

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»

завідувач кафедри математики та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2025 р.

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ
ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією «Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи –
Дяченко Олександр Сергійович

(підпис)

Науковий керівник –
кандидат економічних наук, доцент
Квасній Любов Григорівна

(підпис)

Дрогобич, 2025

АНОТАЦІЯ

Дяченко Олександр Сергійович. Формування конкурентних стратегій підприємства. Рукопис.

Магістерська робота присвячена дослідженню процесу формування конкурентних стратегій підприємства як важливого інструменту підвищення його ефективності та забезпечення стійких позицій на ринку. У роботі визначено сутність поняття «конкурентна стратегія», проаналізовано сучасні підходи до її розробки та реалізації, а також охарактеризовано фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на стратегічний вибір підприємства.

В рамках дослідження проведено аналіз методів оцінки конкурентних переваг, розглянуто моделі конкурентної боротьби, а також запропоновано практичні рекомендації щодо вибору оптимальної стратегії для підвищення конкурентоспроможності конкретного підприємства. Результати роботи можуть бути використані керівництвом підприємств для формування ефективної стратегічної політики, адаптації до ринкових змін та підвищення економічних показників діяльності.

Особлива увага в роботі приділяється застосуванню сучасних інструментів стратегічного аналізу, таких як SWOT-аналіз, VRIO-аналіз та моделі оцінки конкурентних позицій, що дозволяє комплексно оцінити внутрішні ресурси та зовнішні можливості підприємства. Використання цих методів сприяє більш обґрунтованому вибору стратегії та підвищує ефективність управлінських рішень.

Отримані результати можуть стати основою для подальших досліджень у сфері стратегічного управління та сприяти розвитку науково-методичного підходу до формування конкурентних стратегій у сучасних умовах динамічного ринку.

Ключові слова: конкурентна стратегія, конкурентоспроможність підприємства, стратегічне управління, аналіз ринку, конкурентні переваги.

ANNOTATION

Dyachenko Oleksandr Serhiyovych. Formation of Enterprise Competitive Strategies. Manuscript.

The master's thesis is devoted to the study of the process of forming competitive strategies of an enterprise as a key tool for enhancing its efficiency and ensuring sustainable market positions. The work defines the essence of the concept of "competitive strategy," analyzes modern approaches to its development and implementation, and characterizes the internal and external environmental factors that influence the strategic choice of the enterprise.

The study includes an analysis of methods for assessing competitive advantages, examines models of competitive struggle, and proposes practical recommendations for selecting the optimal strategy to increase the competitiveness of a specific enterprise. The results of the work can be used by enterprise management to develop effective strategic policies, adapt to market changes, and improve economic performance.

Particular attention in the work is paid to the application of modern strategic analysis tools, such as SWOT analysis, VRIO analysis, and models for evaluating competitive positions, which allow for a comprehensive assessment of the enterprise's internal resources and external opportunities. The use of these methods contributes to a more substantiated choice of strategy and enhances the effectiveness of managerial decisions.

The obtained results can serve as a basis for further research in the field of strategic management and contribute to the development of a scientific and methodological approach to forming competitive strategies under the conditions of a dynamic market.

Keywords: competitive strategy, enterprise competitiveness, strategic management, market analysis, competitive advantages.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та класифікація конкурентних стратегій.....	8
1.2. Основні підходи до формування конкурентних переваг.....	14
1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід розробки конкурентних стратегій.....	18
Висновок до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі ТзОВ НПК «Східно-європейський енергетичний Союз»).....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємств	25
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	29
2.3. VRIO-аналіз ресурсного потенціалу та SWOT-аналіз діяльності підприємства	35
Висновок до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	43
3.1. Обґрунтування вибору оптимальної конкурентної стратегії.....	43
3.2. Розробка інноваційної стратегії розвитку підприємства	43
3.3. Економічна оцінка стратегічних альтернатив розвитку ТзОВ НПК «Східно- європейський енергетичний Союз	59
Висновок до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ринкової економіки підприємства функціонують в динамічному та висококонкурентному середовищі. Зміни у зовнішньому середовищі, зростаючі вимоги споживачів, швидкий технологічний прогрес та глобалізаційні процеси змушують компанії постійно адаптувати свої бізнес-моделі, шукати нові підходи до управління та забезпечувати сталу конкурентоспроможність. В таких умовах особливої актуальності набуває формування ефективних конкурентних стратегій, які дозволяють підприємствам не лише зберігати позиції на ринку, а й забезпечувати довгостроковий розвиток.

Конкурентна стратегія є важливим інструментом стратегічного управління, що визначає напрямки дій підприємства у боротьбі за перевагу над конкурентами. Вона охоплює комплекс заходів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг, підвищення ефективності функціонування підприємства, створення доданої вартості та задоволення потреб цільового сегменту ринку.

Проблемі обґрунтування конкурентних стратегій на підприємстві присвячені праці таких науковців як Білявський В. М., Шепута М. М., Баженов П.С., Брижань І.А., Воронкова А.Е., Грох Н.В., Томчук О.Т. та інші. Незважаючи на наявність значної кількості теоретичних та практичних досліджень у сфері стратегічного менеджменту, питання вибору та реалізації конкурентної стратегії, адаптованої до конкретних умов функціонування підприємства, залишаються відкритими. Тому питання формування дієвих стратегічних підходів до формування конкурентних стратегій підприємства потребують подальшого дослідження.

Мета роботи – обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо формування конкурентної стратегії підприємства з урахуванням особливостей його функціонування та ринкового середовища.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність та класифікацію конкурентних стратегій;
- проаналізувати сучасні підходи до формування конкурентних переваг;

- здійснити комплексний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- визначити стратегічну позицію підприємства на ринку;
- обґрунтувати вибір оптимальної конкурентної стратегії;
- запропонувати заходи щодо її реалізації та оцінити ефективність.

Об’єкт дослідження – процес стратегічного управління підприємством в умовах ринкової конкуренції.

Предмет дослідження – конкурентні стратегії підприємства як інструмент забезпечення його сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження є матеріали наукової літератури, періодичні і статистичні видання, планова та організаційна документація МПП «Східно-європейський енергетичний союз», опитування працівників підприємства, власні спостереження автора.

Методологічну базу дослідження складають загальнонаукові методи: аналіз, синтез, системний підхід, SWOT-аналіз, методи стратегічного планування, експертні оцінки, економіко-статистичні методи.

Елементи наукової новизни магістерського дослідження полягають в удосконаленні підходів до формування конкурентної стратегії підприємства з урахуванням комплексної оцінки його стратегічного потенціалу та умов ринку. Результати магістерської роботи опубліковано у фаховому журналі Актуальні проблеми економіки регіону [36].

Практичне значення полягає в можливості застосування запропонованих стратегічних рішень на конкретному підприємстві для підвищення його конкурентоспроможності.

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається з трьох розділів: теоретико-методичного, аналітичного та практичного спрямування, а також висновків, списку використаних джерел та додатків. У тексті роботи розміщено 22 таблиці, 5 рисунків. Загальний обсяг роботи становить 82 сторінки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація конкурентних стратегій

У сучасних умовах жорсткої ринкової конкуренції ефективне стратегічне управління є основою довгострокового успіху підприємства. Сулун М.М. зауважує, що «конкурентоспроможність підприємства є одним з основних понять, яке активно використовується в теорії та практиці управління, виступає багатоаспектним поняттям, що ініціює узгодження термінології та представлення її як логічної системи взаємопов'язаних економічних термінів». [37, с. 56]

О. Є. Кузьмін трактує категорію «конкурентоспроможність» як «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» [32, с. 102].

