження цін на продукцію, що випускається (в тому числі за рахунок зниження витрат) без зміни її споживчих властивостей
	нецінова	Здійснюється за рахунок підвищення якості товару (послуги), рівня сервісного обслуговування покупців, розширення асортименту товарів, що випускаються
	чесна	Характеризується підвищенням якості продукції (послуги), зниженням цін, проведенням активної рекламної кампанії, вдосконаленням системи після продажного обслуговування (сервісу)
	нечесна	Пов'язана з промисловим шпигунством, підробкою продукції конкурентів, введенням споживачів в оману

Джерело: складено автором на основі [8]

У наукових джерелах пропонуються різні підходи до класифікації конкурентоспроможності, що пов'язано з багатогранністю цього явища та численністю чинників впливу.

Основні узагальнені підходи відображені на рис. 1.1.

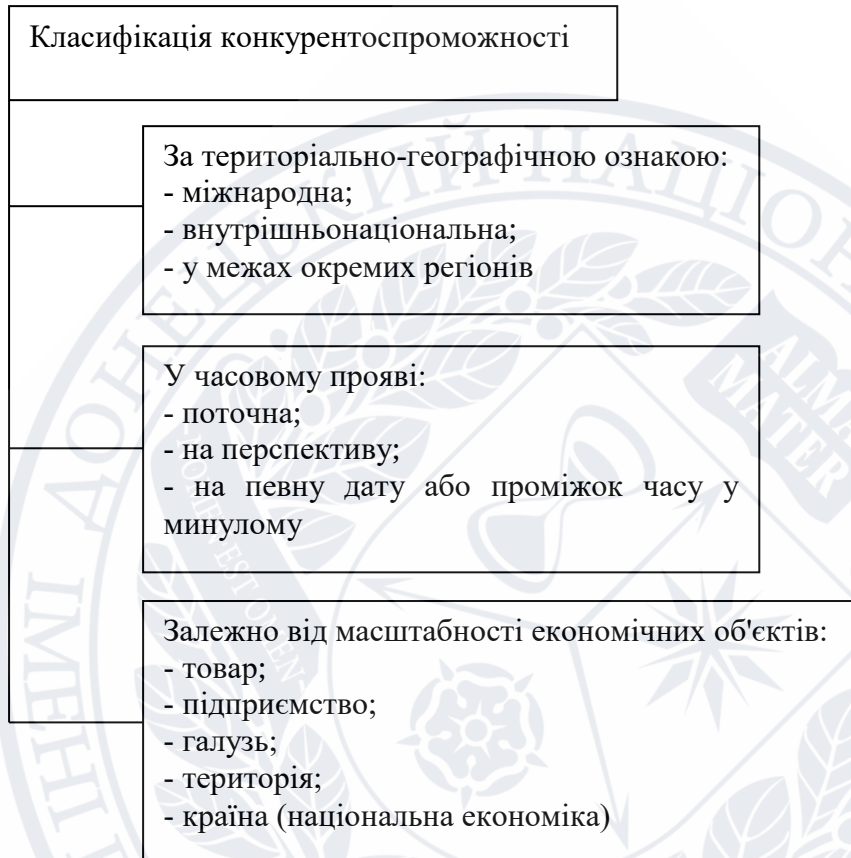


Рисунок 1.1 – Класифікація поняття конкурентоспроможність

Джерело: складено автором на основі [40]

Сучасний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає врахування всього спектра чинників, що формують його ринкові позиції. Ефективне управління потребує не лише їх ідентифікації, а й оцінювання сили впливу, здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх умов діяльності.

Конкурентоспроможність є багаторівневою категорією, тому потребує детального аналізу факторів на кожному рівні її прояву. Це забезпечує

комплексну оцінку сильних і слабких сторін підприємства та дає можливість формувати дієві стратегії підвищення конкурентних переваг (рис. 1.2).

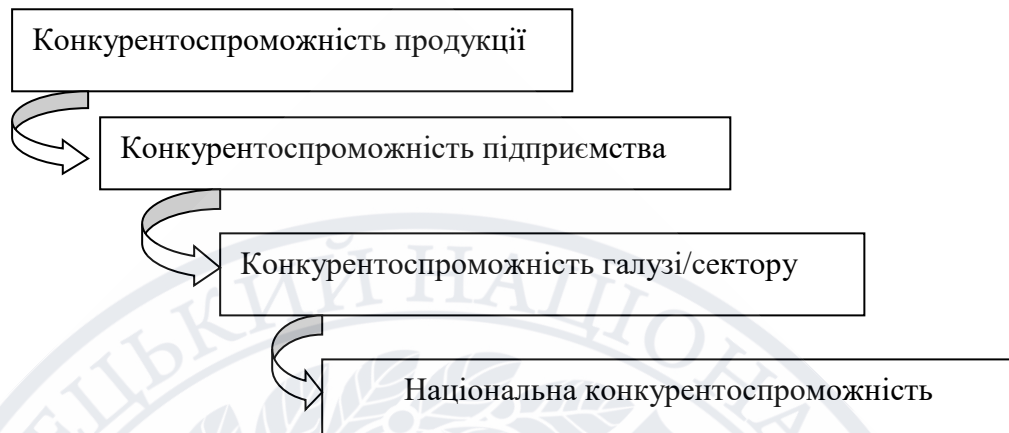


Рисунок 1.2 – Рівні конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [21]

Конкурентоспроможність формується на кількох рівнях, кожен з яких має свої критерії:

- на рівні продукту вона визначається якістю, ціною, інноваційністю та здатністю задовольняти потреби споживачів;
- на рівні підприємства оцінюється ефективність роботи, ринкові позиції, фінансова стійкість і використання ресурсів;
- на галузевому рівні важливими є технологічний розвиток, продуктивність і наявність стійких конкурентних переваг;
- на національному рівні конкурентоспроможність пов'язана з інвестиційною привабливістю, експортним потенціалом та умовами для бізнесу.

Отже, конкурентоспроможність – багаторівневе явище, яке поєднує мікро- та макроекономічні аспекти. Її комплексний аналіз дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства та сформувані дієві стратегії розвитку. На неї впливають зовнішні та внутрішні фактори: ринкові умови, технологічні зміни, а також якість управління й організація процесів.

Систематизовані групи ключових чинників подано на рис. 1.3.

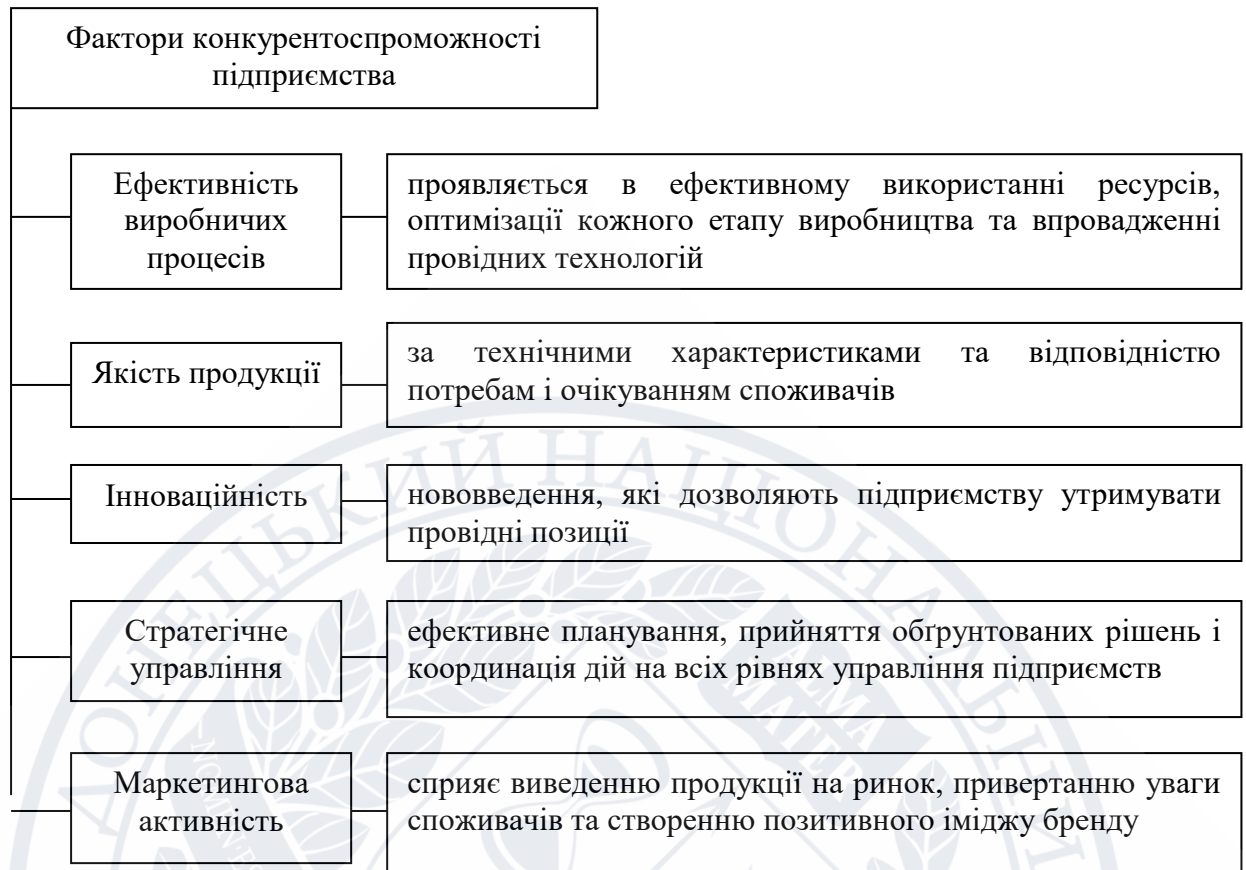


Рисунок 1.3 – Фактори конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [59, с. 5]

Конкурентоспроможність продукції визначає ринкові позиції підприємства й є основою його успіху. На неї впливають техніко-економічні характеристики (якість, екологічність, відповідність стандартам), комерційні чинники (вивчення ринку, оперативне реагування на зміни, рівень сервісу) та нормативно-правові вимоги (дотримання технічних, екологічних і патентних норм) (рис. 1.4). Поєднання цих аспектів забезпечує створення конкурентної, безпечної й привабливої для споживача продукції.

Конкурентоспроможність продукції значною мірою залежить від рівня сервісу та підтримки клієнтів, зокрема післяпродажного обслуговування та можливості ремонту чи заміни товару, що підвищує лояльність споживачів. Важливою є й здатність підприємства оперативно реагувати на ринкові зміни, технологічні тренди та зміни у вподобаннях покупців.

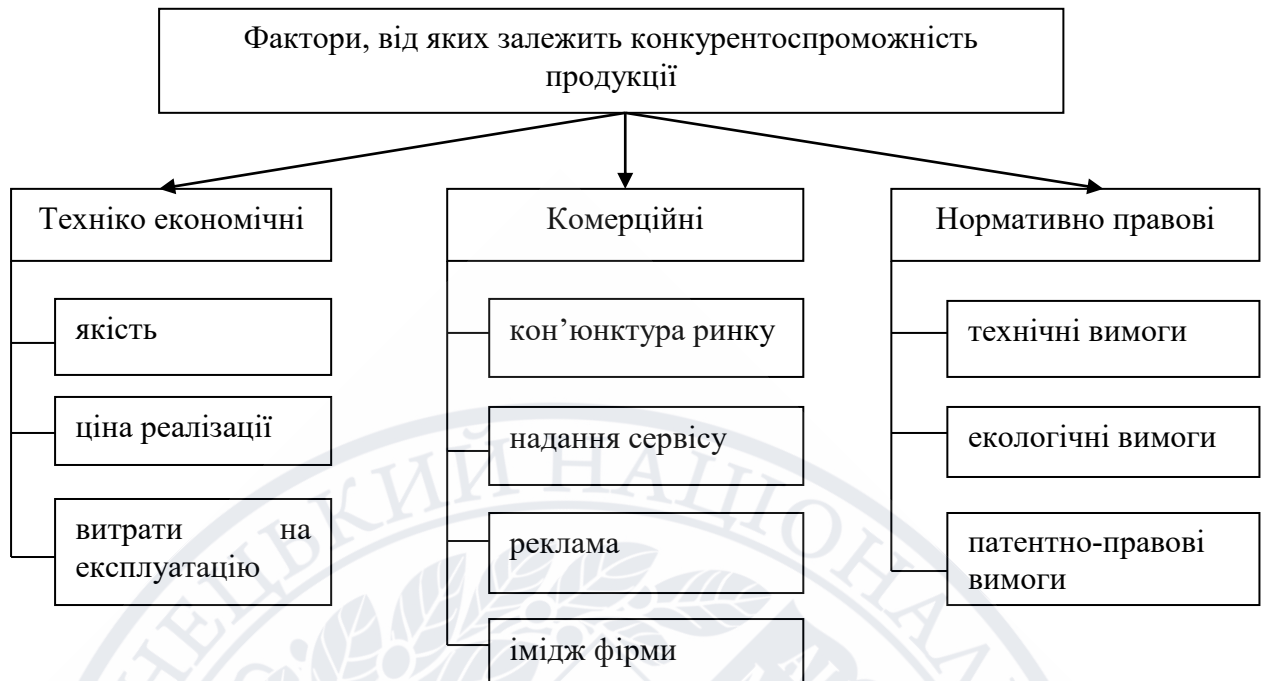


Рисунок 1.4 – Фактори, від яких залежить конкурентоспроможність продукції

Джерело: складено автором на основі [43, с. 15]

Зростає роль екологічності та соціальної відповідальності, адже продукція, створена відповідно до сучасних стандартів, отримує додаткові переваги. Ключові компетенції компанії – технології, знання й управлінські навички – формують фундамент її конкурентних переваг. Гармонійне поєднання цих чинників забезпечує успіх продукції та відповідність її параметрів вимогам ринку.

Отже, конкурентоспроможність формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, які доцільно систематизувати. Їх поділяють на внутрішні та зовнішні чинники (рис. 1.5).

Внутрішні фактори охоплюють управління, ресурси, організаційну структуру та корпоративну культуру й визначають ефективність роботи підприємства та його здатність до інновацій і адаптації.

Зовнішні фактори формуються ринковими умовами та задають межі, у яких компанія формує конкурентну стратегію.

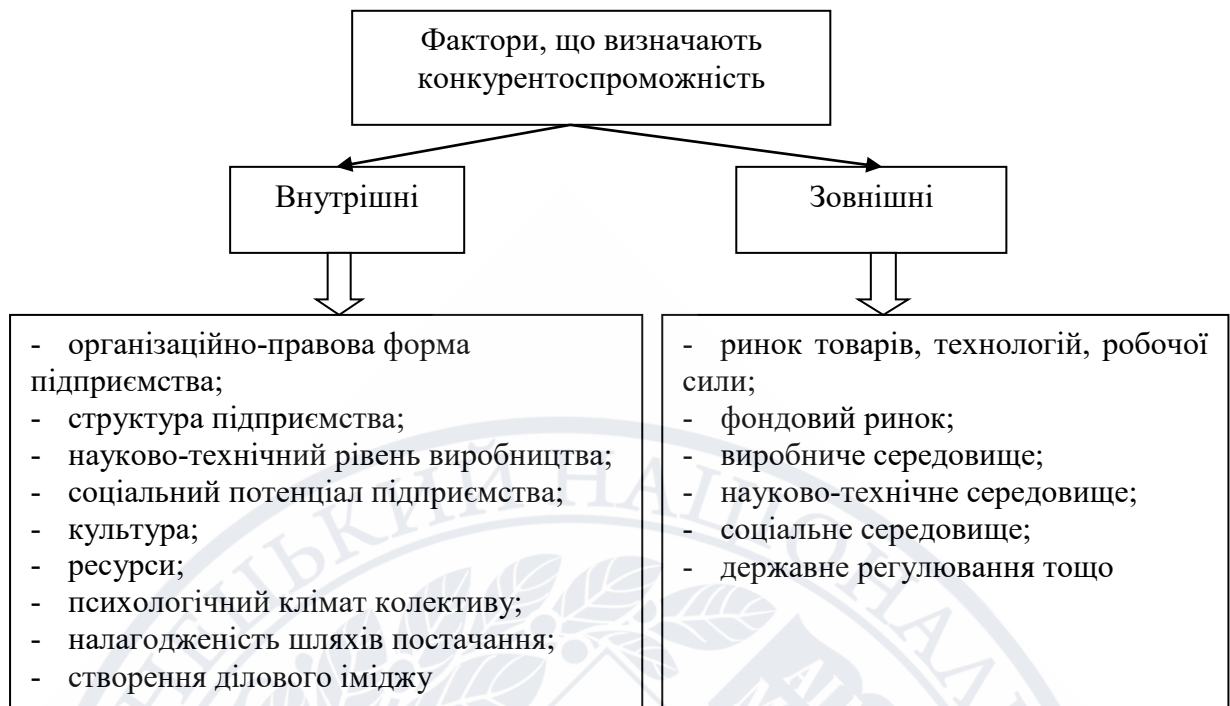


Рисунок 1.5 – Фактори конкурентоспроможності за напрямками їх дії

Джерело: складено автором на основі [64]

Конкурентоспроможність виникає як результат взаємодії цих двох груп чинників і залежить від того, наскільки підприємство вміє раціонально використовувати потенціал та реагувати на зовнішні зміни.

Отже, ефективне управління конкурентоспроможністю потребує системного, стратегічно орієнтованого підходу та узгодженості всіх факторів у межах єдиної управлінської моделі. Це вимагає формування цілісної концепції розвитку з визначенням ключових пріоритетів і інструментів зміцнення ринкових позицій (рис. 1.6).

Сучасна парадигма управління конкурентоспроможністю підприємства базується на оновлених підходах до стратегічного мислення та організації менеджменту, орієнтуючись на інноваційність, гнучкість і довгостроковий розвиток компанії [2; 6]. Її ключовими детермінантами є формування стратегічного бачення, забезпечення узгодженості управлінських рівнів, раціональне використання часу як стратегічного ресурсу та розуміння

управління конкурентоспроможністю як безперервного інноваційного процесу [29].



Рисунок 1.6 – Основні детермінанти парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [64]

Важливим елементом є інтелектуалізація економіки, що зумовлює перехід від ресурсного до знаннєвого управління та трансформацію традиційних ієрархічних структур у гнучкі мережеві моделі [41]. Підприємство розглядається як організація, що навчається, де інновації, розвиток персоналу та цифровізація процесів стають ключовими чинниками стійких конкурентних переваг [45].

У сфері енергетики конкурентоспроможність охоплює рівень енергоефективності, технологічну модернізацію, екологічну безпеку, якість обслуговування, надійність постачання та здатність адаптуватися до змін державної політики й глобальних енергетичних тенденцій [20]. Вона визначається балансом між внутрішнім потенціалом підприємства та зовнішніми можливостями ринку.

Конкурентоспроможність також виступає показником того, наскільки ефективно підприємство використовує ресурси, реагує на ринкові зрушення, задовольняє потреби споживачів і створює додану вартість. Для енергетичних компаній вона має подвійне значення – як індикатор економічної ефективності та як чинник забезпечення енергетичної безпеки держави [53].

Високий рівень конкурентоспроможності підвищує інвестиційну привабливість, зміцнює довіру споживачів, сприяє міжнародному співробітництву та забезпечує стійкість до кризових ситуацій. Підприємства, що мають гнучку стратегію, ефективну структуру управління та орієнтацію на інновації й якість, здатні не лише утримуватися в умовах конкуренції, а й займати лідерські позиції на ринку [3].