У ринкових умовах конкуренція виконує низку важливих функцій, що забезпечують ефективність і динамізм економіки. Основні функції конкуренції такі:

- Регулююча функція: конкуренція координує дії суб'єктів господарювання, спрямовуючи ресурси у найефективніші сфери використання. Вона сприяє встановленню оптимальних цін, обсягів виробництва та асортименту продукції.

- Стимулююча функція: підприємства прагнуть підвищити якість продукції, зменшити витрати, запроваджувати інновації, щоб зберегти або посилити свої конкурентні позиції. Це стимулює технічний прогрес та інвестиції в розвиток.

- Контролююча (обмежувальна) функція: конкуренція не дозволяє підприємствам зловживати своїм становищем на ринку (наприклад, монополізувати його), що забезпечує рівні умови для всіх учасників.

- Розподільча функція: через механізм конкуренції доходи розподіляються між підприємствами відповідно до їхнього внеску у виробництво: ефективні підприємства отримують більший прибуток, неефективні - витісняються з ринку.

- Інформаційна функція: конкуренція слугує джерелом інформації про стан ринку, рівень цін, попит і пропозицію. Підприємства орієнтуються на ці сигнали при прийнятті рішень.

- Соціальна функція: створює передумови для розвитку підприємництва, формування середнього класу, підвищення рівня зайнятості, що сприяє загальному соціально-економічному розвитку суспільства.

Ці функції у сукупності забезпечують ефективне функціонування ринку, сприяють економічному зростанню та розвитку конкурентоспроможності підприємств.

Кадирус І.Г. до основних умов забезпечення конкурентоспроможності підприємства відносить такі ключові чинники [26]:

- Якість продукції (послуг) - головний критерій, за яким споживач оцінює товар. Висока якість є базою для формування довготривалих конкурентних переваг.

- Цінова політика - оптимальне співвідношення ціни та якості дозволяє підприємству бути привабливим для споживачів і конкурентоспроможним на ринку.

- Інноваційна діяльність - впровадження нових технологій, оновлення продукції, використання сучасного обладнання сприяє покращенню ефективності та конкурентоспроможності.

- Маркетингова стратегія - правильне позиціонування продукції, вивчення ринку, задоволення потреб споживачів дозволяють підприємству ефективно конкурувати.

- Кваліфікований персонал - високий рівень професійної підготовки працівників забезпечує ефективне функціонування підприємства та його розвиток.

- Гнучкість управління - здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, враховуючи вимоги ринку та споживачів.

- Імідж і репутація підприємства - позитивний образ компанії формує довіру у споживачів та партнерів, що сприяє стабільності на ринку.

Ці умови, за Кадирусом І.Г. [26], є системно взаємопов'язаними і вимагають комплексного підходу для досягнення та підтримання високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічне управління та конкурентоспроможність – це ключові компоненти успішного функціонування будь-якого підприємства. У сучасному динамічному та конкурентному середовищі лише поточне реагування на зміни ринку недостатнє. Необхідне стратегічне бачення, яке передбачає довгострокове планування, формування місії, цілей, визначення напрямів розвитку, а також ефективне використання наявних ресурсів.

Стратегічне управління дозволяє підприємству своєчасно і гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, формувати конкурентні переваги, розподіляти ресурси з урахуванням пріоритетів розвитку та мінімізувати ризики.

У свою чергу, конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність витримувати тиск конкурентів, задовольняти потреби споживачів краще, ніж інші, і стабільно функціонувати в довгостроковій перспективі. Вона є результатом якості продукції, інноваційної активності, ефективного менеджменту, маркетингової політики та професійності персоналу.

Таким чином, поєднання стратегічного управління з підвищенням конкурентоспроможності забезпечує підприємству не лише адаптацію до умов ринку, а й можливість лідерства, сталого розвитку та зростання ринкової вартості.

Конкурентна стратегія підприємства виступає одним із важливих елементів стратегічного управління, яка визначає основні підходи до досягнення та утримання конкурентних переваг на ринку [13].

Таблиця 1.1

Функції конкуренції як економічної категорії

Функція	Пояснення
Функція регулювання	Для утримання в боротьбі, підприємець має пропонувати вироби, яким віддає перевагу споживач. Отже, і фактори виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де в них відчувається найбільша потреба.
Функція мотивації	Конкуренція включає стимули до вищої продуктивності Для підприємця конкуренція - шанс та ризик одночасно: ✓ підприємства, які пропонують ліпшу за якістю продукцію або виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду у вигляді прибутку (позитивні санкції); це стимулює технічний прогрес; ✓ підприємства, які не реагують на побажання клієнтів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на ринку, отримують покарання у вигляді збитків або витісняються з ринку (негативні санкції).
Функція розподілу	Конкуренція дозволяє розподіляти дохід серед підприємств і домашніх господарств у відповідності з їхнім ефективним внеском. Це відповідає панівному в конкурентній боротьбі принципу винагороди за результатами.
Функція контролю	Конкуренція обмежує й контролює економічну потужність кожного підприємства (якщо монополіст може призначати єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців). Чим досконаліше конкуренція, тим справедливіше ціна.

«Формування стратегії розвитку підприємства в умовах воєнного стану є важливою та відповідальною роботою, від якої залежить його подальший стан».[42, с. 139]



Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками [26]

Конкурентна стратегія – це комплексна програма дій, спрямована на забезпечення стійкого положення підприємства в конкурентному середовищі за рахунок формування і використання унікальних ресурсів, компетенцій, ринкової поведінки або ціннісних пропозицій для споживача. Вона охоплює вибір напрямків розвитку, цільових сегментів ринку, моделей позиціонування продукції та способів протидії конкурентам.

В економічній літературі існує кілька підходів до класифікації конкурентних стратегій. Однією з найбільш відомих є класифікація, запропонована американським дослідником М. Портером, який виділив три базові конкурентні стратегії [36]:

Стратегія лідерства за витратами (cost leadership strategy) – передбачає досягнення конкурентної переваги за рахунок мінімізації витрат виробництва та реалізації продукції, що дозволяє підприємству пропонувати товари чи послуги за нижчими цінами, ніж конкуренти.

Стратегія диференціації (differentiation strategy) – ґрунтується на створенні унікального продукту або послуги, що відрізняється від конкурентних аналогів

за якістю, дизайном, сервісом чи іншими характеристиками, за які споживач готовий платити більше.