Отже, конкурентоспроможність – це постійний процес удосконалення, який потребує стратегічного бачення, інноваційного мислення та дієвої системи менеджменту. Саме вона визначає ринкове становище підприємства, перспективи його розвитку та роль у зміцненні енергетичного сектору України.

1.2 Системний та стратегічний підходи в управлінні конкурентоспроможністю підприємства

У сучасній ринковій економіці ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства потребує цілісного й науково обґрунтованого підходу. Серед різних методологічних основ ключову роль відіграють системний і стратегічний підходи, що дозволяють комплексно бачити формування та розвиток конкурентних переваг.

Системний підхід розглядає підприємство як відкриту соціально-економічну систему, де результативність залежить від узгодженої взаємодії всіх ресурсів – матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних та інноваційних. Конкурентоспроможність у цьому контексті є не наслідком

роботи окремих елементів, а результатом їх гармонійної взаємодії. Підвищення ефективності можливе лише за умови збалансованої роботи виробничої, маркетингової, фінансової, кадрової та інших підсистем [29].

Важливою рисою системного підходу є цілісність управління: будь-які зміни в одній сфері впливають на інші. Тому управління конкурентоспроможністю має ґрунтуватися на комплексному аналізі внутрішніх взаємозв'язків і впливу зовнішніх факторів. Це допомагає виявляти проблемні ділянки, визначати резерви зростання та створювати інтегровану систему підтримки конкурентних переваг.

Стратегічний підхід спрямований на довгострокову перспективу. Він передбачає визначення стратегічних цілей, аналіз тенденцій ринку, прогнозування поведінки конкурентів і споживачів. Конкурентоспроможність у межах цього підходу виступає результатом реалізації обраної стратегії – лідерства за витратами, диференціації, інноваційного розвитку чи спеціалізації на певному сегменті.

Завдяки стратегічному підходу підприємство може не лише реагувати на зовнішні зміни, а й формувати нові можливості. Основою такого управління є адаптивність, гнучкість, увага до інновацій та розвиток людського капіталу [52].

Отже, системний та стратегічний підходи взаємодоповнюють один одного: системний забезпечує узгодженість управлінських процесів, а стратегічний – довгостроковий розвиток. Їх поєднання формує основу ефективного управління конкурентоспроможністю, зміцнює позиції підприємства на ринку та сприяє його стійкому зростанню.

Випуск конкурентоспроможної продукції на всіх етапах її життєвого циклу забезпечується ефективним управлінням процесами розроблення, виробництва та збуту. Системний підхід у цьому процесі передбачає узгоджену взаємодію всіх підрозділів підприємства для стабільного підвищення результативності [29].

Застосування системного підходу зумовлене тим, що управління конкурентоспроможністю охоплює різні рівні та об'єкти управління, а також усі стадії життєвого циклу продукції. Це потребує спільної роботи виробничих, маркетингових, фінансових та інноваційних структур, орієнтованих на зміцнення ринкових позицій.

Система управління конкурентоспроможністю має бути інтегрована із загальною системою менеджменту підприємства. Відповідно до стандартів ISO, основою ефективності є система управління якістю, а управління конкурентоспроможністю – її розширення, що включає розробку стратегії, оцінку можливостей та аналіз конкурентного середовища [35].

Застосування системного підходу дозволяє розглядати підприємство як єдину систему з взаємопов'язаними елементами.

Структура управління включає керуючу, керовану, цільову та забезпечувальну підсистеми, а взаємодія із зовнішнім середовищем здійснюється через зворотні зв'язки.

Узагальнену модель системи управління конкурентоспроможністю представлено на рис. 1.7.

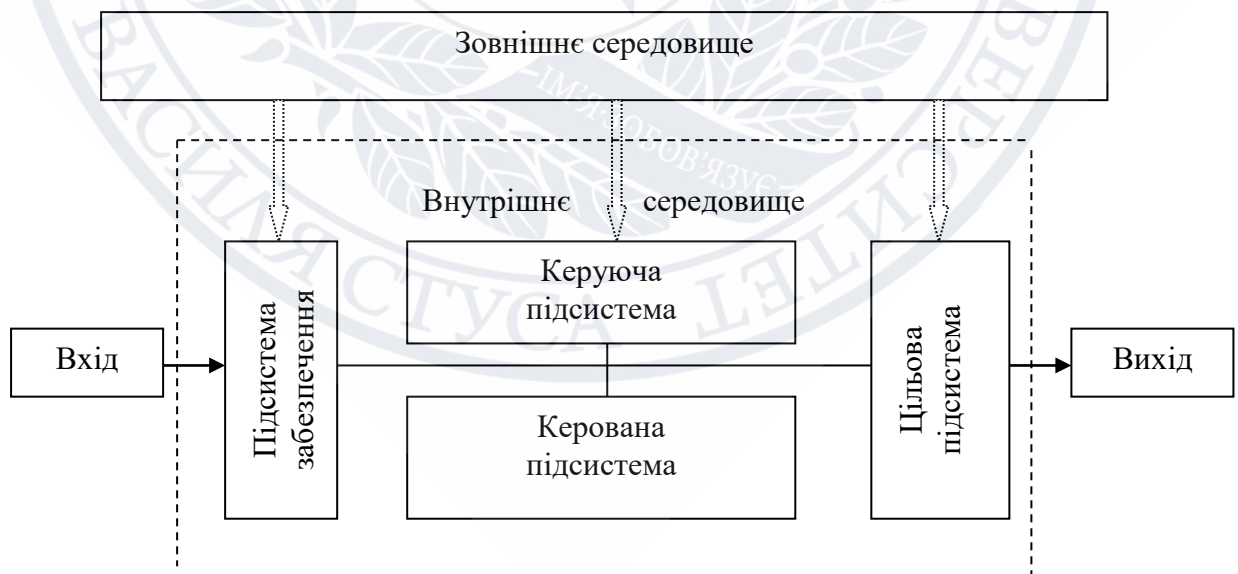


Рисунок 1.7 – Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [28]

Значення системного підходу в управлінні конкурентоспроможністю полягає в тому, що він забезпечує цілісне розуміння стану підприємства як у загальному вимірі, так і щодо окремих конкурентних переваг. Такий підхід дозволяє комплексно аналізувати внутрішню ситуацію, визначати проблеми та їх джерела.

У межах системного підходу виділяють три ключові аспекти:

1. вхід системи – забезпечення підприємства ресурсами (матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними тощо);
2. процес – трансформація цих ресурсів у кінцевий продукт;
3. вихід системи – отримання готової продукції, послуг або інформаційного результату.

Для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємству необхідно проводити маркетингові дослідження, аналізувати діяльність конкурентів, формувати можливі сценарії розвитку та обирати оптимальну стратегію. При цьому кінцевий результат не може бути конкурентоспроможним, якщо ресурсна база на «вході» системи не відповідає вимогам ринку [28].

Таким чином, система – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які функціонують як єдине ціле для досягнення спільної мети.

Узагальнену структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 1.8.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю є рівень конкурентоспроможності підприємства, достатній для ефективної роботи на конкретному ринку та випуску продукції, що здатна конкурувати.

Суб'єктами управління виступають учасники системи менеджменту, які формують та реалізують рішення у сфері конкуренції. Саме їхня взаємодія визначає стратегії та тактичні дії підприємства.

Метою управління конкурентоспроможністю є створення умов для стабільного розвитку підприємства та формування конкурентних переваг незалежно від змін зовнішнього середовища.



Рисунок 1.8 – Основні елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [28]

Будь-яка організаційна система функціонує на основі принципів. За Андрушківим Б. М. та Кузьмінім О. Є., принцип – це базове положення або орієнтир діяльності. У сфері управління конкурентоспроможністю принципи забезпечують цілісність, адаптивність та результативність управлінських процесів [28]. Система управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечує узгоджену взаємодію управлінської та виконавчої структур, що беруть участь у формуванні й розвитку бізнес-середовища [58].

Процесний підхід передбачає виконання ключових управлінських функцій – планування, організації, мотивації та контролю – з метою створення та підтримання конкурентних переваг. Управління розглядається як безперервний процес, спрямований на підвищення ефективності та адаптацію до змін ринку. Для цього підприємство має регулярно оцінювати власний стан, впроваджувати інновації та швидко реагувати на зовнішні виклики.

Основні етапи процесного підходу представлені на рис. 1.9.

Для підвищення конкурентних переваг підприємству необхідно застосовувати методи управління, що забезпечують реалізацію стратегії розвитку з мінімальними витратами та високою результативністю.

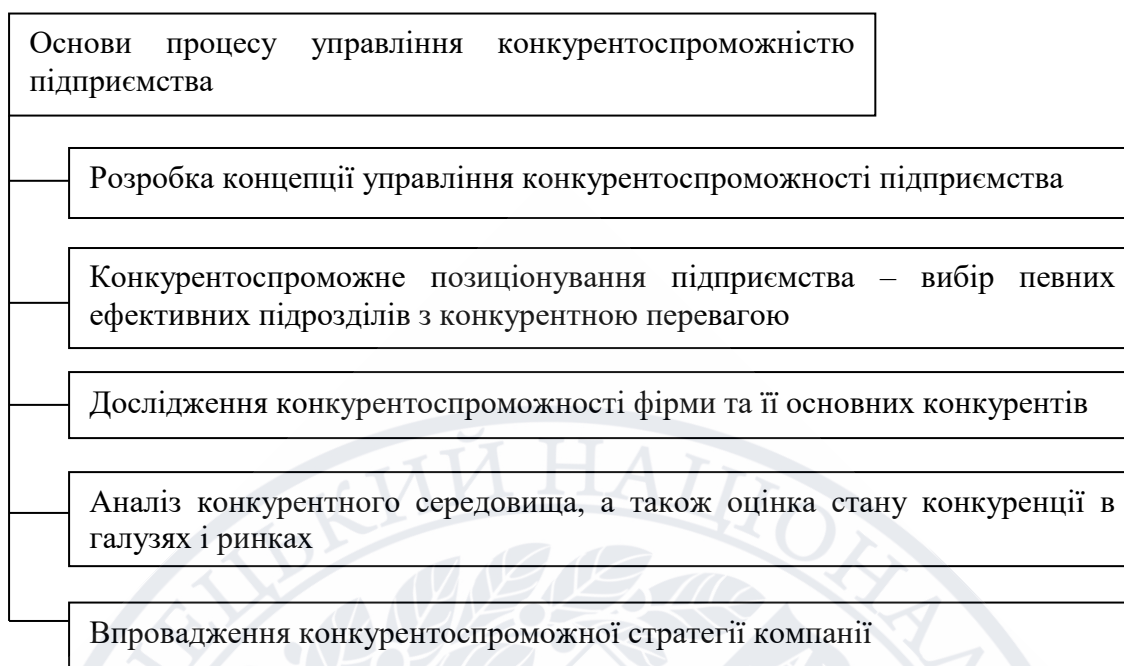


Рисунок 1.9 – Основи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [39]

Конкурентоспроможність продукції визначається сукупністю факторів: якістю, ціною, інноваційністю, дизайном, брендом, сервісом, логістикою, доступністю та екологічністю. Їхня взаємодія на різних рівнях формує загальний вплив на конкурентні позиції підприємства.

Для ефективного управління цими чинниками використовується модель системи управління конкурентоспроможністю, яка поєднує аналіз ресурсів, попиту та результативності діяльності. У ній застосовуються кількісні й якісні методи, зокрема SWOT-аналіз та оцінка ринкової конкуренції.

Модель має бути адаптивною до змін середовища та передбачати регулярний моніторинг, що забезпечує стабільну конкурентну перевагу підприємства (рис. А.1, Додаток А).

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства в межах запропонованої організаційно-економічної моделі ґрунтується на використанні керованих факторів для послаблення негативного впливу

зовнішнього середовища та посилення позитивних ефектів. Модель забезпечує системний і адаптивний підхід, сприяє ефективному використанню ресурсів, підвищенню якості продукції та сервісу, зміцненню ринкових позицій і створює умови для довгострокового розвитку.

Система конкурентних стратегій – це комплекс заходів, спрямованих на адаптацію підприємства до змін ринку та підтримання його стійких конкурентних позицій [32].

Основні складові цієї системи, що визначають напрями формування конкурентних переваг, подано на рис. 1.10.



Рисунок 1.10 – Система конкурентних стратегій

Джерело: складено автором на основі [31]

Однією з важливих складових системи конкурентних стратегій є інноваційна діяльність. Вона забезпечує оновлення продукції, підвищення продуктивності та вдосконалення організаційно-економічних процесів. Завдяки впровадженню власних інновацій і використанню зовнішніх розробок підприємство може зміцнювати ринкові позиції та забезпечувати стійкий розвиток.

М. Портер запропонував класифікацію стратегій формування конкурентних переваг, яка з часом була удосконалена. Згідно з оновленою версією, виділяють основні типи конкурентних стратегій (рис. 1.11) [40]. Стратегії в системі Портера взаємопов'язані та часто застосовуються

комплексно, створюючи синергетичний ефект і формуючи єдину матрицю загальних конкурентних стратегій [31].



Рисунок 1.11 – Основні конкурентні стратегії за М. Портером

Джерело: складено автором на основі [31]

Послідовність їх розробки включає: визначення базової конкурентної стратегії; формування стратегій забезпечення конкурентоспроможності в основних сферах діяльності; вибір конкретних моделей конкурентної поведінки; впровадження та регулярну оцінку результатів, що дозволяє коригувати дії відповідно до змін середовища [2].

Схему формування стратегії подано на рис. 1.12.

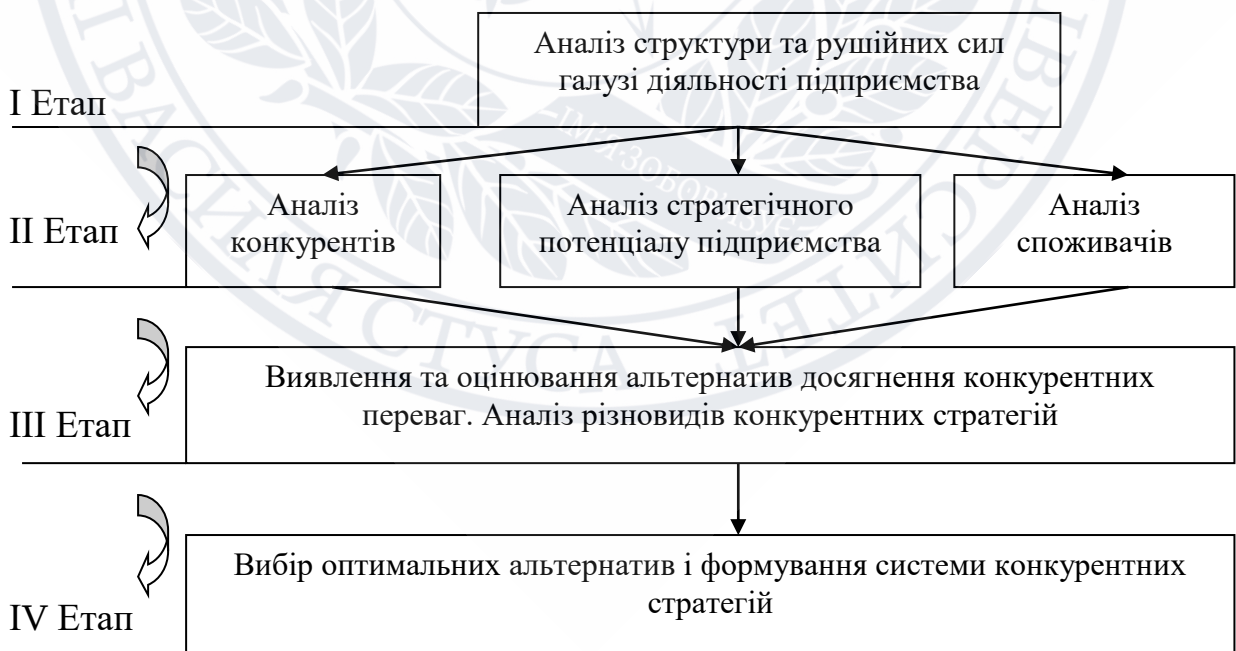


Рисунок 1.12 – Система формування конкурентної стратегії підприємства

Джерело: [3]

Сучасне управління підприємством вимагає стратегічного мислення та комплексного аналізу, що дає змогу своєчасно коригувати фінансову, виробничу й комерційну політику та підтримувати конкурентоспроможність. Інтегровані системи управління допомагають оптимізувати витрати, підвищити прибутковість і забезпечити конкурентні ціни. Механізм управління конкурентоспроможністю охоплює організаційно-економічні інструменти, які формують конкурентні переваги та підвищують ефективність діяльності.

Система конкурентних стратегій є основою програми підвищення конкурентоспроможності, а її централізоване та оперативне управління забезпечує стабільні ринкові позиції.

Ключові методи підвищення конкурентоспроможності наведено на рис. 1.13.

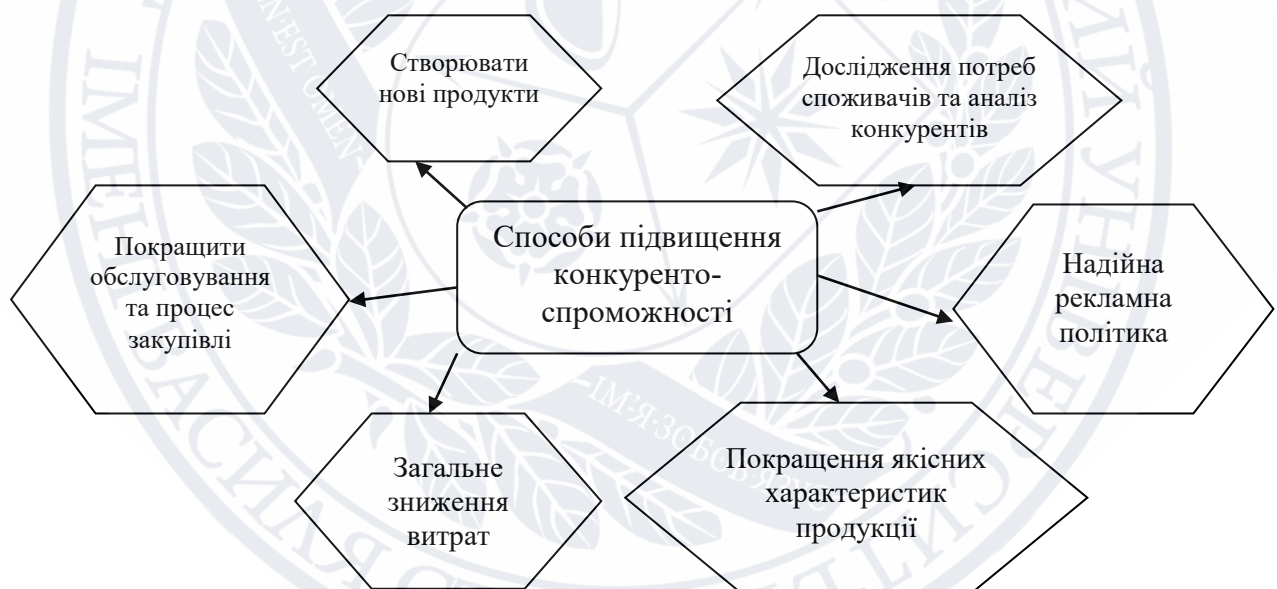


Рисунок 1.13 – Можливі способи підвищення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [16]

Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства охоплюють удосконалення управління, посилення взаємодії із зовнішнім середовищем, розвиток стратегічного маркетингу та інновацій, впровадження

сучасних технологій, підвищення технічного рівня виробництва, оптимізацію логістики та використання ресурсозберігаючих рішень.

Отже, в умовах динамічного та конкурентного ринку система управління конкурентоспроможністю є ключовим інструментом забезпечення успіху підприємства. Її ефективність базується на поєднанні системного аналізу, стратегічного управління та практичних управлінських навичок. Така система дозволяє своєчасно виявляти переваги й ризики, адаптуватися до змін середовища та раціонально використовувати ресурси. Разом із тим нестабільність ринку та обмежені ресурси ускладнюють процес управління, тому досягнення стійких конкурентних позицій можливе лише за умови системного підходу, стратегічного мислення та гнучкого коригування управлінських рішень.

1.3 Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Методи оцінювання конкурентоспроможності є важливим інструментом управління, оскільки дозволяють визначити рівень конкурентних переваг підприємства, оцінити ефективність його роботи та сформувати обґрунтовані управлінські рішення. Конкурентоспроможність відображає здатність компанії утримувати ринкові позиції, раціонально використовувати ресурси, задовольняти потреби споживачів і забезпечувати стабільний прибуток.

Оцінювання конкурентоспроможності є багатофакторним процесом, що передбачає аналіз внутрішніх і зовнішніх умов діяльності, порівняння результатів із конкурентами та врахування стратегічних цілей підприємства. Застосування відповідних методів дає змогу виявити сильні та слабкі сторони бізнесу, визначити можливості розвитку та ризики.

Отже, оцінювання конкурентоспроможності є необхідною передумовою для формування ефективної стратегії, оскільки дозволяє

своєчасно реагувати на зміни ринку та підтримувати конкурентні позиції підприємства.

Для формування об'єктивного уявлення про конкурентні можливості підприємства важливо використовувати узагальнені підходи та інструменти аналізу, що дають змогу оцінити як внутрішні ресурси, так і ринкове середовище.

Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства узагальнено в табл. Б.1, Додаток Б.

Таблиця показує, що існує широкий спектр методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств, кожен із власними перевагами та обмеженнями. Вибір методу залежить від специфіки ринкового середовища та умов, у яких працює підприємство.

Подані підходи до оцінювання конкурентних переваг на цільовому ринку можна умовно об'єднати у три групи залежно від використаних показників і змінних (рис. 1.14).

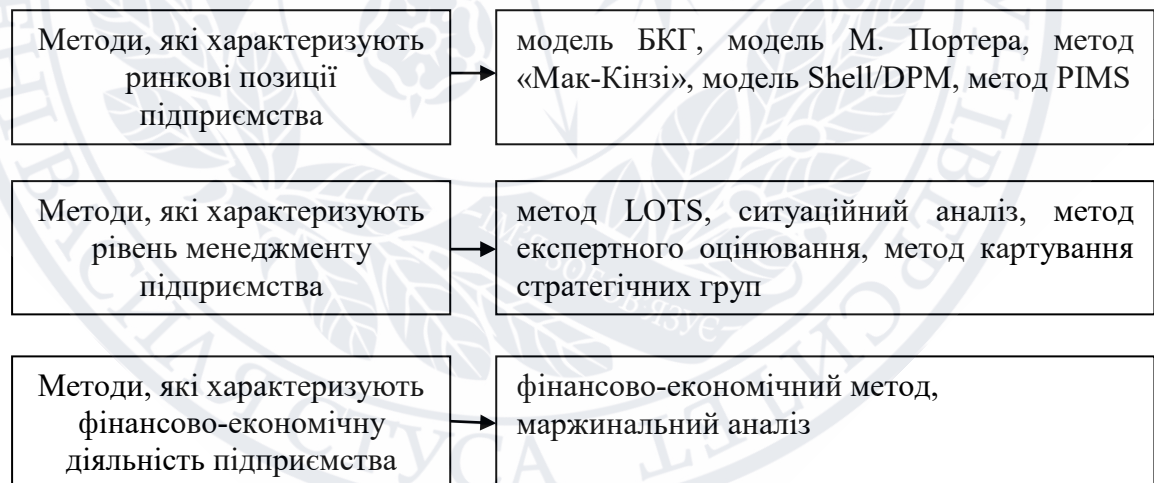


Рисунок 1.14 – Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [13, с. 142]

Розглянемо окремі методи оцінювання конкурентоспроможності. Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного планування є SWOT-аналіз. Його особливості полягають у суб'єктивності добору факторів, ризику

неправильної їх класифікації та необхідності постійного оновлення через динамічність зовнішнього середовища. Регулярне проведення аналізу допомагає впроваджувати принципи стратегічного менеджменту [51].

SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, зовнішні можливості й загрози, що впливають на його розвиток. Хоча він не є самодостатнім інструментом для прийняття рішень, він формує важливу аналітичну основу для розробки стратегій, даючи змогу оцінити ситуацію та вибрати оптимальні напрями дій.

Головна мета SWOT-аналізу – перетворити слабкі сторони на сильні, загрози – на можливості та раціонально використати наявні переваги підприємства з урахуванням його ресурсних обмежень [51].

Узагальнені результати аналізу представлені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Матриця SWOT-аналізу потенціалу конкурентоспроможності підприємства

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	стратегія використання переваг для реалізації можливостей	стратегія реалізації можливостей для подолання слабостей
Загрози	стратегія використання переваг для нейтралізації загроз	стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін та уникнення зовнішніх загроз

Джерело: складено автором на основі [51]

Матриця БКГ є одним із найвідоміших інструментів стратегічного управління, створеним Boston Consulting Group. Вона використовується для раціонального розподілу ресурсів і застосовується в стратегічному, продуктовому та портфельному управлінні [10, с. 487].

Її основу становлять два показники: темпи зростання ринку (вертикальна вісь) та відносна ринкова частка підприємства (горизонтальна вісь). Матриця містить чотири квадранти, що відображають стратегічні позиції бізнесу: I «Важкі діти», II «Зірки», III «Дійні корови» та IV «Собаки» (рис. 1.15).

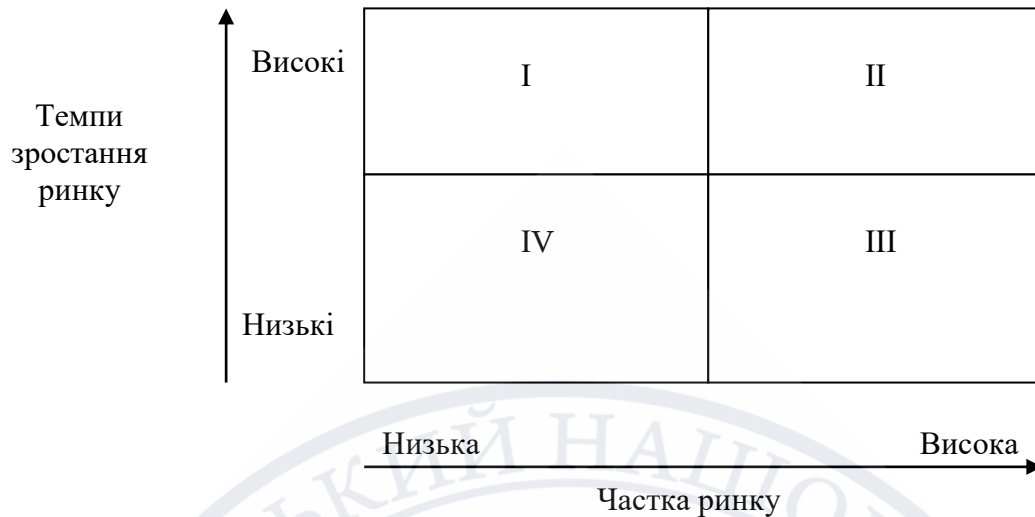


Рисунок 1.15 – Принциповий вигляд матриці БКГ

Джерело: складено автором на основі [37]

Матриця БКГ, побудована за принципом системи координат, дозволяє оцінити стратегічне положення підприємства за темпами зростання ринку та відносною часткою. Найсильніші позиції займають «Зірки» — підприємства з великою часткою на швидкозростаючому ринку. Метод дає змогу аналізувати динаміку конкурентних процесів і є досить репрезентативним за умови наявності достовірних даних, проте відзначається спрощеністю та обмеженістю у поясненні причин змін, що може ускладнювати ухвалення управлінських рішень [37].

Удосконаленою версією матриці БКГ є матриця McKinsey, розроблена для General Electric. Вона оцінює бізнес-одиниці за двома параметрами — привабливістю галузі та конкурентною позицією підприємства — і враховує ширший набір критеріїв, зокрема темпи зростання, прибутковість, рівень конкуренції, потребу в інвестиціях, технології та якість менеджменту [23].

Матриця складається з дев'яти квадрантів, у межах яких визначають три типи стратегій: «Переможець» (активне зростання), «Проміжна» (вибірковий розвиток) та «Переможений» (скорочення інвестицій або вихід з ринку) (рис. 1.16). Матриця McKinsey дозволяє оптимально розподіляти

ресурси та визначати пріоритети розвитку бізнес-одиниць, швидко оцінюючи їхні ринкові позиції [23].

Привабливість галузі	Переможець (1)	Переможець (2)	Сумнівний бізнес («?»)»
	Переможець (3)	Середній бізнес	Переможений (1)
	Генератор прибутку	Переможений (2)	Переможений (3)

Конкурентна позиція у галузі (відносна частка ринку)

Рисунок 1.16 – Матриця McKinsey

Джерело: складено автором на основі [23]

Серед основних методів оцінювання конкурентоспроможності застосовують підходи, що враховують життєвий цикл продукції, ринкову частку, конкурентні переваги, ефективну конкуренцію, споживчу вартість та бенчмаркінг.

Бенчмаркінг передбачає порівняння результатів підприємства з найкращими практиками ринку, що дає змогу визначити сильні й слабкі сторони, підвищити ефективність управління та окреслити нові стратегічні орієнтири. Він також допомагає виявити ключові фактори успіху, такі як якість, ціна чи технології [16, с. 381]. Додатково реінжиніринг бізнес-процесів сприяє підвищенню ефективності та скороченню витрат.

Узагальнюючи, методи оцінювання конкурентоспроможності формують цілісну систему, що забезпечує узгодженість управлінських рішень, оптимізацію процесів та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Висновки до розділу 1

У даному розділі здійснено теоретико-методичне дослідження основ управління конкурентоспроможністю підприємства. Визначено, що

конкурентоспроможність формується під впливом комплексного поєднання внутрішніх ресурсів підприємства, ефективності управління, якості продукції, інноваційного потенціалу та маркетингової стратегії, а також зовнішніх факторів: ринкової кон'юнктури, рівня конкуренції, соціально-політичного та економічного середовища.

Розглянуто системний і стратегічний підходи до управління конкурентоспроможністю, що дозволяють інтегрувати окремі управлінські дії у єдину систему, забезпечити взаємозв'язок між підсистемами та підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Особлива увага приділена стратегічному аналізу, формуванню довгострокових планів та оптимізації управлінських рішень для підтримки конкурентних переваг.

Оцінка конкурентоспроможності здійснюється за допомогою різних методів, зокрема SWOT-аналізу, матриць БКГ та McKinsey, бенчмаркінгу, реінжинірингу, а також кількісних і якісних підходів. Доведено, що жоден метод не дає повної картини самостійно; найбільш точні результати забезпечує комплексне використання методик із врахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів підприємства.

Отже, конкурентоспроможність підприємства є багатогранним і динамічним явищем, що потребує системного підходу, стратегічного планування та комплексної оцінки. Використання різних методів управління і оцінки дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги, забезпечувати ефективну адаптацію управлінських рішень і підтримувати довгостроковий розвиток підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»

2.1 Характеристика господарської та фінансової діяльності АТ «Хмельницькобленерго»

АТ «Хмельницькобленерго» — оператор системи розподілу, що забезпечує передачу та розподіл електроенергії на території Хмельницької області. Підприємство відповідає за безперебійне електропостачання населення, бізнесу та промисловості, технічну надійність мереж і обслуговування енергетичної інфраструктури регіону. Має понад 70-річну історію розвитку та пройшло кілька етапів реформування, зокрема перехід до акціонерної форми та адаптацію до ринку електроенергії.

Діяльність Товариства регулюється Законом України «Про ринок електричної енергії», Кодексом систем розподілу та нормативами НКРЕКП. Ліцензію на розподіл електроенергії АТ «Хмельницькобленерго» отримало відповідно до постанови НКРЕКП №1410 від 13.11.2018 р. Підприємство здійснює розподіл у межах власних мереж та мереж інших власників, приєднаних до його системи.

У структурі власності: 70% акцій належать державі (АТ «Українські розподільні мережі»), 30% — приватним інвесторам, зокрема VS Energy і ДТЕК. Компанія також надає споживачам сервісні послуги через кол-центр та онлайн-канали.

Основна мета діяльності — отримання прибутку відповідно до законодавства та Статуту, а ключовим видом діяльності є розподіл електроенергії. Основні напрями роботи компанії включають: постачання електричної енергії споживачам, обслуговування та модернізацію електромереж, надання консультаційних послуг у сфері енергетики, впровадження енергоефективних технологій та інновацій.

Статутний капітал АТ «Хмельницькобленерго» становить 33,6 млн грн, розподілений на 134,55 млн акцій номіналом 0,25 грн. Держава володіє 70% акцій, а 30% належать приватним інвесторам, серед яких VS Energy та ДТЕК [12].

Основним джерелом фінансування є надходження від розподілу електроенергії. Підприємство зосереджується на забезпеченні повної оплати спожитих обсягів та зниженні собівартості, зокрема технологічних витрат. Доходи формуються через тарифи, додаткові послуги та участь у проектах модернізації мереж.

Фінансові результати залежать від тарифної політики та сезонності, тому компанія активно оптимізує витрати й удосконалює управління. Підприємство має кілька сотень працівників та розвинену інфраструктуру — лінії електропередач, підстанції, техніку та обладнання, частина яких потребує оновлення через знос.

Компанія впроваджує інноваційні рішення: автоматизацію мереж, цифровий облік і дистанційний моніторинг, що підвищує надійність енергопостачання та ефективність роботи.

Узагальнюючи, АТ «Хмельницькобленерго» має значний потенціал розвитку, а модернізація активів та інноваційні підходи є основою зміцнення його конкурентоспроможності.

Фінансова діяльність визначає стабільність і конкурентоспроможність підприємства, тому для АТ «Хмельницькобленерго» комплексний фінансовий аналіз є особливо важливим. Він дозволяє оцінити доходи, витрати та ефективність використання ресурсів.

Важливим фактором результативності є трудовий потенціал. Аналіз чисельності персоналу, продуктивності праці та фонду оплати дає змогу оцінити вплив кадрових ресурсів на загальні показники діяльності. Динаміка цих даних відображена в табл. 2.1.

За період 2022–2024 рр. АТ «Хмельницькобленерго» суттєво збільшило обсяги виробництва, тоді як чисельність персоналу скорочувалася, що

забезпечило значне зростання продуктивності праці. Фонд оплати праці змінювався помірно й зростав повільніше, ніж обсяги виробництва, що сприяло зниженню витрат і зміцненню фінансової стійкості.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників використання трудового потенціалу АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр.

Показники	Одиниці виміру	Роки			Темпи зростання, (зниження), %	
		2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1. Обсяг виробництва	тис. грн	2393975	3005466	3895817	125,5	129,6
2. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	3056	2945	2883	96,4	97,9
3. Виробіток на одного працівника підприємства	тис. грн / осіб	783,4	1020,5	1351,3	130,3	132,4
4. Фонд оплати праці	тис. грн	731055	720692	891430	98,6	123,7
у % до обсягу виробництва		30,5	24,0	22,9	-	-
5. Середньомісячна заробітна плата працівника підприємства	грн	19935,0	20393,1	25766,9	102,3	126,4

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго»

Підприємство модернізує виробничі потужності та підвищує ефективність використання активів. Дані табл. 2.2 відображають тенденції оновлення, завантаженості й зносу основних засобів, а також результативність інвестицій.

У 2022–2024 рр. ефективність використання основних засобів АТ «Хмельницькобленерго» залишалася нестабільною: після зниження у 2023 р. фондоддача зросла до 0,52, фондомісткість зменшилася, а фондоозброєність підвищилася, що свідчить про зміцнення матеріальної

бази. Водночас посилення зносу та уповільнення оновлення вказують на старіння фондів і потребу в інвестиціях.

Таблиця 2.2 – Показники ефективності використання і відтворення основних засобів АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Темпи зростання, (зниження), %	
	2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Показники ефективності використання					
1. Фондовіддача (Ф о)	0,49	0,48	0,52	98,0	108,3
2. Фондомісткість (Ф е)	2,04	2,08	1,92	102,0	92,3
3. Фондоозброєність праці (Ф в), тис. грн / осіб	1593,2	2124,5	2605,7	133,3	122,7
4. Коефіцієнт зносу (К зн)	0,28	0,29	0,41	103,6	141,4
5. Коефіцієнт придатності (К пр)	0,72	0,71	0,59	98,6	83,1
6. Рівень рентабельності (збитковості) основних засобів (ROF), %	0,34	0,31	0,30	91,2	96,8
Показники відтворення					
7. Коефіцієнт оновлення основних засобів (К он)	0,099	0,088	0,079	88,9	89,8
8. Коефіцієнт вибуття основних засобів (К виб)	0,076	0,002	0,001	2,63	50,0
9. Коефіцієнт приросту основних засобів (К прир)	0,704	0,095	0,297	13,5	312,6

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго»

Доходи є ключовим показником результативності підприємства, адже забезпечують покриття витрат, інвестиції та фінансову стабільність (табл. 2.3). Спостерігається позитивна динаміка: чистий дохід зріс з 2,39 млрд грн до 3,99 млрд грн, а валовий результат перейшов від збитку до прибутку, що значно покращило фінансову стійкість підприємства.

Витрати виступають важливою складовою фінансової діяльності підприємства, адже їх структура та ефективність управління визначають прибутковість та фінансову стабільність підприємства.

Таблиця 2.3 – Формування валового прибутку АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр.

Показники	Код за формою 2	Роки			Темпи зростання, (зниження), %	
		2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Чистий прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ряд.2000	2393975	3005466	3995817	125,5	133,0
Чисті зароблені страхові премії	ряд.2010	-	-	-	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	ряд.2050	2470512	3044225	3656846	123,2	120,1
Валовий прибуток (збиток)	ряд.2090 /ряд.2095	-76537	-38759	238971	50,6	-616,6

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго»

На основі звіту про фінансові результати (ф. 2) здійснено групування витрат АТ «Хмельницькобленерго» за елементами та функціональними ознаками. Узагальнені результати аналізу операційних витрат і витрат за функціональними напрямками за 2022–2024 рр. наведено на рис. 2.1 та 2.2.

Аналіз даних за 2022–2024 рр. показує зростання операційних витрат із 2657616 тис. грн до 3920985 тис. грн. Найбільше збільшилися матеріальні витрати – з 1040158 тис. грн до 1 810 988 тис. грн, що підвищило їх частку з 39,1% до 46,2%. Частка оплати праці зменшилася з 27,5% до 22,7%, амортизація скоротилася з 16% до 12,4%, тоді як інші витрати зросли майже вдвічі. Така динаміка свідчить про контроль адміністративних витрат і зростання ресурсних потреб у виробничій діяльності.

Загалом підприємство демонструє здатність утримувати керовану структуру витрат за умов їх загального зростання.