Таблиця 1. 2

Визначення поняття «конкурентна стратегія» різними авторами

№	Автор	Визначення конкурентної стратегії	Джерело
1	М. Портер	Конкурентна стратегія – це довгостроковий план дій підприємства, спрямований на здобуття конкурентної переваги та укріплення позицій на ринку за рахунок обраної моделі поведінки щодо конкурентів.	Портер М. Конкуренція: пер. з англ. К.: Основи, 2005. 495 с.
2	Г. Джонсон, К. Сколс	Конкурентна стратегія – це напрям дій, спрямований на досягнення переваги над конкурентами в конкретному ринковому середовищі.	Джонсон Г., Сколс К., Уїтгінгтон Р. Основи стратегічного менеджменту. К.: Вільямс, 2008. 496 с.
3	Мануйлович Ю.М.	Конкурентна стратегія – це варіант загальної стратегії фірми, орієнтований на досягнення стійкого положення в галузі через протидію конкурентам.	Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Ю.М. Мануйлович Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4.
4	І.А. Брижань, В.Я. Чевганова	Конкурентна стратегія – це набір дій і підходів, за допомогою яких підприємство прагне залучити покупців, протистояти конкурентному тиску та зміцнити ринкові позиції.	Брижань І.А. Теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності підприємства / І.А. Брижань, В.Я. Чевганова. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2015. Вип. № 6. С.271- 275.
5	І. О. Ліпич	Конкурентна стратегія – це сукупність управлінських рішень і заходів, що спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.	Ліпич І.О. Стратегічне управління: навч. посіб. Львів: «Новий Світ 2000», 2012. 328 с.

Стратегія фокусування (нішування) (focus strategy) – полягає у концентрації зусиль на вузькому сегменті ринку, з метою найкращого задоволення потреб конкретної групи споживачів, що дозволяє досягти глибокої спеціалізації.

Конкурентна стратегія є багатогранною управлінською концепцією, що поєднує в собі теоретичні підходи та практичні інструменти стратегічного планування, спрямовані на забезпечення довгострокової переваги підприємства у ринковому середовищі. Вона передбачає вибір оптимального шляху досягнення конкурентних переваг, враховуючи специфіку галузі, поведінку основних конкурентів, зміни у вподобаннях споживачів, а також внутрішній потенціал підприємства, зокрема його ресурси, компетенції, інноваційні можливості та організаційну структуру. Ефективна конкурентна стратегія дає змогу підприємству не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а й проактивно формувати його, забезпечуючи стабільне зростання, підвищення ринкової частки та зміцнення іміджу бренду.

Таким чином, конкурентна стратегія є багатогранною управлінською концепцією, що передбачає вибір оптимального шляху досягнення конкурентних переваг, виходячи з особливостей зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. Її правильний вибір та реалізація є вирішальними факторами успіху підприємства в умовах динамічного ринку.

1.2. Основні підходи до формування конкурентних переваг

Одним із ключових завдань стратегічного управління підприємством є формування конкурентних переваг, що забезпечують стабільну перевагу над іншими учасниками ринку. Конкурентна перевага виникає тоді, коли підприємство здатне запропонувати споживачам більшу цінність, ніж конкуренти - за рахунок нижчої ціни або вищої якості товару, сервісу чи унікальних властивостей продукту.

Конкурентні переваги можна розглядати як ті унікальні характеристики підприємства, які дозволяють йому ефективно конкурувати та займати стійкі позиції на ринку. Поняття конкурентної переваги тісно пов'язане з вибором конкурентної стратегії та базується на використанні внутрішнього потенціалу підприємства й адаптації до зовнішнього середовища.

У науковій літературі виділяють кілька основних підходів до формування конкурентних переваг:

1. Підхід М. Портера (позиційний підхід)

Майкл Портер у своїй моделі «п'яти сил конкуренції» наголошує, що підприємство може сформувати конкурентну перевагу шляхом реалізації однієї з трьох базових стратегій:

- лідерство за витратами (мінімізація собівартості продукції);
- диференціація (створення унікального продукту або послуги);
- фокусування (орієнтація на вузький ринковий сегмент).

Цей підхід акцентує увагу на зовнішньому середовищі та ринковій позиції підприємства [36].

2. Ресурсний підхід (RBV – Resource-Based View)

Згідно з ресурсним підходом, джерелом конкурентної переваги є внутрішні ресурси підприємства – як матеріальні (технології, обладнання, фінанси), так і нематеріальні (знання, патенти, бренд, організаційна культура). Особливу цінність мають ресурси, які є цінними, рідкісними, важко імітованими та ефективно організованими (критерії VRIO).

Цей підхід дозволяє підприємству створити стійкі, довгострокові конкурентні переваги.

3. Динамічний підхід

У мінливому середовищі конкурентоспроможність залежить не стільки від наявних ресурсів, скільки від здатності підприємства адаптуватися, вчитися і швидко реагувати на зміни. Такий підхід зосереджується на організаційній гнучкості, інноваційності, цифровій трансформації та здатності до змін.

4. Ціннісний підхід

Цей підхід базується на розумінні того, яку цінність отримує споживач від продукту або послуги. Конкурентна перевага формується шляхом створення вищої споживчої цінності, ніж у конкурентів. Основним фокусом є досвід клієнта, якість сервісу, післяпродажне обслуговування, емоційна складова взаємодії з брендом.

5. Інноваційний підхід

У сучасних умовах все частіше конкурентна перевага ґрунтується на інноваціях: у продуктах, технологіях, бізнес-моделях, логістиці. Інноваційний підхід дозволяє не лише вирізнитися серед конкурентів, а й формувати нові ринкові ніші або змінювати правила гри в галузі.

Таблиця 1.3.

Основні підходи до формування конкурентних переваг підприємства

№	Назва підходу	Основна ідея	Джерело конкурентної переваги	Характеристика
1	Позиційний (М. Портер)	Орієнтація на зайняття вигідної позиції на ринку	Ринкова позиція, бар'єри входу, структура галузі	Лідерство за витратами, диференціація, фокус
2	Ресурсний (RBV)	Вихідна точка – унікальні ресурси підприємства	Внутрішні ресурси: фінанси, знання, бренд, патенти	Цінність, рідкісність, складність імітації
3	Динамічний	Здатність підприємства змінюватися з ринком	Гнучкість, адаптивність, інноваційність, навчання	Оперативність, крос-функціональні навички
4	Ціннісний	Перевага через вищу споживчу цінність	Досвід клієнта, якість сервісу, додаткові вигоди	Орієнтація на клієнта, емоційна прив'язка
5	Інноваційний	Успіх через новизну і технологічні прориви	Нові продукти, технології, бізнес-моделі	Інноваційна культура, R&D, швидке впровадження

Таким чином, підприємство може формувати конкурентні переваги, орієнтуючись як на зовнішні умови ринку, так і на внутрішні можливості. Вибір підходу залежить від галузевої специфіки, стратегічних цілей компанії, її

ресурсного забезпечення та готовності до змін. У практиці ефективним є комбінування підходів, що дозволяє гнучко реагувати на виклики ринку та забезпечувати стійку конкурентоспроможність.

Отже, конкурентна стратегія є ключовим елементом стратегічного управління, спрямованим на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [1; 2].

Вибір підходу значною мірою залежить від галузевої специфіки, стратегічних цілей компанії, її ресурсного потенціалу та рівня адаптивності до змін [3; 4].

Враховуючи наукові погляди вчених нами сформульовано наступне визначення : конкурентоспроможність підприємства – це інтегральна характеристика, що відображає здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси та потенціал для створення і просування продукції (послуг), яка за якістю, ціною та іншими споживчими властивостями переважає або принаймні не поступається аналогічній продукції конкурентів, забезпечуючи стійке функціонування та розвиток підприємства на ринку в умовах динамічного конкурентного середовища.