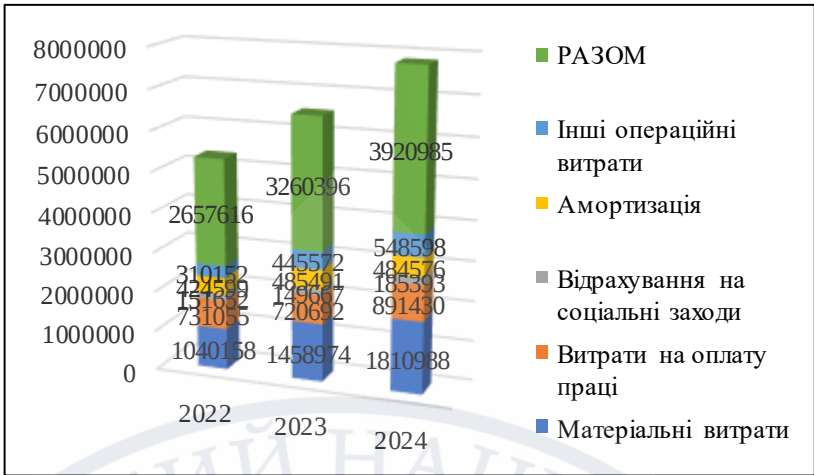


Рисунок 2.1 – Структура елементів операційних витрат АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго»

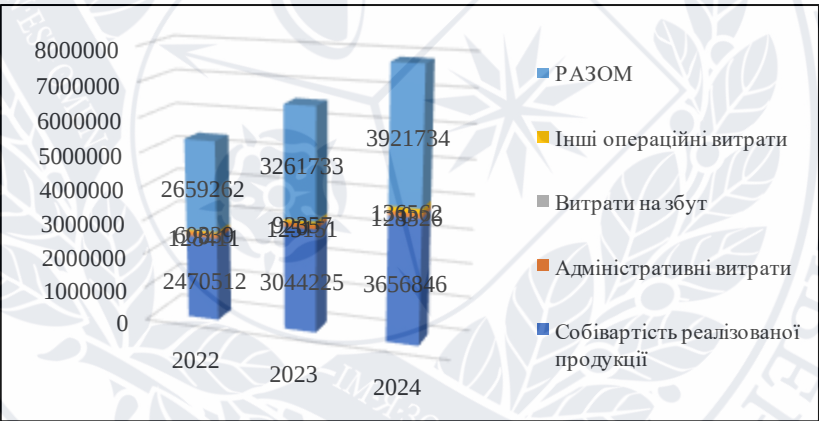


Рисунок 2.2 – Структура витрат за функціональною ознакою АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго»

Фінансовий результат відображає кінцевий ефект від реалізації продукції та управління витратами. Аналіз чистого фінансового результату за 2022–2024 рр. дає змогу оцінити динаміку прибутковості підприємства та визначити резерви зміцнення фінансової стійкості.

Узагальнені показники наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз формування чистого фінансового результату АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення (+, -), тис. грн		Темпи зростання, (зниження) , %	
	2022	2023	2024	2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Валовий прибуток (збиток)	76537	38759	238971	-37778	+200212	50,6	616,6
Інші операційні доходи	277480	224612	44433	-52868	-180179	80,9	19,8
Всього витрат за функціональною ознакою	2659262	3261733	3921734	602471	+660001	122,7	120,2
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	12193	-31655	18516	-43848	+50171	-259,6	-58,5
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	67	-	10075	-67	+10075	-	-
Інші доходи	48552	55194	39373	+6642	-15821	113,7	71,3
Фінансові витрати	3441	3639	9480	+198	+5841	105,8	260,5
Втрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-	-
Інші витрати	40615	612	36142	-40003	+35530	1,5	5905,6
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	-	-	-	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток, збиток)	16756	19288	22342	+2532	+3054	115,1	115,8
Витрати (дохід) з податку на прибуток	4484	3953	3228	-531	-725	32,2	81,7
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток)	12272	15335	19114	+3063	+3779	125,0	124,6

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго»

У період 2022–2024 рр. АТ «Хмельницькобленерго» перейшло від збитку до прибуткової діяльності: валовий збиток 2022 р. змінився на 238971 тис. грн прибутку у 2024 р., а чистий прибуток зріс до 19114 тис. грн. Попри

зростання операційних і фінансових витрат, підприємство покращило фінансовий результат завдяки зростанню валового прибутку та контролю витрат. Показники рентабельності наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників рентабельності АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+, -)	
	2022	2023	2024	2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
1.Рентабельність (збитковість) ресурсів (активів), %	0,32	0,35	0,37	+0,03	+0,02
2.Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	0,30	0,38	0,42	+0,08	+0,04
3.Рентабельність реалізованої продукції, %	-8,56	-5,45	2,84	+3,11	+8,29

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго»

У 2022–2024 рр. рентабельність АТ «Хмельницькобленерго» поступово зростала: рентабельність активів підвищилася з 0,32% до 0,37%, власного капіталу – з 0,30% до 0,42%, а рентабельність реалізованої продукції стала позитивною (2,84%). Основними резервами подальшого зростання є збільшення обсягів реалізації, оптимізація тарифів, зниження собівартості та покращення якості послуг.

Фінансовий аналіз свідчить про позитивну динаміку: доходи стабільно зростали, підприємство перейшло від збитків до прибутковості, а структура витрат залишалася контрольованою. У результаті фінансовий стан компанії характеризується зростанням доходів, помірними витратами та підвищенням прибутковості, що зміцнює її фінансову стійкість.

2.2 Аналіз конкурентного середовища та позицій АТ «Хмельницькобленерго» на ринку електроенергетики

Ринок електроенергетики України є стратегічним сектором, що забезпечує роботу промисловості, інфраструктури та домогосподарств, визначаючи енергетичну безпеку держави. Україна переходить від централізованої до конкурентної моделі, орієнтованої на європейські стандарти, а синхронізація з ENTSO-E відкрила можливості для міжнародної торгівлі та посилила конкуренцію.

Ринок має багаторівневу структуру, що включає виробництво, передачу, розподіл і постачання електроенергії. Конкуренція формується не лише тарифами, а й рівнем цифровізації, інноваційністю та якістю сервісів. Відповідно до Закону України «Про ринок електричної енергії» [55], учасниками ринку є виробники, постачальники, трейдери, оператори систем передачі і розподілу, оператор ринку, гарантований покупець, оператори зберігання та споживачі.

Виробниками є компанії, що генерують електроенергію на атомних, теплових, гідро- та відновлюваних джерелах [68]. Основні учасники: виробники (НАЕК «Енергоатом», ДТЕК, «Укргідроенерго», підприємства ВДЕ), оператор системи передачі НЕК «Укренерго», оператори систем розподілу, серед яких АТ «Хмельницькобленерго», а також постачальники електроенергії роздрібним споживачам.

Функціонування ринку забезпечує Об'єднана енергосистема України, яка дозволяє здійснювати експорт, імпорт і транзит електроенергії. На ринку працюють різні типи електростанцій: ТЕС і ТЕЦ, ГЕС і ГАЕС, АЕС, станції відновлюваної енергетики. Найбільші теплові електростанції зосереджені на Півдні, Сході та у Придніпров'ї й працюють на газі, вугіллі, мазуті та дизелі [1].

З 2014 року енергетична система працює в умовах військових загроз, а з 2022 року – під впливом масованих руйнувань інфраструктури. Попри це сектор залишився функціональним, а синхронізація з ENTSO-E у 2022 р.

забезпечила доступ до європейського ринку. Динаміка попиту також змінилася: після зростання споживання у 2021 р. у 2022 р. відбулося різке його падіння через міграцію населення, релокацію бізнесу та режими енергозбереження.

Дані щодо кількості підприємств, що здійснюють постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря у 2018–2022 рр. наведені в табл. 2.6 [27].

Таблиця 2.6 – Кількість діючих підприємств постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря України в 2018-2022 рр.

Показник	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Всього суб'єктів господарювання, од.	3352	3139	4360	4278	3547
З них виробництво, передача та розподілення електроенергії, од.; з них:	1495	1592	3646	2530	2121
виробництво електроенергії, од.	998	599	2525	1790	1471
передача електроенергії, од.	63	249	822	67	49
розподілення електроенергії, од.	260	340	72	203	183
торгівля електроенергією, од.	174	404	227	470	418
у % до загального показника кількості суб'єктів господарювання, %	44,6	70,6	83,6	59,1	59,8
З них виробництво газу, розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи, од.	339	17	425	437	342
З них постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря, од.	1518	1530	289	1311	1084

Джерело: складено автором на основі [27]

У 2018–2022 рр. кількість підприємств електроенергетики зросла з 1495 до 2121. У 2022 р. виробники становили 69,4%, оператори передачі – 2,3%, розподілу – 8,6%, трейдери – 19,7%. Частка великих і середніх підприємств за КВЕД 35.1 залишалася стабільною (8–10%), тоді як у КВЕД 35.13 зросла з 25% до 30% через скорочення малих компаній. Загалом на ринку працює близько 200 великих і середніх підприємств за КВЕД 35.1 та близько 30 – за КВЕД 35.13. Для оцінки тенденцій розвитку галузі проаналізовано динаміку зайнятості та обсягів реалізації (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка показників діяльності підприємств України та КВЕД 35.1, 2019-2023 рр.

Рік	Кількість зайнятих працівників, осіб (усього)	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн (усього)	Кількість зайнятих працівників, осіб (КВЕД 35.1)	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн (КВЕД 35.1)
2019	9017813	10524113	169717	554160
2020	8931861	11062297	170203	721075
2021	8936128	14989812	170263	962696
2022	7502325	11119876	156947	1086037
2023	7421758	13574895	142747	1206733

Джерело: складено автором на основі [27; 33]

Дані демонструють суттєві зміни у зайнятості та фінансових показниках енергетичних підприємств. У 2023 р. кількість зайнятих в економіці становила 7421758 осіб, а обсяг реалізованої продукції зріс до 13574895 тис. грн, що на 22,1% більше порівняно з 2022 р.

Динаміку реалізації продукції відображено на рис. 2.3.

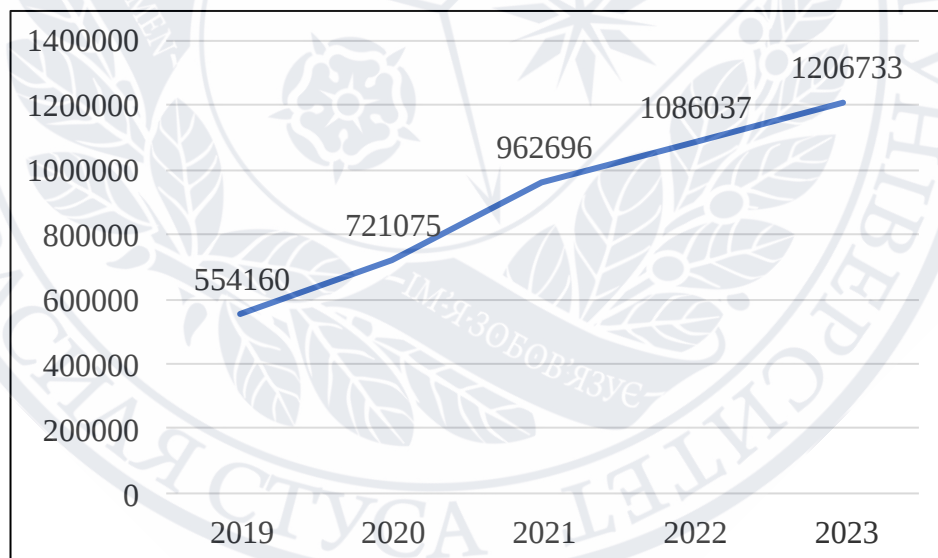


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягу реалізованої продукції підприємствами, що здійснюють виробництво, передачу та розподілення електроенергії

Джерело: побудовано автором на основі [27; 33]

У 2023 р. у сфері виробництва, передачі та розподілення електроенергії (КВЕД 35.1) чисельність зайнятих зменшилася до 142747 осіб (–9%), тоді як

обсяг реалізованої продукції зріс до 1206733 тис. грн (+11,1%). Частка галузі в економіці залишається менш ніж 10%, проте має тенденцію до поступового зростання. Загалом у 2019–2023 рр. енергетичний сектор працював в умовах високої нестабільності, але попри скорочення зайнятості та пошкодження інфраструктури, підприємства демонструють адаптацію та відновлення фінансових результатів. Інтеграція з енергосистемою ЄС і модернізація мереж формують основу для подальшої стабілізації та розвитку галузі.

Статус кандидата на вступ до ЄС висунув перед енергетичним сектором України вимоги щодо посилення регулювання, розвитку ВДЕ, підвищення енергоефективності та гармонізації ринку з європейськими нормами. До повномасштабної війни генерація була стабільною, проте у 2022 р. виробництво знизилося на 27,5% через втрату Запорізької АЕС, окупацію частини потужностей і руйнування ТЕС та ТЕЦ. У 2023 р. спад тривав: –19,4% за перші чотири місяці та –13% за сім місяців. У другій половині 2023 р. генерація частково стабілізувалася, але її обсяг залишався недостатнім, що спричинило аварійний імпорту електроенергії.

Динаміку виробництва електроенергії в Україні наведено на рис. 2.4.

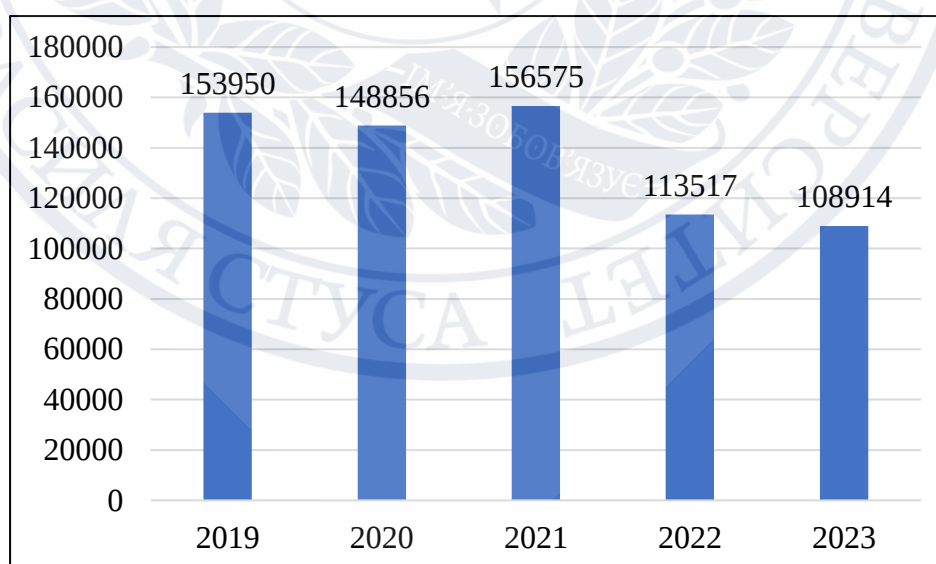


Рисунок 2.4 – Динаміка виробництва електроенергії в Україні, млн кВт· год

Джерело: побудовано автором на основі [1]

Імпорт електроенергії в Україні у 2020–2024 рр. характеризувався значними коливаннями. Після зростання на 16% у 2020 р. він скоротився на 43% у 2021 р., але у 2022 р. різко зріс через масштабні пошкодження енергосистеми – з 2 млн до 131 млн кВт·год наприкінці року, а вартість імпорту збільшилася на 101%. У 2023 р. обсяги були на 44% меншими, хоча наприкінці року здійснювалися аварійні закупівлі. У 2024 р. імпорт досяг 11-річного максимуму – 4 436,6 млн кВт·год (у 5,5 раза більше, ніж у 2023 р.). Основними постачальниками були Угорщина, Словаччина, Румунія, Польща та Молдова [1].

Динаміку імпорту електроенергії в Україну представлено на рис. 2.5.

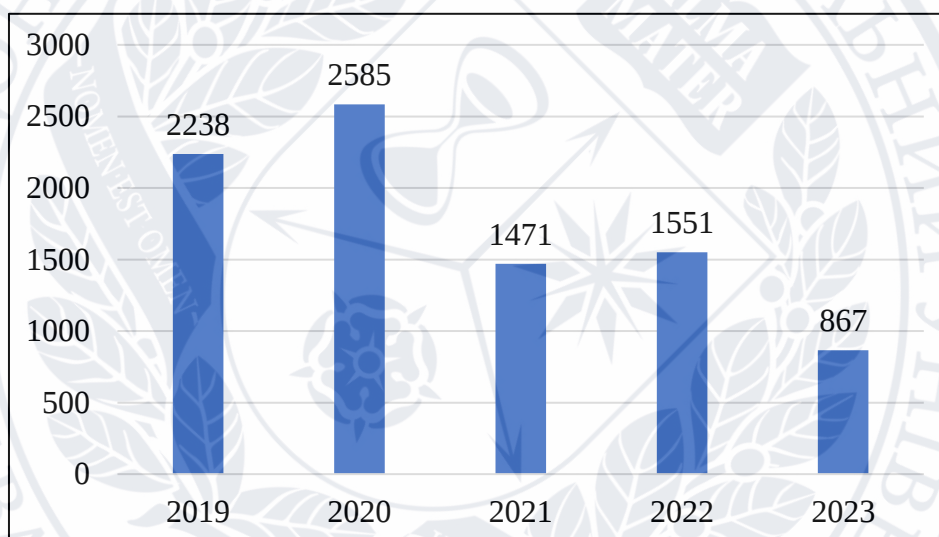


Рисунок 2.5 – Динаміка імпорту електроенергії в Україну, млн кВт·год

Джерело: побудовано автором на основі [1]

Споживання електроенергії в Україні вимірюють як бруто (подане в мережу) та нетто (відпущене споживачам), яке на 18–20% менше через втрати. Після падіння бруто-споживання на 2,6% у 2020 р., у 2021 р. воно зросло на 5,6% (до 154,5 млрд кВт·год), а у 2022 р. через війну зменшилося на 31,5% – до 105,8 млрд кВт·год. Нетто-споживання знизилося з 125,5 млрд кВт·год у 2021 р. до приблизно 85,9 млрд кВт·год у 2022 р. Наприкінці 2023 р. очікувалося часткове відновлення споживання.

Динаміку споживання електроенергії подано на рис. 2.6.

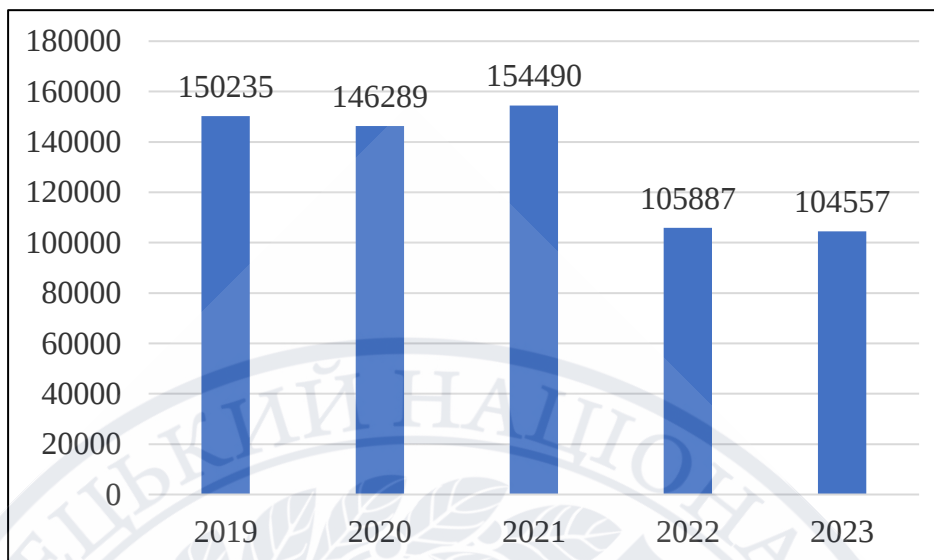


Рисунок 2.6 – Динаміка споживання електроенергії (брутто) в Україні,
млн кВт·год

Джерело: побудовано автором на основі [1]

Ринок електроенергетики України є жорстко регульованим: держава визначає тарифи, правила доступу до мереж та вимоги до якості обслуговування. Водночас у роздрібному сегменті зберігається конкуренція між постачальниками, які змагаються за споживачів через ціну, рівень сервісу та додаткові послуги – енергоаудит, консультації, «зелені» тарифи.