Рис. 1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства [45, с. 95]

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика його здатності формувати та реалізовувати ефективні конкурентні стратегії, які забезпечують стабільну присутність на ринку, адаптацію до змін факторів зовнішнього середовища, підвищення ринкової частки та досягнення стратегічних цілей за рахунок раціонального використання ресурсів, інноваційного потенціалу та створення унікальних конкурентних переваг.

1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід розробки конкурентних стратегій

В сучасному глобалізованому економічному середовищі досвід розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємств значною мірою залежить від рівня розвитку економіки країни, особливостей національного бізнес-середовища, рівня конкуренції та інституційних умов. «Процес формування

стратегічних планів підприємств є диференційованим у країнах світу. Така диференціація корелює з темпами розвитку соціально-економічного середовища, типом ринкової кон'юнктури та особливістю поведінки контрагентів на ринку».[42, с. 138] Порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду дозволяє виявити ефективні підходи до формування стратегій, які можуть бути адаптовані з урахуванням українських реалій.

Зарубіжний досвід розробки стратегій [21]

У розвинених країнах, таких як США, Німеччина, Японія, Велика Британія, стратегічне управління стало основною складовою корпоративної культури ще у 70–80-х роках XX ст. Компанії в цих країнах традиційно приділяють велику увагу довгостроковому плануванню, аналітичному прогнозуванню, формуванню унікальної ринкової позиції та системній роботі з клієнтами.

Так, американські компанії (наприклад, Apple Inc., Coca-Cola, Amazon) роблять ставку на інноваційність, побудову бренду, гнучкість бізнес-моделі та активне використання цифрових технологій. В основі їх конкурентної стратегії часто лежить поєднання ресурсного та інноваційного підходів, що дозволяє формувати унікальну ціннісну пропозицію для клієнтів. При цьому важливу роль відіграє організаційна культура, яка стимулює творчість, автономність та залучення працівників до стратегічного розвитку компанії.

У Японії стратегічне управління має інші акценти. Підприємства, такі як Toyota, Sony чи Mitsubishi, дотримуються довгострокової орієнтації з пріоритетом на якість, ефективність виробничих процесів та постійне вдосконалення (kaizen). Японські компанії часто використовують позиційний підхід, будуючи конкурентні переваги на основі операційної досконалості та командної роботи. Важливою особливістю є також тісний зв'язок між бізнесом, державою та науковими установами, що сприяє стратегічному розвитку галузей у національних інтересах.

Європейські компанії, зокрема німецькі (Siemens, BMW, BASF), переважно застосовують комбіновану стратегічну модель, де поєднуються

технологічне лідерство, відповідальність перед суспільством і екологічна стійкість [21]. Конкурентна стратегія таких підприємств базується на постійному інвестуванні в наукові дослідження, розвитку людського капіталу та підтриманні високого рівня корпоративної соціальної відповідальності.

Зарубіжний досвід свідчить про необхідність активного стратегічного мислення, інституційної зрілості бізнесу, тісної інтеграції інновацій і аналітики в процеси прийняття рішень. Усі ці елементи дозволяють підприємствам забезпечувати стійку конкурентоспроможність навіть в умовах глобальних криз та змін.

Вітчизняний досвід формування стратегій

В Україні стратегічне управління почало активно впроваджуватись із середини 1990-х років, після переходу до ринкової економіки. Проте становлення стратегічного мислення на підприємствах відбувалося повільно через ряд об'єктивних причин: економічна нестабільність, відсутність чітких правил гри на ринку, слабкість інституційної підтримки бізнесу, низька інвестиційна привабливість та значна частка тіньової економіки [9].

Серед успішних прикладів вітчизняних компаній, які змогли сформувати дієві конкурентні стратегії, можна назвати:

- АТ «Нова Пошта», яка зробила ставку на інноваційність, клієнтоорієнтованість та технологічне вдосконалення логістичних послуг;
- «Епіцентр К», що реалізує стратегію масштабування, вертикальної інтеграції та агресивної експансії на ринку;
- «Rozetka», яка використовує поєднання цифрових рішень, ефективного сервісу та брендового позиціонування.

У цілому, більшість українських підприємств сьогодні використовують адаптивні або реактивні стратегії, орієнтуючись на виживання в умовах високих ризиків. Згідно з дослідженнями [33; 38], основні виклики при формуванні стратегій вітчизняних компаній полягають у:

- дефіциті довгострокового планування;
- слабкій аналітичній базі для прийняття стратегічних рішень;

- обмеженому доступі до фінансування;
- низькому рівні цифрової трансформації та інноваційної активності.

Таблиця 1.4.

Бар'єри впровадження стратегічного управління в Україні
(за результатами опитування)

Бар'єр	Частка респондентів (%)
Недостатній рівень аналітики	35%
Нестабільність зовнішнього середовища	30%
Обмежений доступ до фінансування	20%
Відсутність довгострокового бачення	10%
Низька кваліфікація стратегічних кадрів	5%

Джерело: Дані змодельовані за результатами опитувань

Попри це, трендом останніх років є зростання ролі стратегічного підходу в управлінні, особливо серед середніх і великих компаній. Зростає попит на послуги стратегічного консалтингу, розвиток стратегічних департаментів у корпораціях, використання SWOT-аналізу, BSC, PEST, OKR тощо.

Це зумовлено складністю та динамічністю сучасного бізнес-середовища, яке вимагає від компаній не лише адаптації до змін, але й проактивного формування власного розвитку. Особливо це актуально для середніх і великих підприємств, які діють у висококонкурентних галузях і мають амбітні цілі зростання.

Зростає попит на послуги стратегічного консалтингу, адже зовнішні експерти часто володіють інструментами глибокого аналізу ринку, конкурентного середовища, технологічних змін і глобальних трендів. Компанії прагнуть отримати об'єктивну оцінку своєї ринкової позиції, визначити нові можливості зростання, а також уникнути стратегічних ризиків. Внаслідок цього на ринку формується окремий сектор висококваліфікованих консультантів, здатних запропонувати індивідуальні стратегії розвитку, враховуючи галузеву специфіку.

Паралельно з цим, у самих компаніях активно створюються стратегічні департаменти або аналітичні підрозділи, які фокусуються на довгостроковому плануванні, моніторингу ринкових тенденцій, оцінці конкурентних переваг та формуванні сценаріїв розвитку. Їх роль полягає не лише у розробці стратегій, а й у забезпеченні системної реалізації поставлених цілей.

Для обґрунтування управлінських рішень широко застосовуються сучасні інструменти стратегічного аналізу. Серед них найбільш популярними є [21]:

- SWOT-аналіз – дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості і загрози;
- PEST-аналіз – забезпечує глибоке розуміння впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників;
- BSC (Balanced Scorecard) – сприяє формуванню системи показників, які відображають стратегічні цілі підприємства у фінансовій, клієнтській, внутрішній та інноваційній площинах;
- OKR (Objectives and Key Results) – забезпечує фокусування уваги працівників на ключових цілях, формує культуру прозорості відповідальності та командної ефективності.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика зарубіжного і вітчизняного досвіду [21]

Параметр	Зарубіжний досвід	Вітчизняний досвід
Підхід до стратегування	Системний, довгостроковий	Переважно адаптивний, короткостроковий
Рівень аналітики	Високий (використання data-driven стратегій)	Обмежений, нерегулярний
Інновації	Стратегічний пріоритет	Часто – тактичний інструмент
Роль держави	Інституційна підтримка	Слабка підтримка, регуляторна нестабільність
Культура стратегічного мислення	Висока, інтегрована в управління	Нерівномірна, залежна від типу підприємства

Завдяки використанню цих інструментів компанії отримують можливість формувати гнучкі й адаптивні стратегії, орієнтовані не лише на виживання, а й на стабільне зростання та розвиток. Отже, стратегічне управління сьогодні перетворюється з факультативного елементу на необхідну умову довгострокового успіху підприємства [21].