У сучасних умовах сектор працює під впливом значних внутрішніх і зовнішніх викликів, що посилює роль ефективності, інновацій та клієнтоорієнтованості. Конкурентоспроможність компаній визначається здатністю адаптуватися до змін, утримувати споживачів і забезпечувати стабільний розвиток.

Серед провідних енергетичних підприємств – НЕК «Укренерго», ПРАТ «Укргідроенерго», НАЕК «Енергоатом», ДП «Регіональні електричні мережі» та група ДТЕК. Попри значні доходи, галузь зазнає великих втрат через руйнування енергетичної інфраструктури. Особливо постраждали відновлювані джерела енергії: близько 13% сонячних і 80% вітрових потужностей перебувають на окупованих територіях або знищені; 2%

біоенергетичних об'єктів також втрачено, а кілька біогазових установок зруйновано [25].

АТ «Хмельницькобленерго» виконує функції оператора системи розподілу електроенергії в межах Хмельницької області та працює відповідно до вимог НКРЕКП. Підприємство є ключовим елементом регіональної енергетичної інфраструктури, забезпечуючи стабільне електропостачання побутовим, бюджетним і промисловим споживачам.

Оскільки розподіл електроенергії належить до сфери природних монополій, у межах області підприємство не має безпосередніх конкурентів. Проте для оцінки рівня його конкурентоспроможності доцільно застосовувати порівняльний аналіз із іншими операторами систем розподілу (ОСР) України. Така оцінка дозволяє визначити позиції товариства за технічними, фінансовими, організаційними та сервісними показниками — стан мереж, надійність електропостачання, цифровізація, якість обслуговування, інвестиційна активність та ефективність управління.

Для проведення бенчмаркінгу обрано операторів системи розподілу (ОСР), що працюють у подібних умовах і надають аналогічні послуги: АТ «Вінницяобленерго», ПрАТ «Волиньобленерго», АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі», ПрАТ «Львівобленерго» та АТ «Прикарпаттяобленерго». Їхня діяльність регулюється НКРЕКП, а структура надання послуг є близькою до моделі роботи АТ «Хмельницькобленерго». Це робить їх оптимальною базою для порівняння та дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також перспективи його розвитку.

Ключові характеристики АТ «Хмельницькобленерго» відображені в табл. 2.8.

За даними таблиці спостерігається, що АТ «Хмельницькобленерго» має важливі конкурентні переваги: високу впізнаваність, кваліфікований персонал, повне покриття області мережами та стабільні фінансові показники.

Таблиця 2.8 – Аналіз сильних і слабких сторін АТ «Хмельницькобленерго»

№	Критерій	Характеристика	Оцінка*
1	Популярність та впізнаваність	Провідний енергопостачальник регіону, сформований імідж	С
2	Репутація та рекомендації	Позитивна репутація, збільшення звернень у періоди відключень	Н
3	Якість послуг	Модернізація мереж, частковий фізичний знос	Н/С
4	Організація процесів	Дотримання стандартів НКРЕКП, наявність бюрократичних процедур	Н
5	Рівень комунікацій	Функціонують кол-центр, сайт, кабінет, але е-сервіси потребують розвитку	Н/С
6	Сервісна діяльність	Наявні додаткові технічні послуги, обмежений перелік	Сл
7	Управління персоналом	Кваліфіковані кадри, стабільна мотивація	С
8	Мережеве покриття	Повне охоплення області, розгалужена інфраструктура	С
9	Ефективність витрат	Високі потреби модернізації при тарифних обмеженнях	Н
10	Управлінська ефективність	Налагоджена управлінська структура, недостатній ризик-менеджмент	Н/С
11	Фінансова стійкість	Виконання інвестпрограм, стабільний фінансовий стан	С

С – сильна сторона; Н – нейтральна; Сл – слабка.

Джерело: сформовано автором

Разом із тим існують і проблемні аспекти — значний знос частини мереж, обмежені можливості для інвестування через тарифне регулювання, недостатній розвиток цифрових сервісів та окремі організаційні недоліки. Загалом підприємство характеризується стійкими ринковими позиціями, але потребує модернізації інфраструктури та підвищення якості сервісу.

Графічне відображення оцінки ключових характеристик подано на рис. 2.7.

Як показують дані рисунку, основними сильними сторонами АТ «Хмельницькобленерго» є висока впізнаваність, кваліфікований персонал, повне мережеве покриття та достатній рівень фінансової стійкості. До слабких сторін належать сервісна діяльність і ефективність витрат, які потребують удосконалення.

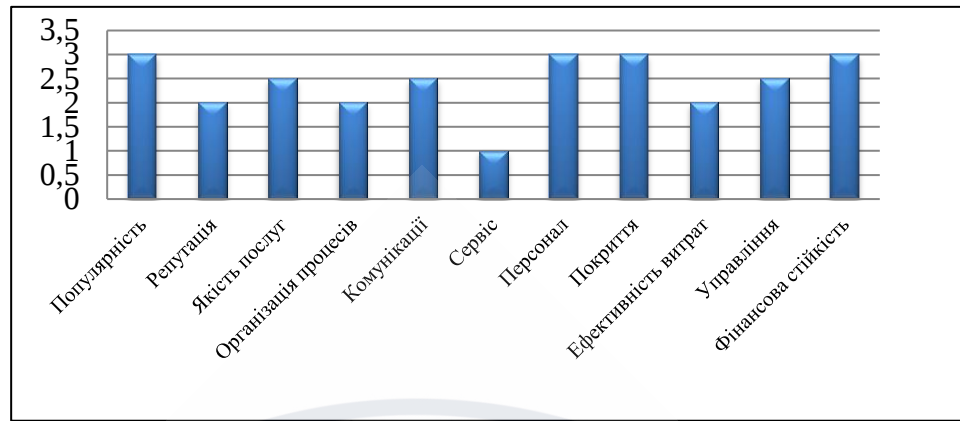


Рисунок 2.7 – Ключові характеристики АТ «Хмельницькобленерго»

Джерело: побудовано автором на основі даних АТ «Хмельницькобленерго»

Для комплексної оцінки якості клієнтського сервісу підприємства проведено порівняння з іншими операторами систем розподілу України. Такий аналіз дає змогу визначити відповідність сервісів галузевим стандартам та рівню компаній, що активно впроваджують сучасні цифрові рішення. Результати порівняння подано на рис. 2.8.

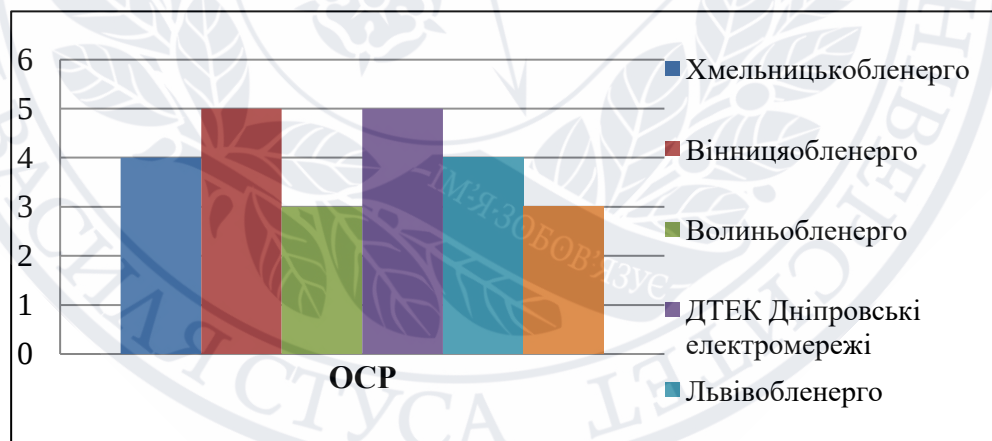


Рисунок 2.8 – Порівняння рівня сервісів між операторами системи розподілу України

Джерело: побудовано автором на основі даних АТ «Хмельницькобленерго»

Для визначення конкурентної позиції АТ «Хмельницькобленерго» на національному ринку доцільно провести порівняльний аналіз із іншими

операторами систем розподілу, які працюють у схожих умовах і надають аналогічні послуги. Такий аналіз дає змогу оцінити рівень розвитку підприємства у контексті галузевих стандартів, порівняти якість сервісу, інвестиційну активність та технічний стан мереж із конкурентами.

Узагальнені результати порівняння подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Порівняльна характеристика АТ «Хмельницькобленерго» та аналогічних ОСР України

Критерій	Хмельницькобленерго	Вінницяобленерго	Волиньобленерго	Львівобленерго	Прикарпаттяобленерго
Тип власності	АТ	АТ	ПрАТ	ПрАТ	АТ
Масштаб діяльності	Область	Область	Область	Урбанізований регіон	Змішаний тип споживачів
Стан мереж	Часткове оновлення	Подібно	Часткові оновлення, окремі модернізації	Збалансована модернізація	Часткові оновлення
Рівень сервісів	Середній	Середній	Середній	Високий	Середній
Інвестиційна активність	Стабільна	Середня	Середня	Вища середньої	Середня
Імідж	Стабільний, низька PR-активність	Подібно	Помірна публічність	Високий імідж	Помірна публічність

Джерело: сформовано автором на основі даних АТ «Хмельницькобленерго»

Отже, АТ «Хмельницькобленерго» займає стабільні позиції на ринку розподілу електроенергії як природна монополія в межах Хмельницької області та виконує важливу роль у забезпеченні енергетичної інфраструктури регіону. Підприємство має низку переваг: розгалужену мережеву інфраструктуру, кваліфікований персонал, ефективну систему управління та відносно стійкий фінансовий стан. Разом із тим існують проблемні аспекти – частковий знос мереж, обмежені інвестиційні можливості, недостатній рівень цифровізації та слабка комунікаційна активність.

Порівняльний аналіз показує, що компанія перебуває на середньому рівні розвитку серед ОСР України, поступаючись лідерам у темпах модернізації та впровадженні інновацій. Для підвищення конкурентоспроможності підприємству необхідно активізувати оновлення

мереж, розширити електронні сервіси, посилити інформаційну взаємодію зі споживачами та вдосконалити управлінські процеси.

2.3 Оцінка впливу факторів на конкурентоспроможність АТ «Хмельницькобленерго»

Оцінювання впливу ключових факторів на конкурентоспроможність операторів систем розподілу електроенергії є важливим елементом стратегічного управління, особливо в умовах трансформації енергетичної галузі України. Для АТ «Хмельницькобленерго» така оцінка має підвищену важливість, оскільки підприємство працює в регульованому середовищі природної монополії та водночас повинно забезпечувати високу якість послуг, технологічне оновлення і відповідність зростаючим очікуванням споживачів.

На наступному етапі здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «Хмельницькобленерго». Діяльність енергетичних компаній значною мірою визначається регуляторною політикою держави, станом ринку електроенергії, конкуренцією у сферах постачання й розподілу, технологічними змінами та загальним рівнем економічної стабільності.

Результати аналізу зовнішнього середовища АТ «Хмельницькобленерго» представлені в табл. 2.10.

Серед ключових проблем варто відзначити подорожчання матеріалів та обладнання, обмежений доступ до кредитів через високі процентні ставки й перебої у постачанні технічних компонентів.

Додатковою загрозою є недостатня поінформованість підприємства про потреби окремих груп клієнтів, що ускладнює формування ефективних сервісних програм і підвищення лояльності споживачів. Технічні ризики також залишаються значними через зношеність частини електромереж і можливість аварійних ситуацій.

Таблиця 2.10 – Аналіз зовнішнього середовища АТ «Хмельницькобленерго»

Коротка характеристика проблем підприємства	Критерії оцінювання ситуації
Нестабільність ринку електроенергії	- Значні коливання оптової ціни електроенергії
	- Зміни регуляторних норм та тарифної політики
Посилення конкуренції	- Активність приватних постачальників електроенергії
	- Розширення присутності альтернативних компаній на ринку
Зовнішні економічні фактори	- Постійне зростання цін на енергоресурси та матеріали
	- Обмеженість інвестиційних ресурсів через високу вартість кредитів
Проблеми у взаємодії зі споживачами	- Недостатність інформації про потреби клієнтів
	- Підвищені вимоги споживачів до якості та безперебійності розподілу
Логістичні та технічні ризики	- Перебої у постачанні обладнання та матеріалів
	- Ризики аварійності через зношеність окремих елементів мереж

Джерело: сформовано автором

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що АТ «Хмельницькобленерго» працює в умовах значного зовнішнього тиску: коливання ринку, зростання цін на ресурси, посилення конкуренції та підвищення очікувань споживачів. За таких умов підприємству необхідно зосередитися на модернізації інфраструктури, оптимізації витрат, удосконаленні взаємодії зі споживачами та оперативному реагуванні на регуляторні зміни.

Для визначення ключових зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, проведемо PEST-аналіз макросередовища (табл. В.1, Додаток В).

Проведений PEST-аналіз показав, що на АТ «Хмельницькобленерго» впливають різноманітні зовнішні фактори. Найбільші ризики зосереджені у політичній та економічній сферах, зокрема через зміни державного регулювання, інфляцію, подорожчання ресурсів та залежність від імпортного обладнання. Важливим дестабілізуючим чинником залишаються воєнні дії, які створюють загрозу для енергетичної інфраструктури, спричиняють

перебої з постачанням обладнання, підвищують витрати на аварійно-відновлювальні роботи та знижують інвестиційну активність.

Водночас соціальні та технологічні фактори відкривають можливості для розвитку підприємства: зростає попит на сучасні енергетичні рішення, цифровізація сприяє підвищенню якості сервісу, а євроінтеграційні процеси – впровадженню сучасних стандартів роботи.

Таким чином, макросередовище містить як суттєві загрози, так і перспективні можливості, що потребує стратегічної адаптації.

Внутрішнє середовище АТ «Хмельницькобленерго» поєднує сильні та слабкі сторони. Серед переваг – розвинена інфраструктура та кваліфікований персонал. Основними проблемами є високий рівень зносу мереж, потреба у модернізації обладнання, недостатня цифровізація процесів та обмежені фінансові ресурси. Додатковим внутрішнім викликом є старіння кадрового складу та труднощі із залученням молодих спеціалістів.

Узагальнення зовнішніх і внутрішніх чинників здійснено у межах SWOT-аналізу, результати якого представлені в табл. Д.1, Додаток Д.

Проведений SWOT-аналіз показав, що АТ «Хмельницькобленерго» має сильні ринкові позиції завдяки стабільним фінансовим результатам, розгалуженій інфраструктурі та значному досвіду. Слабкі сторони пов'язані з високим зносом мереж, тарифними обмеженнями та потребою в технічній модернізації. Серед зовнішніх можливостей — розвиток цифрових сервісів, інтеграція ВДЕ та залучення інвестицій, тоді як ключові загрози включають інфляцію, регуляторні зміни, конкуренцію та воєнні ризики. Таким чином, підприємству важливо використовувати можливості й мінімізувати вплив загроз.

Далі проаналізуємо ринкові позиції АТ «Хмельницькобленерго» за матрицею БКГ (рис. 2.9).

За результатами аналізу АТ «Хмельницькобленерго» утримує значну частку ринку в межах Хмельницької області та забезпечує електропостачання більшості споживачів регіону. Оскільки галузь є природною монополією з

низькими темпами зростання, підприємство займає позицію «Дійної корови» за матрицею БКГ – із високою часткою ринку та стабільною діяльністю. Це свідчить про довіру споживачів, надійну фінансову базу та можливість інвестувати у модернізацію мереж і сервісів.

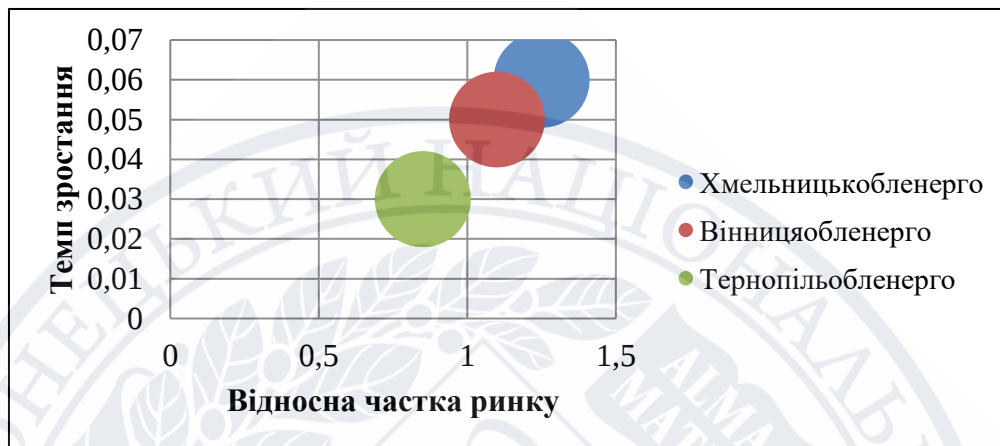


Рисунок 2.9 – Матриця БКГ
(розподіл електричної енергії у Хмельницькій області)

- 1 – АТ «Хмельницькобленерго»
- 2 – АТ «Вінницяобленерго» (умовний конкурент регіонального рівня)
- 3 – АТ «Тернопільобленерго» (умовний територіальний конкурент)

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків

Сусідні ОСР, такі як АТ «Вінницяобленерго» та АТ «Тернопільобленерго», мають подібні, але дещо слабші позиції через територіальні обмеження, тоді як АТ «Вінницяобленерго» завдяки активнішому підключенню нових споживачів може вважатися «Зіркою» свого регіону.

Отже, АТ «Хмельницькобленерго» має стабільну конкурентну позицію та потенціал розвитку, особливо у напрямі модернізації, цифровізації та підвищення якості сервісу. Графічне відображення рівня конкурентоспроможності підприємства наведено на рис. 2.10.

Аналіз багатокутника конкурентоспроможності АТ «Хмельницькобленерго» показує, що підприємство має сильні позиції за якістю послуг, фінансовою стійкістю, ефективною політикою управління,

технологічними можливостями та інноваційним потенціалом. Також високо оцінюються показники надійності електропостачання та управління мережевою інфраструктурою.