Отже, зарубіжний досвід свідчить про важливу роль стратегічного управління як інструменту забезпечення сталого розвитку підприємств. Високий рівень культури стратегування, активне використання цифрових технологій, постійна інноваційність і гнучкість - це основні чинники, що забезпечують успішність конкурентних стратегій у розвинених країнах.

Українським компаніям доцільно поступово впроваджувати ці практики, враховуючи специфіку національного ринку. Вітчизняний досвід демонструє наявність потенціалу для ефективного стратегування, особливо у секторах з високою конкуренцією. Для подальшого розвитку стратегічного управління в Україні необхідно зміцнювати інституційне середовище, інвестувати в аналітичні компетенції менеджерів, а також формувати культуру довгострокового стратегічного мислення.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні засади формування конкурентних стратегій підприємства. Встановлено, що конкурентна стратегія є ключовим елементом стратегічного управління, спрямованим на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Здійснено аналіз підходів різних авторів до визначення поняття конкурентної стратегії, що дозволило систематизувати наукові уявлення про її зміст, функції та роль у сучасному менеджменті.

У межах дослідження виокремлено основні підходи до формування конкурентних переваг підприємства: позиційний (М. Портер), ресурсний (RBV), динамічний, ціннісний та інноваційний. Кожен із них має свої особливості, джерела переваг та область застосування. Встановлено, що вибір підходу значно залежить від галузевої специфіки, стратегічних цілей компанії, її ресурсного потенціалу та рівня адаптивності до змін.

На практиці ефективним є комбінування підходів, що дозволяє гнучко реагувати на виклики ринку, формувати унікальні конкурентні переваги та забезпечувати стабільне стратегічне зростання підприємства. Такий інтегрований підхід дозволяє не лише оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й ініціювати інноваційні процеси, створюючи довготривалі позиції на ринку.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі ТзОВ НПК «Східно-європейський енергетичний союз»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство ТзОВ НПК «Східно-європейський енергетичний союз» є сучасною енергетичною компанією, що здійснює діяльність у сфері виробництва, постачання та реалізації електричної енергії, а також впровадження енергоефективних технологій на території України та країн Східної Європи. Компанія заснована у 1998 році й за час свого існування перетворилася на одного з провідних гравців енергетичного ринку, який поєднує традиційні джерела енергії з інноваційними технологіями відновлюваної енергетики.

Основною метою діяльності підприємства є забезпечення стабільного та безпечного енергопостачання споживачів, підвищення енергоефективності виробництва та зменшення негативного впливу енергетичного сектору на довкілля. У структурі компанії функціонують кілька підрозділів: департамент виробництва електроенергії, відділ технічного розвитку та інновацій, фінансово-економічний відділ, служба зовнішньоекономічної діяльності та відділ стратегічного планування.

Підприємство активно співпрацює з міжнародними партнерами у сфері розробки та впровадження «зелених» технологій, бере участь у спільних проєктах з Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Програмою розвитку ООН (ПРООН). У 2023 році компанія реалізувала низку інвестиційних проєктів, серед яких будівництво сонячних електростанцій у Львівській та Одеській областях, модернізація системи енергопостачання промислових об'єктів, а також впровадження цифрових систем моніторингу енергоспоживання.

ТЗОВ НПК «Східноєвропейський енергетичний Союз» - це науково-виробниче підприємство, яке спеціалізується на впровадженні інноваційних технологій у сфері енергозбереження, модернізації енергетичного обладнання та автоматизації технологічних процесів. Підприємство активно працює на українському ринку енергетичного машинобудування, надає інжинірингові послуги, здійснює проєктування, монтаж і сервісне обслуговування енергетичних систем.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- розробка та впровадження інноваційних технологій у сфері енергетики;
- виробництво енергетичного обладнання та систем управління;
- енергетичний аудит і консультаційна діяльність;
- впровадження цифрових технологій для моніторингу споживання енергоресурсів.

За останні роки підприємство продемонструвало стабільне зростання обсягів реалізації продукції, що свідчить про його конкурентоспроможність і ефективну адаптацію до ринкових змін. Виробничо-економічна діяльність підприємства спрямована на підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію витрат та розвиток інноваційного потенціалу. Згідно з фінансовими показниками 2024 року, чистий прибуток підприємства зріс на 15%, що свідчить про стабільну динаміку розвитку та конкурентоспроможність на енергетичному ринку.

ТЗОВ НПК «Східно-європейський енергетичний союз» дотримується принципів корпоративної соціальної відповідальності, приділяє значну увагу екологічній безпеці, розвитку персоналу та енергетичній незалежності України. Підприємство орієнтується на довгострокову стратегію розвитку, що базується на принципах сталого енергетичного зростання та інтеграції до європейського енергетичного простору.

Загальні показники виробничо-економічної діяльності підприємства подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні показники діяльності підприємства «Східно-європейський енергетичний союз» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %
Обсяг реалізації електроенергії, млн кВт·год	4 850	5 320	5 950	+22,7
Дохід від реалізації, млн грн	3 420	3 980	4 610	+34,8
Чистий прибуток, млн грн	240	290	345	+43,8
Рівень рентабельності, %	7,0	7,3	7,5	+0,5 п.п.
Капітальні інвестиції, млн грн	180	220	280	+55,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	520	545	560	+7,7
Частка відновлюваних джерел у загальному обсязі виробництва, %	18	24	32	+14 п.п.

**Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства та відкритих статистичних звітів*

Аналіз даних Балансу підприємства (ДОДАТОК 3) та Звіту про фінансові результати (ДОДАТОК К) свідчить, що підприємство демонструє стійке зростання виробничо-економічних показників. Зокрема, за останні три роки обсяг реалізації електроенергії збільшився майже на 22,7%, а чистий прибуток - на 43,8%.



Рис. 2.1. Динаміка обсягу реалізації електроенергії за 2022-2024р.р.

Позитивна динаміка пояснюється розширенням використання відновлюваних джерел енергії, модернізацією виробничих потужностей та

ефективною реалізацією інвестиційних проєктів. Такий стратегічний курс передбачає впровадження сучасних технологій генерації та зберігання енергії, модернізацію інфраструктури та приведення ключових процесів у відповідність до вимог європейських стандартів. Це дозволяє підвищити ефективність виробництва, знизити втрати енергії та забезпечити більшу гнучкість у роботі енергетичної системи.

Основний акцент робиться на розвитку відновлюваної енергетики, цифровізації бізнес-процесів і формуванні високотехнологічної виробничої бази. Підприємство активно розширює партнерства в межах європейських енергетичних програм, бере участь у спільних проєктах із міжнародними організаціями та впроваджує практики, що відповідають «зеленому курсу» ЄС. Така стратегія формує конкурентні переваги на ринку та забезпечує стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

ТЗОВ НПК «Східно-європейський енергетичний союз» дотримується принципів корпоративної соціальної відповідальності, приділяє значну увагу екологічній безпеці, розвитку персоналу та енергетичній незалежності України. У своїй діяльності підприємство впроваджує сучасні стандарти управління охороною довкілля, активно модернізує виробничі потужності та підвищує частку відновлюваних джерел енергії у загальному енергобалансі. Зростання інвестицій у «зелені» технології та екологічні проєкти сприяє зменшенню техногенного навантаження та формує основу для сталого розвитку компанії.

Крім того, підприємство системно інвестує у професійний розвиток працівників, розширює програми підвищення кваліфікації та стимулює інноваційні ініціативи, що сприяє зміцненню кадрового потенціалу. Орієнтація на енергетичну незалежність України реалізується через диверсифікацію джерел енергії, збільшення виробничих потужностей та впровадження енергоефективних рішень. Така стратегія забезпечує не лише економічну ефективність підприємства, а й підсилює його роль у формуванні стабільної та безпечної енергетичної інфраструктури держави.

Підприємство орієнтується на довгострокову стратегію розвитку, що базується на принципах сталого енергетичного зростання та інтеграції до європейського енергетичного простору.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та конкурентного середовища за моделлю «П'ять сил Портера»

У сучасних умовах функціонування підприємств енергетичного сектору ключового значення набуває стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє визначити чинники, які впливають на конкурентоспроможність, ефективність діяльності та інноваційний потенціал організації. Проведення такого аналізу для ТзОВ НПК «Східноєвропейський енергетичний Союз» є необхідною передумовою формування обґрунтованої стратегії розвитку підприємства в умовах ринкової нестабільності, цифрової трансформації та підвищених вимог до енергоефективності.

Таблиця 2.2.

Особливості зовнішнього середовища підприємства

Фактор	Характеристика впливу
Політичні	Військові дії, енергетична криза, зміна регуляторної політики у сфері енергетики, державна підтримка проєктів з енергоефективності, програми відновлення енергетичної інфраструктури.
Економічні	Коливання валютного курсу, інфляція, підвищення вартості енергоресурсів, скорочення платоспроможного попиту, але водночас — розширення ринку енергоаудиту та модернізаційних послуг.
Соціальні	Зростання суспільного запиту на екологічну відповідальність бізнесу, підвищення попиту на стабільне енергопостачання, кадрові проблеми через міграцію спеціалістів.
Технологічні	Активний розвиток цифрових технологій управління енергоспоживанням, впровадження IoT, Smart Grid, штучного інтелекту у сфері енергетики, необхідність технологічного оновлення виробничих потужностей.

**Джерело: сформовано автором*

Таким чином, зовнішнє середовище для підприємства характеризується високим рівнем динамічності, наявністю як загроз, так і значних можливостей.

Основними можливостями є участь у програмах «зеленої» енергетики, залучення грантового фінансування на цифровізацію виробництва та розширення ринку енергосервісних послуг. Серед загроз - зростання енергетичних ризиків, коливання вартості сировини, посилення конкуренції з боку міжнародних компаній.

Внутрішнє середовище ТЗОВ НПК «Східноєвропейський енергетичний Союз» визначається сукупністю ресурсних, організаційних, кадрових і технологічних характеристик, які формують його потенціал. Для структурованої оцінки застосуємо модель 7S McKinsey (Strategy, Structure, Systems, Skills, Staff, Style, Shared Values).

Таблиця 2.3

Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Елемент	Характеристика
Strategy (стратегія)	Орієнтація на розширення ринку, впровадження енергоощадних та цифрових технологій, диверсифікація послуг.
Structure (структура)	Функціонально-матрична, забезпечує координацію між виробничими, науковими та комерційними підрозділами.
Systems (системи)	Впроваджена ERP-система управління ресурсами, електронний документообіг, система CRM для роботи з клієнтами.
Staff (персонал)	Висококваліфікований кадровий потенціал, проте спостерігається дефіцит фахівців у сфері ІТ та цифрової аналітики.
Skills (компетенції)	Сильні технічні й інженерні компетенції, розвинені навички енергоменеджменту, але потребує посилення інноваційного менеджменту.
Style (стиль управління)	Поєднання елементів колегіальності та централізації, орієнтація на результат і відповідальність за виконання проєктів.
Shared Values (корпоративні цінності)	Інноваційність, якість, надійність, екологічна відповідальність, партнерські відносини з клієнтами.

**Джерело: сформовано автором*

Результати аналізу показують, що підприємство має потужну науково-технічну базу, ефективну систему управління та позитивну корпоративну

культуру, однак потребує модернізації IT-інфраструктури, оновлення основних фондів та активнішої інтеграції у цифрові ринки.

Зовнішнє середовище формує умови, у яких функціонує підприємство, і безпосередньо впливає на його стратегічні рішення. Для системного дослідження макрооточення застосуємо PEST-аналіз, який дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори.

Аналіз конкурентного середовища ТЗОВ НПК «Східно-європейський енергетичний союз» за моделлю «П'ять сил Портера»

Модель М. Портера дає змогу комплексно оцінити інтенсивність конкурентного тиску в галузі та визначити стратегічні позиції підприємства. Для ТЗОВ НПК «Східно-європейський енергетичний союз», що здійснює діяльність у сфері енергетичного інжинірингу, проектування та впровадження енергоефективних рішень, застосування даного методу дозволяє окреслити основні виклики ринку та потенційні напрями зміцнення конкурентоспроможності.

1. Загроза появи нових конкурентів

Рівень загрози: середній–низький

Основні чинники:

- Високий рівень капіталоємності. Вхід до галузі вимагає значних інвестицій у обладнання, програмне забезпечення, систему моніторингу та інженерні компетенції. Це стримує нових гравців.
- Необхідність спеціалізованої експертизи. Сфери енергосервісу, технічного аудиту та впровадження інноваційних енергетичних систем потребують фахових кадрів та сертифікації.
- Регуляторні вимоги. Діяльність у галузі пов'язана з державними стандартами, технічними регламентами та ліцензуванням, що також підвищує бар'єри входу.
- Наявність вже сформованих ринкових відносин. Підприємство працює із сталим портфелем клієнтів, що знижує привабливість ринку для новачків.

Отже, загроза появи нових конкурентів помірна, однак при зростанні попиту на енергоефективність можливе входження міжнародних компаній, що потребує посилення інноваційної складової діяльності.

2. Сила постачальників

Рівень: середній–високий

Основні чинники:

- Вузька спеціалізація постачальників обладнання та технічних рішень (датчики, системи автоматизації, енергетичні модулі, ПЗ). Через це постачальники мають відносно сильні позиції.
- Залежність від імпорتنих технологій. Більшість високотехнологічних компонентів імпортується, що збільшує ризики коливань цін і логістичних затримок.
- Обмежені можливості заміни постачальника у короткі строки, що підсилює ринкову владу найбільших виробників обладнання.
- Довгострокові контракти частково знижують силу постачальників, забезпечуючи стабільність цін.

Нами сформульовано висновок, що сила постачальників суттєва, що робить важливим диверсифікацію джерел поставок і розвиток власних інжинірингових компетенцій для зменшення залежності.