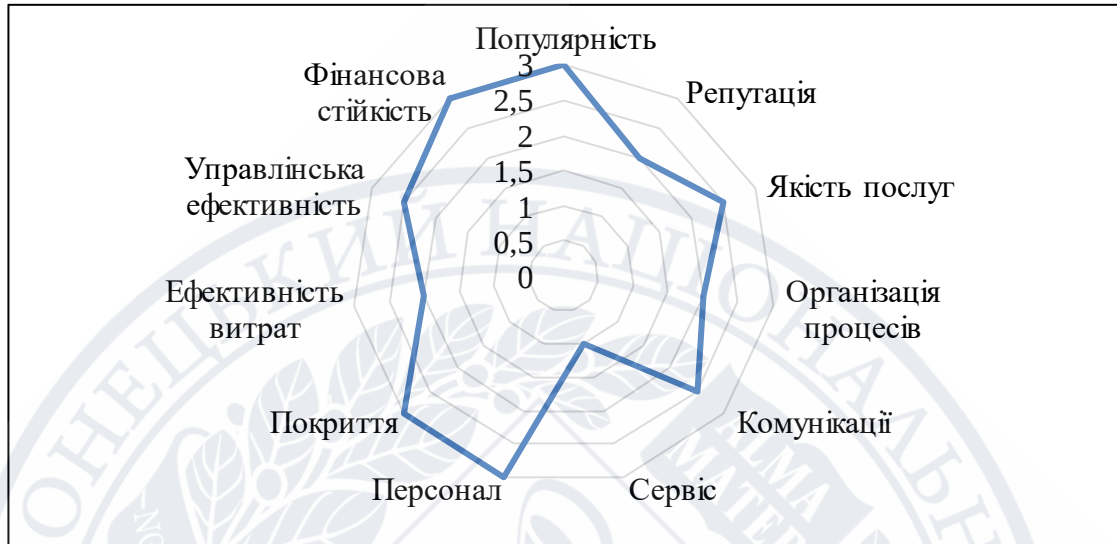


Рисунок 2.10 – Багатокутник конкурентоспроможності

АТ «Хмельницькобленерго»

Джерело: складено автором на основі даних АТ «Хмельницькобленерго»

Разом із тим підприємство виявляє нижчі значення за напрямками маркетингових досліджень, рекламної активності, формування публічного іміджу та просування сервісів. Відставання спостерігається й у сфері клієнтської підтримки та розвитку сучасних комунікаційних каналів.

Для подальшої оцінки впливу внутрішніх факторів на результативність діяльності застосовано кореляційно-регресійний аналіз як основний інструмент економіко-статистичного моделювання. Оскільки ключовим фінансовим показником, що формує конкурентоспроможність АТ «Хмельницькобленерго», є собівартість реалізованих послуг, до моделі включено два фактори – адміністративні та інші операційні витрати.

Вихідні дані для регресійного аналізу АТ «Хмельницькобленерго» подані в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Вихідні дані для регресійного аналізу АТ «Хмельницькобленерго», 2022-2024 рр., тис. грн

Рік	Собівартість реалізованої продукції	Адміністративні витрати	Інші операційні витрати
2022	2470512	128411	60339
2023	3044225	125151	92357
2024	3656846	128326	136562

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго»

Аналіз даних засвідчив, що ключовим чинником зміни собівартості реалізованої продукції є інші операційні витрати, обсяг яких у 2022–2024 рр. зріс більш ніж удвічі (з 60339 до 136562 тис. грн). Саме вони формують основний вплив на збільшення собівартості. Адміністративні витрати залишалися відносно стабільними, тому їхній вплив у регресійній моделі є незначним.

Отримана модель характеризується високим коефіцієнтом детермінації ($R^2 \rightarrow 1$), що формально підтверджує високу якість описання залежностей. Водночас мала кількість спостережень (лише 3 роки) обмежує статистичну достовірність результатів, тому висновки слід розглядати з певною обережністю.

Для уточнення сили та напрямку взаємозв'язків між показниками сформовано кореляційну матрицю (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Результати кореляційного аналізу АТ «Хмельницькобленерго»

Параметри	Собівартість реалізованої продукції	Адміністративні витрати	Інші операційні витрати
Собівартість реалізованої продукції	1,00	0,00	0,99
Адміністративні витрати	0,00	1,00	0,07
Інші операційні витрати	0,99	0,07	1,00

Джерело: розраховано автором

Кореляційний аналіз показав, що собівартість реалізованої продукції майже повністю залежить від інших операційних витрат ($r = 0,99$). Адміністративні витрати практично не впливають на її зміну ($r \approx 0$) через стабільну динаміку. Зв'язок між адміністративними та іншими операційними витратами також слабкий ($r = 0,07$), що свідчить про відсутність взаємозалежності між ними (рис. 2.11).



Рисунок 2.11 – Залежність собівартості від інших операційних витрат АТ «Хмельницькобленерго»

Джерело: побудовано автором

Кореляційно-регресійний аналіз показав, що головним чинником зростання собівартості є інші операційні витрати. Адміністративні витрати суттєво не впливають на її рівень і залишаються відносно стабільними. Модель має високу пояснювальну здатність, але для точніших висновків потрібні дані за довший період.

Рекомендовано зосередитися на оптимізації інших операційних витрат та підтримувати раціональний рівень адміністративних витрат. Доцільно посилити рівень цифровізації, щоб зменшити непродуктивні витрати.

Узагальнення аналізу свідчить, що конкурентоспроможність АТ «Хмельницькобленерго» значною мірою залежить від ефективного

управління витратами. Найбільший вплив на собівартість мають інші операційні витрати, тоді як адміністративні є контрольованими. Підвищення конкурентоспроможності можливе завдяки модернізації мереж, розвитку сервісів і впровадженню сучасних технологій.

Висновки до розділу 2

У цьому розділі проведено комплексну оцінку фінансово-економічного стану та конкурентоспроможності АТ «Хмельницькобленерго» за 2022–2024 рр. Встановлено, що підприємство є ключовим оператором системи розподілу електроенергії в області, характеризується зростанням доходів, підвищенням продуктивності праці та переходом до прибуткової діяльності. Разом із тим залишається актуальною проблема зносу частини основних засобів і необхідність подальшої модернізації мереж.

Аналіз ринкового середовища показав, що підприємство є природною монополією в межах регіону та загалом відповідає середньому рівню розвитку ОСР України, дещо поступаючись провідним компаніям за сервісом, цифровізацією та публічною активністю. PEST- та SWOT-аналізи підтвердили наявність сильних сторін – фінансової стійкості, кваліфікованого персоналу, розвиненої інфраструктури – а також зовнішніх і внутрішніх ризиків, серед яких регуляторні обмеження, інфляція, підвищення витрат, високий рівень зношеності мереж та вплив воєнних дій.

Застосування матриці БКГ і кореляційно-регресійного аналізу дозволило уточнити фактори формування конкурентоспроможності. Підприємство перебуває у позиції «дійної корови», маючи високу частку ринку за низьких темпів галузевого росту. Найбільший вплив на собівартість послуг мають інші операційні витрати, що визначає пріоритетність їх оптимізації, тоді як адміністративні витрати залишаються стабільними.

Отже, конкурентоспроможність АТ «Хмельницькобленерго» ґрунтується на поєднанні фінансової стійкості, інфраструктурного

потенціалу та кадрової компетентності. Подальше зміцнення ринкових позицій вимагає прискорення модернізації мереж, розвитку цифрових сервісів, поліпшення клієнтської підтримки та ефективного управління витратами, що стане основою для реалізації стратегічних цілей у наступному розділі дослідження.



РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»

3.1 Удосконалення системи управління шляхом підвищення конкурентоспроможності АТ «Хмельницькобленерго»

Ефективне управління конкурентоспроможністю енергетичного підприємства є визначальним чинником його стабільності та розвитку в умовах трансформації енергетичного ринку України. Для АТ «Хмельницькобленерго» – це питання особливо важливе, оскільки підприємство працює в умовах регульованого ринку, залежить від рішень НКРЕКП, виконує соціально значущі функції та має високі вимоги до надійності електропостачання.

Підвищення конкурентоспроможності є комплексним процесом, що охоплює всі сфери діяльності – управління, технології, виробництво, персонал та інформаційні системи. Це розглядається як довгострокова програма адаптаційних змін, спрямована на вдосконалення внутрішніх процесів і підвищення цінності підприємства для споживачів, акціонерів та держави.

Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю включає аналіз внутрішнього стану підприємства, оцінку ринкових тенденцій, потреб споживачів, дій конкурентів та зовнішніх факторів – регуляторних норм, державної політики й технологічних вимог.

Для АТ «Хмельницькобленерго» ключовими напрямками розвитку є цифровізація процесів (Smart Grid, GIS, АСКОЕ), модернізація мереж, оптимізація витрат, підвищення якості сервісу та розвиток кадрового потенціалу.

Управління змінами потребує прозорості, належної комунікації та залучення персоналу. Керівництво компанії має оцінювати конкурентні

можливості, визначати пріоритети, формувати мотивацію та здійснювати контроль результатів.

Отже, підвищення конкурентоспроможності АТ «Хмельницькобленерго» має здійснюватися комплексно за ключовими стратегічними напрямками, що подані на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Складові конкурентоспроможності підприємства енергетичного сектору

Джерело: побудовано автором

Підвищення конкурентоспроможності АТ «Хмельницькобленерго» передбачає вдосконалення внутрішніх процесів і адаптацію до вимог ринку. Для цього необхідно визначити цілі розвитку, планувати зміни та координувати дії підрозділів. Основні напрями – цифровізація, модернізація мереж, оптимізація витрат і покращення сервісу. Важливо розвивати персонал, адже його професійність визначає ефективність роботи. Узгоджені дії та ефективне управління забезпечують зниження витрат і підвищення якості послуг. Схему програми наведено на рис. 3.2.

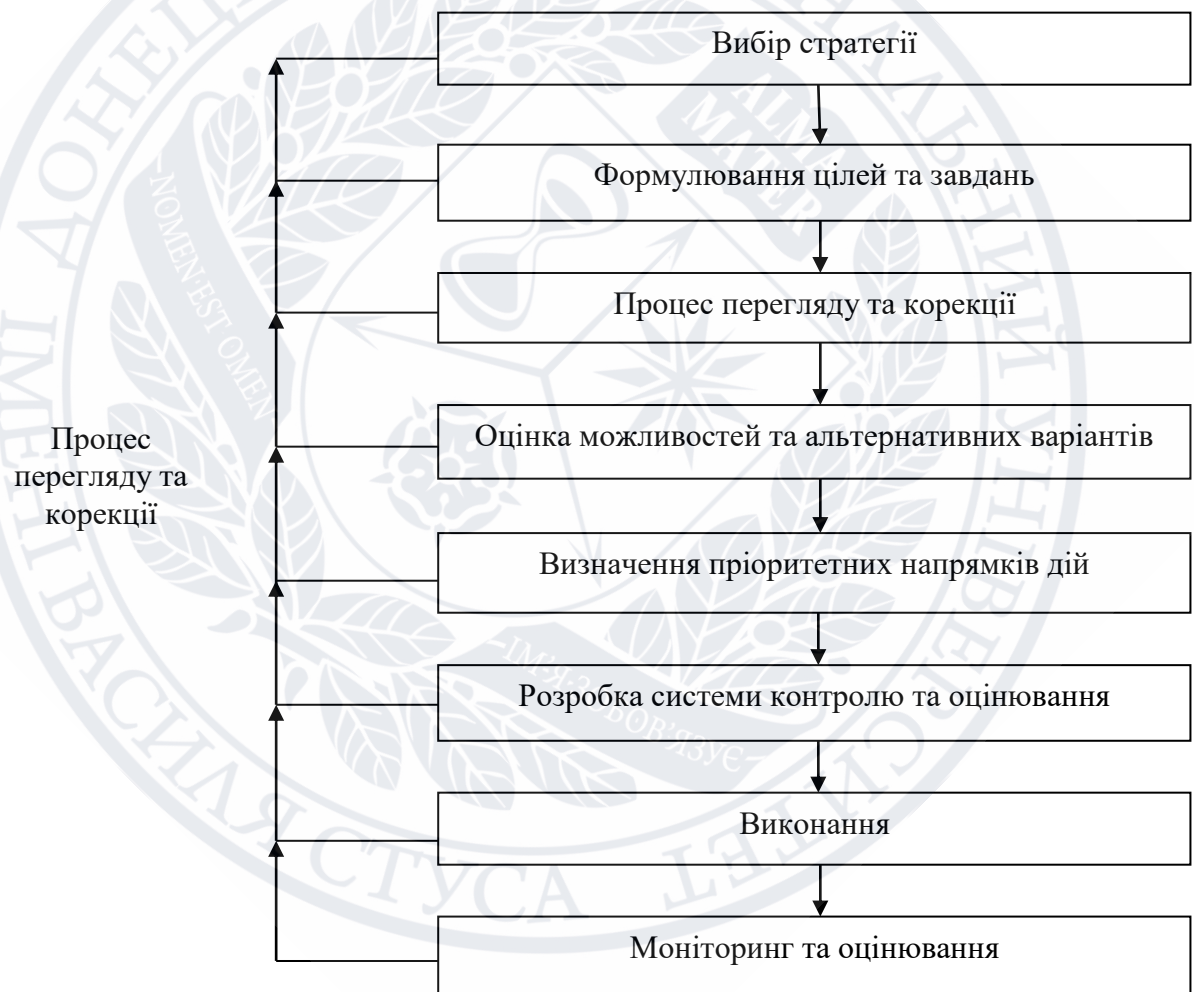


Рисунок 3.2 – Напрями дій при розробці та виконанні програми підвищення конкурентоспроможності АТ «Хмельницькобленерго»

Джерело: складено автором

Підвищення конкурентоспроможності АТ «Хмельницькобленерго» є безперервним процесом, що потребує стратегічного управління та впровадження змін. Його основою є технологічна модернізація, оптимізація витрат, удосконалення організаційних процесів і розвиток персоналу. Цифровізація, автоматизація та оновлення інфраструктури забезпечують підвищення якості й надійності послуг.

Ефективність реалізації програм розвитку залежить від узгодженої роботи підрозділів, раціонального використання ресурсів та орієнтації на потреби споживачів. Високий професіоналізм і мотивація персоналу залишаються ключовими чинниками успіху, а інноваційність та сильна корпоративна культура формують стійкі конкурентні переваги.

Важливим напрямом є впровадження сучасних систем управління – ERP, CRM, SCADA, що забезпечують інтеграцію даних та контроль виробничих процесів у режимі реального часу. ERP-рішення сприяють оптимізації запасів і підвищенню оперативності управління [42]. Автоматизація збору та аналізу даних допомагає зменшити аварійність і оптимізувати ремонтні програми, а технології Індустрії 4.0 (IoT, AI, Big Data) розширюють можливості моніторингу мереж та прогнозування технічних ризиків [66].

Зростає значення екологічності та енергоефективності: «зелені» технології сприяють сталому розвитку й відповідності міжнародним стандартам [7]. Для оцінки ефективності інноваційних проєктів необхідно застосовувати показники рентабельності, ROI та індикатори сталого розвитку, що дозволяють аналізувати довгостроковий ефект від модернізацій [17]. Забезпечення конкурентоспроможності передбачає використання кількісної оцінки параметрів, прогнозування, фінансового аналізу та маркетингових інструментів, що формують стратегічні орієнтири розвитку підприємства [29].

Ключові напрями підвищення конкурентоспроможності наведено на рис. 3.3.

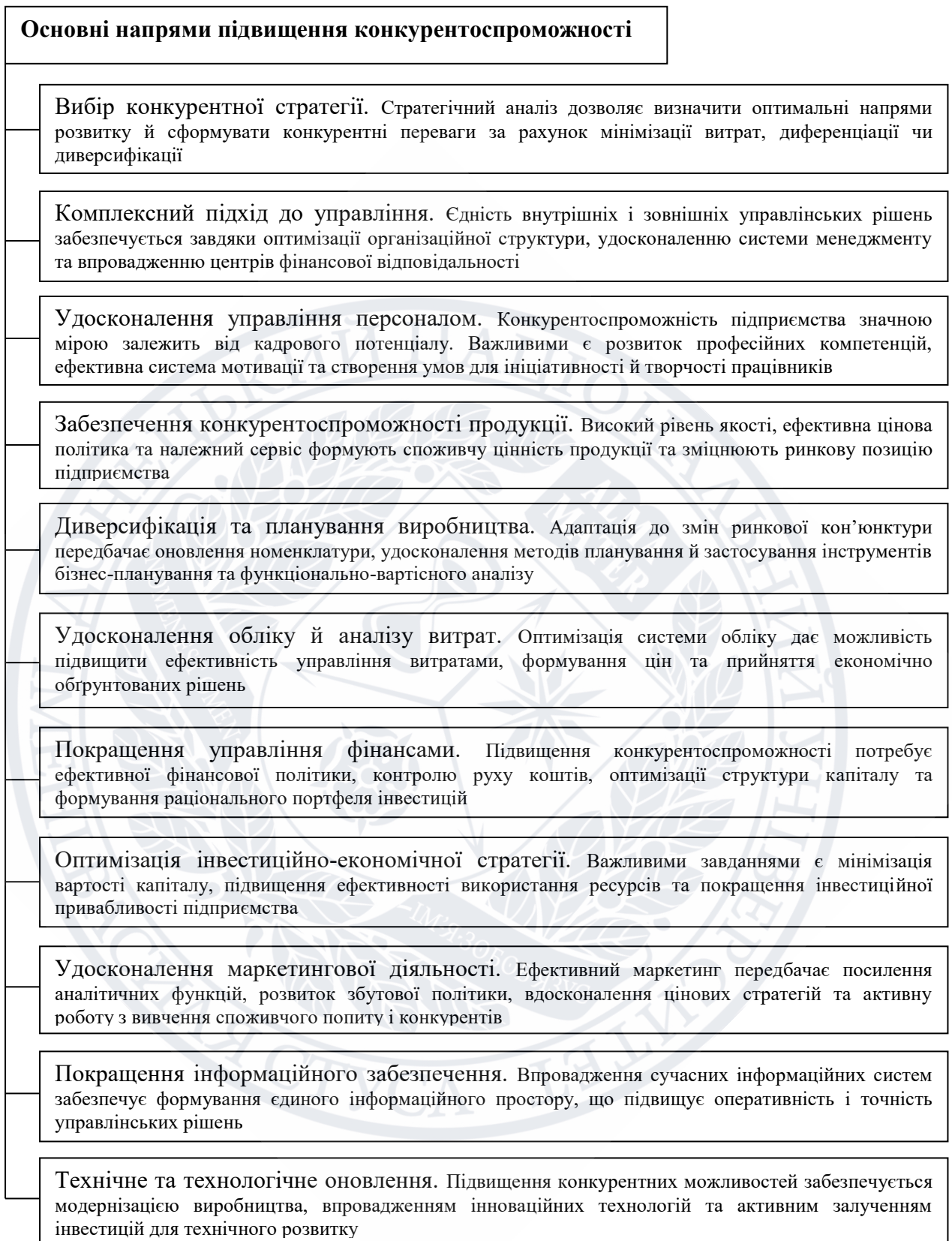


Рисунок 3.3 – Основні напрями підвищення конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [29]

Запропонована система управління конкурентоспроможністю ґрунтується на проблемно-орієнтованому підході та забезпечує швидку адаптацію підприємства до змін ринкового середовища.

Підвищення конкурентоспроможності АТ «Хмельницькобленерго» охоплює стратегічне планування, технологічну модернізацію, оптимізацію витрат та розвиток персоналу. Комплекс цих заходів зміцнює ринкові позиції підприємства, покращує якість послуг і забезпечує відповідність сучасним вимогам енергетичної галузі.

3.2 Розробка стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності АТ «Хмельницькобленерго»

У сучасних умовах нестабільності енергетичного ринку АТ «Хмельницькобленерго» має забезпечувати безперебійну роботу, підвищувати якість послуг та зміцнювати свої конкурентні позиції. Це потребує постійного вдосконалення стратегії розвитку, впровадження інновацій, ефективного використання ресурсів і швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Формування обґрунтованої стратегії є ключовим інструментом досягнення довгострокової стабільності та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Додатково важливо забезпечити узгодженість стратегічних рішень із державними енергетичними пріоритетами, зокрема щодо підвищення енергоефективності, інтеграції відновлюваних джерел енергії та посилення стійкості енергосистеми в умовах воєнних ризиків. Це сприятиме зміцненню ролі підприємства в регіоні та підвищенню його здатності ефективно функціонувати в умовах зовнішніх викликів.