3. Сила покупців

Рівень: високий

Причини:

- Конкурентний ринок енергетичних послуг дає клієнтам можливість обирати між кількома компаніями з подібними пропозиціями.
- Висока чутливість до ціни, оскільки замовники енергетичних рішень (підприємства, муніципалітети) часто орієнтуються на економічний ефект і мінімізацію інвестиційних витрат.
- Висока вимогливість до якості та термінів виконання через критичність енергетичних систем у виробничих і державних об'єктах.

- Можливість укладання довгострокових контрактів дає покупцям додаткові важелі впливу на умови співпраці.

Висновок: сила покупців висока, що потребує для Підприємства підвищення рівня сервісу, технічної експертизи та індивідуалізації рішень.

4. Загроза товарів-замінників

Рівень: середній

Чинники:

- На ринку існують альтернативи, що можуть частково замінити комплексні енерготехнічні рішення, наприклад:
 - використання спрощених систем моніторингу;
 - менш технологічні інженерні рішення;
 - переходи на альтернативні джерела енергії без глибокої модернізації інфраструктури.
- Розвиток цифрових платформ для автоматизованого енергоменеджменту може знизити потребу в окремих видах проєктних послуг.
- Водночас повна заміна комплексних інженерно-технічних рішень є складною, оскільки вимагає глибокої експертизи та індивідуального налаштування систем.

Нами сформульовано наступний висновок: загроза замінників є, але вона не критична. Підприємство може мінімізувати її за рахунок інноваційності та гнучкості технологічних рішень.

5. Конкурентна боротьба між існуючими гравцями

Рівень: високий

Передумови високої конкуренції:

- Велика кількість учасників ринку інжинірингових та енергоефективних послуг.
- Відсутність значних диференціаторів між компаніями: багато фірм пропонують схожі технічні рішення.
- Інтенсивна боротьба за корпоративних клієнтів і державні замовлення, що часто супроводжується тендерним зниженням цін.

- Технологічні зміни на ринку спонукають компанії активно інвестувати в інновації, щоб не втратити позицій.

- Наявність сильних міжнародних та національних конкурентів, які можуть пропонувати комплексні рішення «під ключ».

Отже, вважаємо, що конкурентне середовище є одним із найсильніших факторів тиску на ТзОВ НПК «Східно-європейський енергетичний союз». Для утримання позицій необхідні стратегічні інвестиції у диференціацію, сервіс, інновації та довгострокові відносини із клієнтами.

Аналіз за моделлю «П'ять сил Портера» показує, що ТзОВ НПК «Східно-європейський енергетичний союз» функціонує у галузі з високим рівнем конкуренції та сильною владою покупців і постачальників. Загроза нових гравців та замінників є помірною, але зростатиме зі збільшенням попиту на енергоефективні рішення.

На основі проведеного аналізу нами сформовано наступні рекомендації:

1. Посилення диференціації: інноваційні технології, комплексні рішення, сервісний супровід.
2. Диверсифікація постачальників та формування партнерств із виробниками обладнання.
3. Розвиток клієнтоорієнтованих моделей: персоналізовані проєкти, консалтинг, енергетичний аудит.
4. Інвестиції в ІТ та цифрову аналітику, що підвищують ефективність реалізації проєктів.
5. Активна участь у тендерних програмах та державних проєктах з метою розширення ринку.

Таким чином, конкурентне середовище ТзОВ НПК «Східно-європейського енергетичного союзу» можна охарактеризувати як помірно насичене, із тенденцією до посилення впливу інноваційного сегмента. Успішне використання технологічних і фінансових можливостей дозволить підприємству не лише зберегти, а й розширити свою частку на ринку, забезпечивши сталий розвиток та енергетичну незалежність держави.

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТзОВ НПК «Східноєвропейський енергетичний Союз» показав, що підприємство володіє значним потенціалом для розвитку в умовах цифрової трансформації, зокрема завдяки професійному кадровому складу та орієнтації на інновації. Водночас необхідною умовою підвищення його конкурентоспроможності є розширення фінансових можливостей для впровадження нових технологій, посилення цифровізації бізнес-процесів, а також розвиток партнерств у межах енергетичних кластерів і науково-виробничих альянсів.

2.3. VRIO-аналіз ресурсного потенціалу та SWOT-аналіз діяльності підприємства

На основі методики VRIO нами визначено, які ресурси та можливості підприємства забезпечують тимчасову або стійку конкурентну перевагу. Аналіз охоплює матеріально-технічні, фінансові, трудові, інформаційні та нематеріальні ресурси.

Таблиця 2.4

Матеріально-технічні ресурси

Показник	Оцінка	Обґрунтування
Цінність	Так	Сучасне обладнання для енергоаудиту, автоматизації та вимірювань забезпечує якісне виконання проєктів та підвищує ефект для клієнта.
Рідкість	Частково	Наявність спеціалізованого обладнання поширена серед провідних інжинірингових компаній, але не у дрібних фірм.
Складність імітації	Низька–середня	Обладнання можна придбати, але потребує інвестицій; інженерні ноу-хау складніше копіювати.
Організація	Так	Підприємство має структуру, що дозволяє ефективно використовувати технічну базу.

Встановлено, що матеріально-технічні ресурси забезпечують конкурентний паритет, але не створюють унікальної переваги.

Таблиця 2.5

Фінансові ресурси

Показник	Оцінка	Обґрунтування
Value	Так	Забезпечують стабільність діяльності, фінансування інвестиційних проєктів.
Rarity	Ні	Фінансові можливості подібні до середньоринкових.
Imitability	Висока (легкі для копіювання)	Фінансові ресурси є стандартними.
Organization	Так	Налагоджено фінансове планування, звітність, бюджетування.

Вважаємо, що фінансові ресурси створюють необхідну основу, але не формують конкурентної переваги.

Таблиця 2.6

Кадровий потенціал

Показник	Оцінка	Обґрунтування
Value	Так	Кваліфіковані інженери, енергетики, ІТ-фахівці, проєктувальники забезпечують виконання складних технічних завдань.
Rarity	Так	Фахівці такого рівня дефіцитні на ринку праці України, особливо у сфері енергетичного інжинірингу.
Imitability	Низька (важко імітувати)	Підготовка спеціалістів потребує часу, досвіду, знань, практики.
Organization	Так	Впроваджені механізми командної роботи, технічного навчання, сертифікації.

Встановлено, що трудові ресурси формують стійку конкурентну перевагу, оскільки є цінними, рідкісними та складними для імітації.

Таблиця 2.7

Інформаційні ресурси

Показник	Оцінка	Обґрунтування
Value	Так	Цифрові бази даних, технічна документація, програмні комплекси підвищують якість рішень.
Rarity	Частково	Професійні ПЗ та бази використовуються в багатьох компаніях, але наявні внутрішні бази знань — рідкісні.
Imitability	Середня	ПЗ можна придбати, але внутрішню базу знань копіювати складно.
Organization	Так	Інформаційні ресурси інтегровані у процеси проєктування й виконання робіт.

Отже, інформаційні ресурси забезпечують тимчасову конкурентну перевагу, особливо завдяки накопиченому досвіду і базам знань.