Для подальшого розвитку можна визначити такі альтернативні стратегічні напрями (рис. 3.4).

Ефективне стратегічне управління дає АТ «Хмельницькобленерго» змогу підвищувати якість послуг і зміцнювати позиції на ринку, поєднуючи

планування, контроль та оцінювання результатів. Урахування глобальних тенденцій є необхідною умовою формування сучасної стратегії.



Рисунок 3.4 – Альтернативні стратегічні напрями розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [15; 47]

Аналіз зовнішнього середовища показує наявність низки проблем: обмежених фінансових і кадрових ресурсів, потреби в модернізації інфраструктури, залежності від обладнання, регуляторного тиску та зростаючих вимог споживачів. Водночас ринок залишається перспективним завдяки розвитку ВДЕ та «розумних» енергосистем.

Для визначення оптимальної стратегії розвитку доцільним є застосування SPACE-аналізу, який оцінює фінансову силу, конкурентні переваги, привабливість галузі й стабільність зовнішнього середовища [11; 49]. Цей експертний інструмент дозволяє сформувати загальну стратегічну орієнтацію підприємства. Розрахунок першого вектора – «Фінансова сила» – подано у табл. 3.1.

Середнє значення фінансової сили:

$$(3 + 4 + 2 + 3 + 1 + 2 + 3) / 7 = 2,57 \approx 3 \text{ бали}$$

Таблиця 3.1 – Оцінка фінансової сили АТ «Хмельницькобленерго»

Фактор	Якість при 0 балах	Оцінка (0–6)	Якість при 6 балах
Фінансовий важіль	незбалансований	3	збалансований
Ліквідність	низька	4	збалансована
Ступінь задоволеності потреби в капіталі	низька забезпеченість	2	висока
Платежі на користь компанії (рівень надходжень)	низькі надходження	3	високі та стабільні
Легкість виходу з ринку	важко	1	легко
Ризикованість бізнесу	висока	2	низька
Оборотність активів	повільна	3	швидка

Джерело: сформовано автором

Фінансова сила АТ «Хмельницькобленерго» оцінюється як середня: підприємство має стабільну ліквідність і помірне боргове навантаження, але відчуває нестачу інвестицій для модернізації мереж. Ризики діяльності підвищені через регуляторний тиск, неплатежі, пошкодження інфраструктури та воєнні загрози. Водночас компанія має потенціал зміцнити фінансову позицію завдяки цифровізації, розвитку «розумних мереж» і можливому залученню міжнародних інвестицій. Для подальшого визначення стратегічної позиції за методикою SPACE проведено оцінювання конкурентних переваг підприємства; результати представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Фактори, що визначають конкурентні переваги АТ «Хмельницькобленерго»

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка	Якісне визначення оцінки в 6 балів
Ринкова частка	мала	5	велика
Якість послуг	низька	5	висока
Стадія життєвого циклу технологій	пізня	3	рання
Прихильність споживачів	низька	4	висока
Використання виробничих потужностей	мінімальне	3	максимальне
Технологічні know-how	малі	4	значні
Рівень вертикальної інтеграції	низький	2	високий

Джерело: сформовано автором

Розрахунок показника «конкурентні переваги»:

$$(5+5+3+4+3+4+2)/7-6=-2,0$$

АТ «Хмельницькобленерго» має сильні позиції за ринковою часткою, якістю послуг і технологічним рівнем, проте слабшими залишаються вертикальна інтеграція та модернізація потужностей, що потребує подальшого розвитку. Узагальнений показник конкурентних переваг є від'ємним, що свідчить про необхідність посилення ринкових позицій.

Привабливість енергетичної галузі оцінюється за потенціалом росту, прибутковістю, фінансовою стабільністю та капіталомісткістю, результати наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Фактори привабливості енергетичної галузі України

Фактор	Якість при 0 балах	Оцінка	Якість при 6 балах
Потенціал росту галузі	низький	5	високий
Потенційний прибуток	низький	4	високий
Фінансова стабільність галузі	низька	3	висока
Ефективність використання ресурсів	неефективне	4	ефективне
Капіталомісткість діяльності	висока	1	низька

Джерело: сформовано автором

Розрахунок показника «привабливість галузі»:

$$(5+4+3+4+1)/5=3,4$$

Результати таблиці 3.3 свідчать, що енергетична галузь України має середню привабливість: високий попит і потенціал зростання поєднуються з низькою фінансовою стабільністю та значною капіталомісткістю. Галузь створює можливості для розвитку АТ «Хмельницькобленерго», але їх реалізація потребує значних інвестицій і модернізації мереж.

Для оцінки стабільності зовнішнього середовища проаналізовано дані PEST-аналізу. До ключових чинників належать технологічні зміни, коливання попиту та цін, конкурентний тиск, бар'єри входження та еластичність попиту. Узагальнену оцінку стабільності наведено в таблиці 3.4.

Розрахунок показника «стабільність оточення»:

$$((2+3+2+3+5+3)/6)-6=-2,67$$

Таблиця 3.4 – Фактори, що визначають стабільність оточення АТ «Хмельницькобленерго»

Фактор	0 балів (мінімум)	Оцінка	6 балів (максимум)
Технологічні зміни	багато	2	мало
Варіація попиту	велика	3	мала
Розкид цін на електроенергію	великий	2	малий
Тиск конкурентів	високий	3	низький
Бар'єри входження на ринок	мало	5	багато
Еластичність попиту за ціною	еластичний	3	нееластичний

Джерело: сформовано автором

Як показують дані табл. 3.4, зовнішнє оточення АТ «Хмельницькобленерго» залишається нестабільним. На це впливають швидкі технологічні зміни, коливання попиту й цін, а також посилення конкуренції та регуляторного контролю. Від'ємне значення показника «стабільність оточення» підтверджує високий рівень невизначеності та потребу підприємства в оперативній адаптації до зовнішніх змін.

Після оцінювання складових SPACE-аналізу узагальнено отримані результати. У моделі на осі Х відображаються фінансова сила (у позитивному напрямі) та конкурентні переваги (у негативному), а на осі Y — привабливість галузі (позитивно) і стабільність зовнішнього середовища (негативно).

Узагальнені значення SPACE-аналізу АТ «Хмельницькобленерго» становлять:

- фінансова сила (FS) ≈ 3 ;
- конкурентні переваги (CP) $= -2$;
- привабливість галузі (IA) $= 3,4$;
- стабільність оточення (SE) $= -2,67$.

Отримані параметри свідчать про середню внутрішню стійкість і високу галузеву привабливість у поєднанні з нестабільним зовнішнім середовищем та недостатньою силою конкурентних переваг.

На основі цих даних побудовано SPACE-матрицю АТ «Хмельницькобленерго» (рис. 3.5).

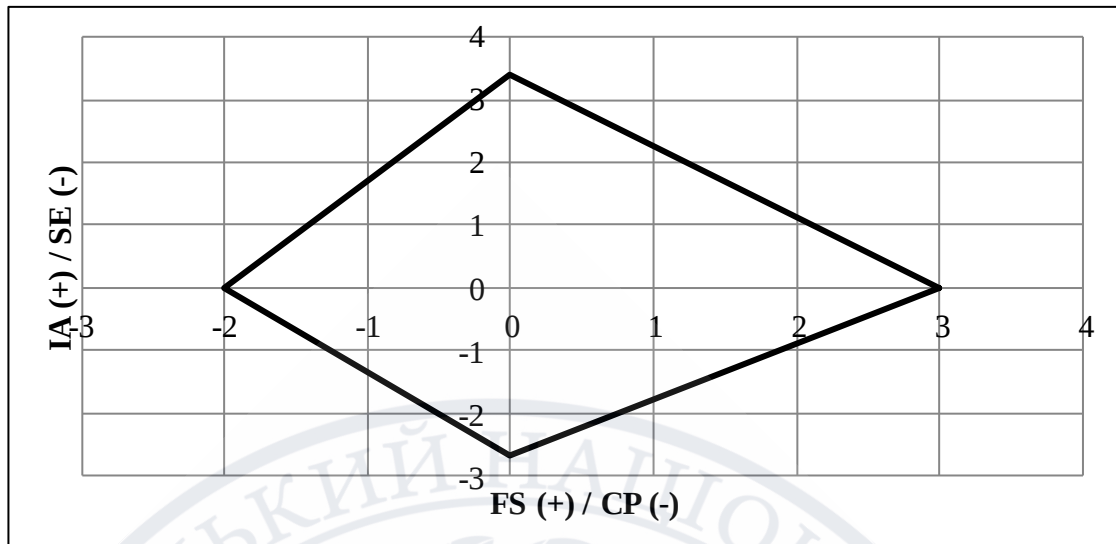


Рисунок 3.5 – SPACE-матриця АТ «Хмельницькобленерго»

Джерело: побудовано автором

SPACE-аналіз показав, що АТ «Хмельницькобленерго» наразі перебуває у зоні конкурентної стратегії, оскільки має середню фінансову силу, помірні конкурентні переваги та працює в галузі з достатньо високим потенціалом розвитку.

Водночас зовнішнє середовище залишається нестабільним через регуляторні обмеження, воєнні ризики та коливання попиту.

У таких умовах підприємству необхідно зосередитися на зміцненні внутрішніх ресурсів: модернізації інфраструктури, оптимізації витрат, цифровізації ключових процесів і покращенні якості обслуговування споживачів.

Важливим є також залучення інвестицій і розвиток партнерств, що дозволить підвищити стійкість компанії.

Реалізація цих напрямів допоможе з часом перейти до агресивної стратегії, яка забезпечує активне зростання й посилення позицій на ринку.

Узагальнені пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Рекомендовані заходи реалізації конкурентної стратегії
АТ «Хмельницькобленерго»

Послуги / Товар	Ринок	Рекомендовані заходи
Існуючі послуги	Існуючий ринок	1. Поглиблення присутності на ринку: активізація комунікацій зі споживачами, участь у регіональних енергетичних заходах, інформаційні кампанії; 2. Удосконалення тарифної та сервісної політики, впровадження програм лояльності та стандартів клієнтського сервісу; 3. Підвищення якості обслуговування: навчання персоналу, розвиток сервісних центрів; 4. Використання новітніх технологій: впровадження онлайн-послуг, мобільних застосунків, смарт-лічильників; 5. Оптимізація витрат на технічне обслуговування та адміністративні процеси
Існуючі послуги	Новий ринок	1. Розширення спектра послуг в інших регіонах через партнерські ініціативи; 2. Розвиток послуг енергоаудиту та консультативної підтримки підприємств; 3. Участь у проєктах громад та ОТГ з енергоефективності та модернізації локальних мереж
Нові послуги	Новий ринок	На даному етапі не планується у зв'язку з високою капіталоємністю та обмеженими інвестиційними ресурсами підприємства

Джерело: сформовано автором

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить АТ «Хмельницькобленерго» підвищити ринкову стійкість, зміцнити конкурентні переваги та забезпечити довгостроковий розвиток завдяки цифровізації, модернізації та покращенню сервісу.

3.3 Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів та їхнього впливу на розвиток підприємства

Оцінювання ефективності запропонованих заходів є ключовим елементом управління, оскільки дозволяє визначити їх вплив на енергоефективність, надійність постачання та економічну стабільність підприємства. GAP-аналіз, що використовується для порівняння фактичних

результатів із стратегічними цілями, дає змогу визначити розрив між поточною динамікою розвитку й бажаними показниками та визначити шляхи його усунення [22; 31].

У випадку АТ «Хмельницькобленерго» цей інструмент є особливо актуальним через регульованість ринку, обмежені інвестиційні ресурси й технологічні виклики. Головним індикатором аналізу обрано прибуток, який у 2021–2023 рр. зростав на 3–4 % щороку, але все ще недостатньо для масштабної модернізації. Порівняння базового сценарію та сценарію впровадження цифровізації, оптимізації витрат і підвищення продуктивності (рис. 3.6) дозволяє візуально оцінити потенційне скорочення стратегічного розриву й ефективність запропонованих управлінських рішень.

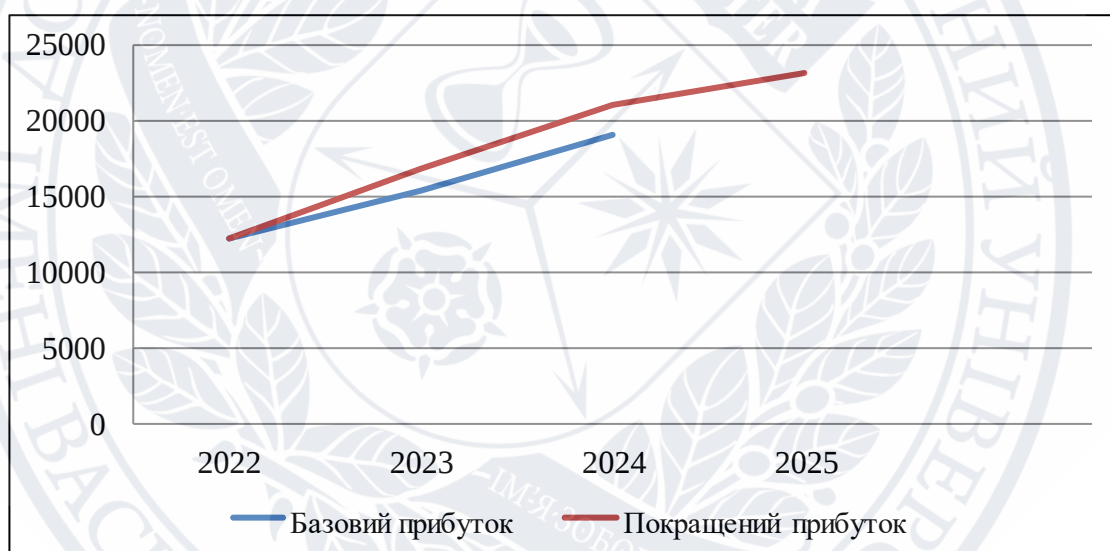


Рисунок 3.6 – GAP-аналіз: базовий та покращений сценарії

Джерело: побудовано автором

Як свідчить рисунок, збереження поточної моделі управління забезпечить лише повільне зростання фінансових результатів, що не дозволить сформувати необхідну інвестиційну базу для модернізації мереж та розвитку цифрових послуг. Натомість упровадження запропонованої конкурентної стратегії забезпечує значно швидший приріст прибутку,

підтверджуючи її економічну доцільність і важливість для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для детального пояснення причин виникнення стратегічного розриву його доцільно поділити на два складові — операційний і стратегічний розрив, що дозволяє визначити заходи швидкого впливу та дії довгострокового характеру.

Узагальнену схему операційного та стратегічного розриву подано на рис. 3.7.

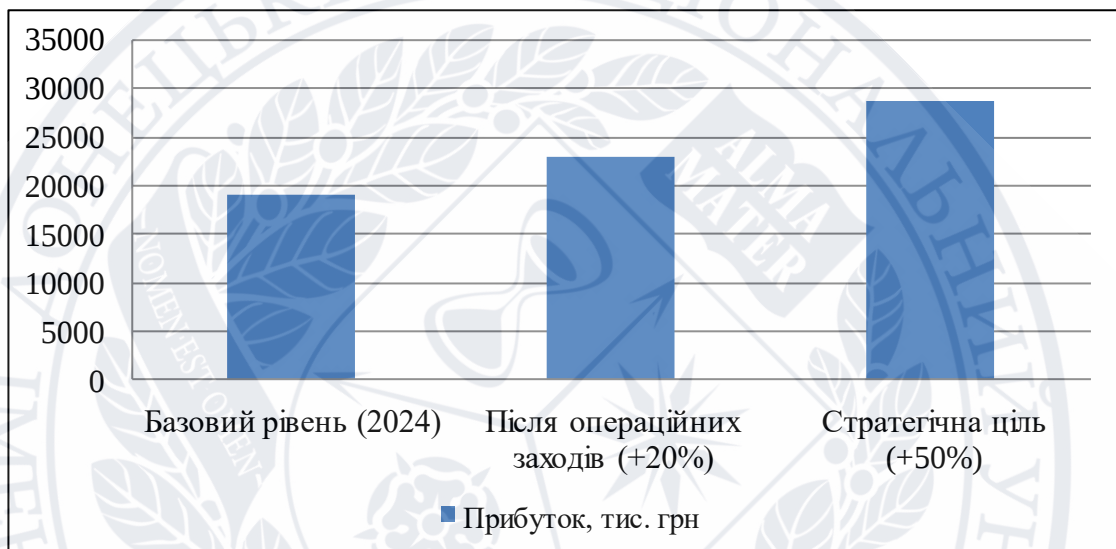


Рисунок 3.7 – Операційний та стратегічний розрив

Джерело: побудовано автором

Період формування системи цілей зазвичай відповідає горизонту стратегічного планування і, з огляду на динамічність ринку, зазвичай не перевищує трьох років.

Визначення внутрішніх факторів підвищення ефективності бізнесу та зростання ключових показників є важливим елементом конкурентної стратегії, що базується на використанні внутрішніх конкурентних переваг підприємства.

Внутрішні фактори приросту прибутку АТ «Хмельницькобленерго» у період 2024–2026 рр. (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Внутрішні фактори приросту прибутку АТ «Хмельницькобленерго» у період 2024–2026 рр.

Внутрішні фактори підвищення продуктивності	Приріст доходів, тис. грн	Зміна витрат, тис. грн	Очікуваний приріст прибутку, тис. грн
Впровадження «розумних» лічильників та цифрових сервісів	+800	–250	+550
Підвищення стандартів обслуговування споживачів	+300	–100	+200
Оптимізація витрат на технічне обслуговування мереж	—	–400	+400
Удосконалення внутрішніх управлінських процесів	+150	–50	+100
Підвищення продуктивності праці персоналу	+200	–80	+120
Усього	+1450	–880	+1370

Джерело: сформовано автором

Отже, очікуване зростання прибутку на близько 1,37 млн грн за три роки підтверджує доцільність запропонованих заходів, основними драйверами яких є цифровізація, покращення сервісу та оптимізація витрат. У перспективі підприємство може розширити перелік послуг (енергоаудит, smart-інфраструктура, енергоефективність), що сприятиме скороченню стратегічного розриву та зміцненню конкурентних позицій.

Висновки до розділу 3

У даному розділі проведено прикладне дослідження напрямів підвищення конкурентоспроможності АТ «Хмельницькобленерго» в умовах трансформації енергетичного ринку України. Показано, що зміцнення конкурентних позицій є безперервним процесом, який охоплює модернізацію інфраструктури, цифровізацію бізнес-процесів, оптимізацію витрат, удосконалення управління та розвиток кадрового потенціалу. Ефективне управління змінами потребує системного підходу, чіткої комунікації та визначення стратегічних пріоритетів.

SPACE-аналіз засвідчив, що підприємство знаходиться у зоні конкурентної стратегії: має середню фінансову стійкість, обмежені, але наявні конкурентні переваги та працює в галузі з високою привабливістю, але значною зовнішньою нестабільністю. Це обумовлює необхідність активної модернізації, цифровізації сервісів, оптимізації витрат і зміцнення взаємодії зі споживачами. На цій основі сформовано комплекс стратегічних заходів, спрямованих на покращення сервісу, підвищення ефективності та розширення спектра послуг.

Оцінка ефективності запропонованих рішень, виконана за допомогою GAP-аналізу, фінансових коефіцієнтів, показників продуктивності праці та прогнозування доходів, підтвердила, що без змін темпи розвитку залишаться недостатніми.

Отже, реалізація комплексної конкурентної стратегії дає змогу АТ «Хмельницькобленерго» скоротити стратегічний і операційний розрив, підвищити якість та надійність електропостачання, зміцнити фінансову стабільність і сформувати стійкі конкурентні переваги. Інноваційний розвиток, цифровізація, екологічна відповідальність та інвестиції в людський капітал є ключовими умовами довгострокового зміцнення позицій підприємства на енергетичному ринку.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність енергетичного підприємства є комплексною характеристикою, що залежить від технічного стану інфраструктури, рівня автоматизації, якості послуг, інноваційності та здатності адаптуватися до змінного ринкового й регуляторного середовища.

Для АТ «Хмельницькобленерго» конкурентні позиції визначаються поєднанням економічних, технологічних, організаційних і регуляторних чинників.

У сучасних умовах конкурентоспроможність формують внутрішні фактори — технічний стан мереж, ефективність управління, цифровізація, професіоналізм персоналу та інвестиційна спроможність — і зовнішні, серед яких тарифна політика, вимоги до надійності, розвиток Smart Grid, економічні умови та воєнні ризики. Це вимагає від підприємства гнучкості та швидкої адаптації.

В умовах війни особливо важливими є стабільність електропостачання, захищеність мереж, оперативність реагування та ефективне диспетчерське управління, тоді як логістичні обмеження, дефіцит ресурсів та ризики пошкодження інфраструктури посилюють потребу в інноваційних рішеннях і раціональному використанні фінансів.

АТ «Хмельницькобленерго» забезпечує електропостачання різних категорій споживачів і підтримує критичну інфраструктуру регіону. Фінансові результати 2022–2024 рр. покращилися: чистий дохід зріс до 3,99 млрд грн, валовий результат — до 238,9 млн грн, чистий фінансовий результат — до 19,1 млн грн, хоча рівень зносу основних засобів підвищився до 41%, що підкреслює потребу модернізації.

Підприємство активно цифровізує роботу (SCADA, GIS, АСКОВЕ), підвищує продуктивність праці та ефективність управління на основі функціональної структури. Серед сильних сторін — досвід, професійний персонал і налагоджена взаємодія зі споживачами; серед проблем — високий

знос мереж, потреба у цифровому переоснащенні, обмежені інвестиції та зростання витрат.

У межах дослідження проведено SWOT-аналіз, кореляційно-регресійне моделювання, GAP-аналіз та оцінювання конкурентного середовища, що дозволило визначити вплив ключових чинників на собівартість, ефективність і фінансові результати.

На основі дослідження можна зробити такі висновки:

- конкурентоспроможність АТ «Хмельницькобленерго» залежить від узгодженого поєднання технологічних, економічних і управлінських рішень;
- ключовими напрямками зміцнення конкурентного потенціалу є модернізація мереж, цифровізація процесів, підвищення надійності та покращення сервісу;
- подальший розвиток можливий за умови трансформації інфраструктури, оптимізації витрат і посилення інвестицій;
- стратегічне планування, сучасні методи оцінювання та автоматизація виробництва підвищують ефективність управління й фінансові результати;
- попри позитивну динаміку показників, високий знос мереж та зростання витрат потребують першочергової модернізації.

Рекомендовані напрями підвищення конкурентоспроможності:

- поетапна модернізація мереж і впровадження сучасних систем контролю;
- розширення цифрових рішень та інтеграція Smart Grid;
- оптимізація виробничих процесів і розвиток компетентностей персоналу;
- покращення клієнтських сервісів і підвищення прозорості;
- посилення інвестиційної політики та диверсифікація фінансування;
- оновлення обладнання й упровадження енергоефективних технологій.

Реалізація комплексної конкурентної стратегії дозволить АТ «Хмельницькобленерго» скоротити стратегічний і операційний розрив,

підвищити якість та надійність електропостачання, зміцнити фінансову стабільність і сформувати стійкі конкурентні переваги. Інноваційний розвиток, цифровізація, екологічна відповідальність та інвестиції в людський капітал є ключовими умовами довгострокового зміцнення позицій підприємства на енергетичному ринку.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності можливе лише за умови комплексної модернізації, цифрових трансформацій та вдосконалення управління, що забезпечить сталий розвиток підприємства в умовах сучасних викликів.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку електроенергетики в Україні. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-elektroenergetiki-v-ukrayini> (дата звернення: 10.11.2025).
2. Бабаченко Л., Ковшун Х., Портна Ю. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 45-52.
3. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647/1584> (дата звернення: 10.11.2025).
4. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. URL: <https://mdes.khmnua.edu.ua/index.php/mdes/article/view/69> (дата звернення: 10.11.2025).
5. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва: навчальний посібник. Київ: «ЦП «Компринт», 2018. 533 с.
6. Білорус О. Г., Мацейко Ю. М. Конкурентоспроможність у сучасному глобальному світі. *Економічний часопис ХХІ*. 2002. №9. С. 7-12.
7. Болтовська Л. Л. Інвестиційно-інноваційна діяльність як чинник забезпечення сталого розвитку м'ясопродуктового підкомплексу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 5 (61). С. 9 –22.
8. Буряченко О., Ткачук Л., Коваль Н. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-60> (дата звернення: 10.11.2025).
9. Бугас В. В. Економічна сутність конкурентоспроможності та

конкурентних переваг підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11 (2018). С. 34–37. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-05) (дата звернення: 10.11.2025).

10. Бурунсуз К. С. Особливості використання матриці BCG при проведенні стратегічного аналізу підприємства. *Інновації в суднобудуванні та океанотехніці: матеріали XIV Міжнар. наук. техн. конф.* Миколаїв: НУК. 2023. С. 487–489.

11. Бурденюк Т. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства. *Економічний аналіз*. 2011. Випуск № 9. Частина 3. – С. 44–49.

12. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 10.11.2025).

13. Воронюк Т. А., Лучик О. І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 139–148.

14. Воронько-Невіднича Т. В., Василенко М. В., Лещин Д. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 21. С. 251–254.

15. Гармаш Р. Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17. С. 25–33.

16. Ганько Ю. І., Слюсарева Л. В. Механізми підвищення конкурентоспроможності та якості продукції підприємств аграрного сектору економіки. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 1. С. 379–387.

17. Гончарук І. В., Томашук І. В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1 (63). С. 30–47.

18. Демчук Н. І. Донських А. С. Ясинський В. М. Економічна сутність

конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка та суспільство*. 2017. Випуск 13. С. 424–427.

19. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : навч. посібник. Київ : Бліц–Інформ, 2003. 245 с.

20. Дикань В. В., Ангеліс Є. О. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємств енергетичної галузі України у кризовий період. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 78-79, 2022. С. 61–70.

21. Довгострокове енергетичне моделювання та прогнозування в Україні: сценарії для плану дій реалізації Енергетичної стратегії України на період до 2035 року. Українсько-Данський Енергетичний центр. 2019. С. 1–57.

22. Дегтярьова І. Б. Врахування екстернальних ефектів при розрахунку синергетичних результатів в еколого-економічних системах. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №1. С.52-62.

23. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків, 2020. 340 с.

24. Дяченко О., Белова О., Сафар Х. Забезпечення ефективного управління якістю діяльності підприємства торгівлі через використання концепції TQM. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. С. 90–96.

25. Енергетика під час війни в Україні: які зміни в регулюванні? URL: https://jurliga.ligazakon.net/aktualno/12602_energetika-pd-chas-vyni-v-ukran-yak-zmni-v-regulyuvann (дата звернення: 10.11.2025).

26. Енергетична стратегія України до 2035 року. URL: http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/article?art_id=245239564&cat_id=245239555(дата звернення: 10.11.2025).

27. Економічна статистика. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.11.2025).

28. Желуденко К. В. Сутність та фактори конкурентоспроможності

продукції підприємств України. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С.66–74.

29. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. 2010. Вип. 18(1). С. 344–351.

30. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. 2011. С. 106–113.

31. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. *Економіка України*. 2017. №8. С.33–38.

32. Іванова І. Актуальні конкурентні стратегії ТНК в умовах економіки знань. *Світ фінансів*. 2010. Вип. 3. С. 208–213.

33. Карбовська Л., Мазур Ю., Братусь Г. Управління персоналом підприємств енергетичного сектору України: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. С. 15-25.

34. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294.

35. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. С. 9-16.

36. Кількість працівників у сфері енергопостачання в усьому світі в 2019 році з прогнозом на 2030 рік за джерелами: Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1248997/energy-supply-jobs-worldwide-by-source/> (дата звернення: 10.11.2025).

37. Котлер Ф. Маркетинг: 1998. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/5091> (дата звернення: 10.11.2025).

38. Кот Т., Петренко К. Вплив воєнного стану на міжнародну інноваційну діяльність підприємств енергетики України. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 43-49.

39. Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності

підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 101-108.

40. Коцко Т. А., Гарбачук К. В. Розвиток конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Сучасні підходи до управління підприємством: збірник наукових праць*. Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2016. С. 14-19.

41. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: [навч. посіб. для студ. спец. «Міжнародна економіка»]. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.

42. Кучер Л. Впровадження інноваційних проектів у агробізнесі 4.0 в Україні. *Капітал та національні пріоритети в межах бюджету ЄС після 2020 року*: Монографія, Варшава: Інститут аграрної економіки та продовольства, 2018. С. 262–278.

43. Лавриненко Е. Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6 (17). С. 223-230. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/17-2018-ukr> (дата звернення: 10.11.2025).

44. Ладунка І. С., Братанов М. І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. № 5. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 10.11.2025).

45. Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: Зб. наук. праць*; за ред.: В.В. Коваленко (голов. ред.). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2024. № 3-4 (316-317). С. 110–116.

46. Мазаракі А. А., Пшеслінський Д. М., Смолін І. В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 384 с.

47. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового

підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.

48. Мельник К., Пташник С. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018, Vol. 4, No. 2. URL: www.aresjournal.com (дата звернення: 19.10.2025).

49. Нестеренко С. С. Методичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності регіону і регіональних конкурентних переваг. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Вип. 41. С. 11–16.

50. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.11.2025).

51. Піжук О. І., Пронькін М. С. Методика проведення SWOT-аналізу як передумови прийняття стратегічних рішень на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №16. С. 427–434.

52. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. К.: Основи, 1997. 390 с.

53. Полозова Т. В. Управління стратегічним розвитком підприємств енергетичного ринку України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 162–168.

54. Про акціонерні товариства: Закон України № 2465-IX від 27.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення: 10.11.2025).

55. Про ринок електричної енергії: Закон України № 2019-VIII від 13.04.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> (дата звернення: 10.11.2025).

56. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року: Офіційний вебпортал парламенту. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-p#Text> України (дата звернення: 10.11.2025).

57. Річний звіт про виконання Програми відповідності АТ «Хмельницькобленерго» (без конфіденційної інформації та інформації, що становить комерційну таємницю) за 2024 рік. URL: https://hoe.com.ua/Content/Uploads/2025/03/zvit_PV_2024.pdf. (дата звернення: 10.11.2025).

58. Серебренніков Б. С. Фактори та складові конкурентоспроможності електроенергетичних товарів на міжнародних ринках. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 97–103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_17 (дата звернення: 10.11.2025).

59. Солнцев С. О., Бажеріна К. В., Гребньов Г. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах марочної та немарочної конкуренції. Монографія. 2017, 204 с.

60. Стойко І. І. Управління конкурентоспроможністю: навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2020. 196 с.

61. Статут акціонерного товариства «Хмельницькобленерго». URL: https://hoe.com.ua/Content/Uploads/statut/Statut_26.04.2018.pdf (дата звернення: 10.11.2025).

62. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2023. № 3 (67). С. 56–64.

63. Українська енергосистема: Espresso.tv. URL: <https://espresso.tv/energositema-ukraini-poshkodzhena-na-40-ale-blekaut-ne-zagrozhu-tsentralizovanoj-energetiki> (дата звернення: 30.05.2025).

64. Федулова І. В., Миколайчук І. П., Джулай М. В. Матричний підхід до організації системи управління ризиками на підприємстві. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/357> (дата звернення: 10.11.2025).

65. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 51. С. 245–248.

66. Чіков І., Ярощук Р. Інноваційна діяльність як системоутворюючий чинник підприємств АПК. *Економіка підвищення та конкурентоспроможності суспільство*. 2024. №61. С. 13–19.

67. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. Випуск 2(4), частина 2. С. 120–125.

68. Ющенко І. Ринок електроенергії України: виклики та перспективи. *Інформаційно-аналітичні системи у цифровій економіці: Збірник наукових статей студентів*. Державний торговельно-економічний університет. 2024. URL: <https://ur.knute.edu.ua/handle/123456789/8098> (дата звернення: 10.11.2025).

69. Ярмак М. Р., Довгопола Ю. С. Розвиток інструментарію управління конкурентоспроможністю підприємства на основі бенчмаркінгу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 23 (2). С. 23–27.

70. 17 цілей сталого розвитку – забезпечення доступу до доступної, надійної, сталої та сучасної енергії: Організація Об'єднаних Націй. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/energy/> (дата звернення: 10.11.2025).

71. Data and statistics: IEA – International Energy Agency. URL: <https://www.iea.org/data-and-statistics> (дата звернення: 10.11.2025).

72. Energy Industry: WTS <https://www.wtsenergy.com/glossary/energy-industry/> (дата звернення: 10.11.2025).

73. World Energy Statistics: Enerdata. <https://yearbook.enerdata.net/> (дата звернення: 10.11.2025).

74. Онищук В. О. Сутність, основні складові та фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики: Праці X Всеукр. наук.-практ. конф. (Умань, 29 жовт. 2025). Умань, 2025. С. 268-272.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А



Рисунок А.1 – Організаційно-економічна модель управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [62]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод	Суть методу
SWOT–аналіз	SWOT–аналіз показує сильні та слабкі сторони (strengths и weakness) – це фактори внутрішнього середовища, які сприяють або перешкоджають ефективному функціонуванню компанії; а також можливості та загрози (opportunities и threats – фактори у зовнішньому середовищі, що сприяють або перешкоджають подальшому розвитку та ефективному функціонуванню організації
PEST–аналіз	За допомогою методу PEST–аналізу можна проаналізувати зовнішні впливи ділового середовища на економічну одиницю, використовуючи схему «Фактор → Організація», її потенційні можливості та напрямки розвитку (за основними факторами – P – political; E – economic; S – social; T – technological)
Матриця БКГ	Матричний метод БКГ заснований на маркетинговій оцінці компанії та її продуктів. Цей метод заснований на аналізі конкуренції з урахуванням життєвого циклу продукції компанії
Модель п'яти сил Портера	Модель "п'яти сил" Портера дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі, виявити можливості зниження прибутковості та відобразити об'єктивний стан конкурентного середовища в будь-який час. Оцінюється важливість 5 конкурентних сил (внутрішньогалузева конкуренція, загроза з боку нових конкурентів, сильна позиція постачальників, сильна позиція покупців, загроза з боку продуктів–замінників) та їх вплив на діяльність організації
Метод оцінки заснований на теорії досконалої конкуренції	Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможними є ті компанії, в яких робота всіх підрозділів та служб краще організована. На ефективність будь-якої послуги впливає безліч факторів – ресурсів компанії. Оцінка діяльності кожного відділу включає оцінку ефективності використання цих ресурсів. Повна здатність компанії досягти конкурентної переваги, сформульована в первинному аналізі, оцінюється експертами на основі наявних ресурсів
Порівняльний аналіз конкурентів	Порівняльний аналіз конкурентів надає інформацію про те, як порівняти його з конкурентами в кількох аспектах: інформація про компанії, товари та послуги, що продаються, цільовий сегмент споживачів та джерела конкурентних переваг
Гіпотетичний багатокутник конкурентоспроможності	Багатокутник для перевірки конкурентоспроможності дозволяє швидко проаналізувати конкурентоспроможність товару компанії щодо основних конкурентів у вигляді багатокутника. Кожна область багатокутника представляє окрему властивість продукту, що використовується для порівняльного тестування. Оцінивши можливості компанії, можна створити тест на конкурентоспроможність. Результати вивчення всіх аспектів виступу конкурента використовуються для того, щоб визначити, з ким можна і не можна конкурувати

Джерело: складено автором на основі [24]

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – PEST-аналіз АТ «Хмельницькобленерго»

Групи факторів	Події / фактори	Загроза (-) / Можливість (+)	Імовірність події або прояву фактору	Вплив на компанію
1	2	3	4	5
Політичні	Зміни в законодавстві щодо тарифоутворення та регулювання енергоринку	—	Середня	Можуть призвести до збільшення регуляторних витрат та змін у фінансовому плануванні
	Посилення контролю НКРЕКП за якістю та стандартами електропостачання	—	Середня	Необхідність додаткових інвестицій у модернізацію мереж
Економічні	Стабільний попит на електричну енергію та зростання доходу компанії (≈3,9 млрд грн у 2024 р.)	+	Висока	Забезпечує фінансову стійкість та можливість інвестицій
	Зростання інфляції та собівартості обслуговування мереж	—	Висока	Негативно впливатиме на рентабельність та потребуватиме збільшення витрат
	Коливання валютного курсу при закупівлі обладнання	—	Середня	Підвищення вартості імпортової техніки та технологій
Соціальні	Зростання очікувань споживачів щодо якості обслуговування	+	Висока	Сприяє розвитку клієнтських сервісів та формуванню позитивного іміджу
	Демографічні зміни та зменшення населення в окремих районах області	—	Низька–середня	Може призвести до зменшення обсягів споживання електроенергії

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5
Технологічні	Необхідність впровадження «розумних» технологій (Smart Grid, дистанційний облік)	– / +	Висока	Потребує інвестицій, але підвищує ефективність та надійність роботи мереж
	Розвиток ВДЕ (сонячні та вітрові станції) у регіоні	+	Середня	Створює можливості для нових партнерств та модернізації мереж

Джерело: сформовано автором на основі даних АТ «Хмельницькобленерго»



ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – SWOT-аналіз АТ «Хмельницькобленерго»

Можливості	Загрози
- Підключення нових об'єктів генерації ВДЕ (сонячні та вітрові станції); - зростання попиту на сучасні цифрові сервіси та смарт-технології; - можливість залучення державного та міжнародного фінансування для модернізації мереж; - розвиток віддалених клієнтських сервісів та онлайн-платформ; - партнерства з виробниками відновлюваної енергії; - диверсифікація напрямів діяльності (енергосервіс, аналітика споживання); - підвищення рівня енергоефективності підприємств області; - залучення інвестицій у реконструкцію мереж	- Поява нових конкурентних моделей на ринку енергосервісів; - впровадження додаткових податків та регуляторних обмежень; - зниження платоспроможності населення; - погіршення політичної або економічної ситуації в країні; - ризики аварійності мереж та збільшення витрат на ремонти; - зростання темпів інфляції та зростання цін на обладнання; - коливання валютного курсу; - збільшення конкурентних переваг інших операторів
Сильні сторони	Слабкі сторони
- Стабільний дохід (≈3,9 млрд грн у 2024 р.); - висока частка основних засобів (≈89% активів); - широке покриття та розвинена інфраструктура; - висока якість послуг та контроль надійності; - досвідчений персонал; - налагоджена взаємодія з органами влади та міжнародними партнерами; - розвинена система управління мережами; - наявність цифрових сервісів для клієнтів	- Високий рівень зношеності окремих мереж та обладнання; - низькі показники ліквідності; - недостатня швидкість оновлення технологічної бази; - обмеженість тарифного регулювання; - відносно слабкий маркетинговий та сервісний напрям; - високі експлуатаційні витрати; - залежність від імпортного обладнання; - повільний темп модернізації мереж

Джерело: сформовано автором