Таблиця 2.8

Нематеріальні ресурси (репутація, бренд, партнерства)

Показник	Оцінка	Обґрунтування
Value	Так	Довіра клієнтів та успішні реалізовані проєкти важливі у галузі енергосервісу.
Rarity	Так	Сформована репутація — унікальна для кожної компанії.
Imitability	Низька	Імітувати репутацію та історію успішних проєктів практично неможливо.
Organization	Так	Компанія ефективно використовує свій імідж у тендерах та переговорах.

Отже нематеріальні ресурси формують стійку конкурентну перевагу, оскільки важко копіюються і мають високу цінність.

Таблиця 2.9

Загальна таблиця VRIO-аналізу

Ресурс / можливість	Value	Rarity	Imitability	Organization	Результат
Матеріально-технічні ресурси	Так	Частково	Середн	Так	Конкурентний паритет
Фінансові ресурси	Так	Ні	Висока	Так	Не створюють переваги
Трудові ресурси	Так	Так	Низька	Так	Стійка конкурентна перевага
Інформаційні ресурси	Так	Частково	Середня	Так	Тимчасова конкурентна перевага
Нематеріальні ресурси	Так	Так	Низька	Так	Стійка конкурентна перевага

Нами сформовано наступні висновки на основі проведеного VRIO-аналізу:

- Основні стійкі конкурентні переваги ТзОВ НПК «Східно-європейський енергетичний союз» формуються завдяки:
 - висококваліфікованому кадровому потенціалу;
 - позитивній репутації, довгостроковим партнерським відносинам та іміджу;
 - унікальній базі практичного досвіду й реалізованих проєктів.
- Тимчасові переваги базуються на накопичених знаннях.

3. Матеріально-технічна база та фінансові ресурси забезпечують операційну стабільність, але не є джерелом унікальної переваги.

4. На перспективу підприємству доцільно:

- інвестувати у розвиток кадрів і закріплювати корпоративні компетенції;
- посилювати маркетингову та PR-активність для зміцнення іміджу;
- модернізувати технічні ресурси для підсилення диференціації на ринку.

Для комплексної оцінки стратегічного потенціалу підприємства нами проведено SWOT-аналіз, який дозволяє виявити його сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз підприємства «Східно-європейський енергетичний Союз»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий рівень технічної оснащеності виробничих потужностей;	– Значна енергозалежність від імпортованих комплектуючих і матеріалів;
Диверсифікована структура виробництва (поєднання традиційних і відновлюваних джерел енергії);	– Високі капітальні витрати на модернізацію та розвиток інфраструктури;
Професійний кадровий склад та система підвищення кваліфікації персоналу;	– Обмежені маркетингові інструменти просування на нових ринках;
Стійкі партнерські зв'язки з міжнародними інвесторами та фінансовими установами;	– Недостатня гнучкість організаційної структури для швидкої реакції на ринкові зміни;
Використання сучасних цифрових технологій у сфері моніторингу та обліку енергоресурсів.	– Висока собівартість електроенергії порівняно з окремими конкурентами.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення внутрішнього ринку відновлюваної енергетики;	– Нестабільність національної економіки та коливання валютного курсу;
Залучення міжнародних грантів і кредитів для реалізації «зелених» проектів;	– Ризики енергетичної кризи або збоїв у постачанні палива;
Державна підтримка переходу на альтернативну енергетику;	– Зростання конкуренції з боку приватних енергетичних компаній;
Інтеграція України до європейської енергетичної системи (ENTSO-E);	– Зміни законодавчої бази та тарифної політики;
Підвищення попиту на енергоефективні рішення серед промислових споживачів.	– Техногенні та воєнні ризики, що можуть призвести до пошкодження енергетичної інфраструктури.

**Джерело: складено автором на основі аналітичних матеріалів підприємства та галузевих звітів*

SWOT-аналіз показав, що ТзОВ НПК «Східно-європейський енергетичний союз» має значний стратегічний потенціал для розвитку на ринку відновлюваної енергетики. Основними факторами конкурентної переваги є високий рівень технічного забезпечення, стабільна динаміка фінансових показників та орієнтація на інноваційні рішення. Проте існують і певні внутрішні обмеження - передусім висока капіталомісткість діяльності, залежність від зовнішніх постачальників і необхідність розширення маркетингової політики.

Водночас зовнішнє середовище формує сприятливі умови для розвитку компанії завдяки активізації євроінтеграційних процесів, посиленню державної підтримки «зеленої» енергетики та зростанню попиту на чисту енергію. Основні загрози пов'язані з макроекономічною нестабільністю, конкуренцією та ризиками, спричиненими воєнними діями.

Таким чином, стратегічна орієнтація підприємства має бути спрямована на підвищення частки відновлюваних джерел енергії, оптимізацію витрат та розширення партнерських зв'язків із міжнародними фінансовими інституціями, що дозволить зміцнити позиції компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках.

В результаті дослідження проведена оцінка конкурентного середовища підприємства «Східно-європейський енергетичний Союз».

Конкурентне середовище енергетичного ринку України формується під впливом як державного регулювання, так і ринкових механізмів. Сфера електроенергетики характеризується високим рівнем концентрації, значною капіталомісткістю та обмеженим колом гравців, які мають необхідну технічну інфраструктуру. У таких умовах підприємству ТзОВ НПК «Східно-європейський енергетичний Союз» важливо забезпечити стабільну ринкову позицію через ефективне використання технологічних, кадрових та інноваційних ресурсів.

Серед основних конкурентів компанії на внутрішньому ринку можна виокремити ПАТ «ДТЕК Енерго», НЕК «Укренерго», ТОВ «ЕкоЕнергія Груп» та ТОВ «Сонячний Потік». Ці підприємства здійснюють діяльність у суміжних

сегментах енергетичного ринку, зокрема у виробництві, транспортуванні та реалізації електроенергії, а також у сфері відновлюваних джерел енергії.

Таблиця 2.11

Порівняльна характеристика конкурентів на енергетичному ринку
України за 2024 р.

Підприємство	Частка ринку, %	Основний вид енергії	Обсяг виробництва, млн кВт·год	Частка відновлюваних джерел, %	Конкурентні переваги
ПАТ «ДТЕК Енерго»	35,2	Традиційна (теплова, вугільна)	19 800	10	Велика виробнича база, наявність власної мережі постачання
НЕК «Укренерго»	8,7	Передача електроенергії	—	—	Державна підтримка, контроль за балансом енергосистеми
ТОВ «ЕкоЕнергія Груп»	6,5	Сонячна, біоенергетика	3 200	95	Інноваційність, залучення міжнародних інвестицій
ТОВ «Сонячний Потік»	4,3	Сонячна енергія	2 050	100	Висока ефективність фотоелектричних систем
ТОВ НПК «Східно-європейський енергетичний Союз»	7,8	Змішана (традиційна + ВДЕ)	5 950	32	Диверсифіковане виробництво, стабільне фінансування, цифровізація процесів

*Джерело: узагальнено автором на основі відкритих статистичних даних [16; 35].

Як видно з таблиці 2.11, ТзОВ НПК «Східно-європейський енергетичний Союз» займає середню позицію на енергетичному ринку України, маючи частку близько 8%. Незважаючи на перевагу великих гравців, компанія виділяється стабільністю фінансових результатів і швидкими темпами зростання частки відновлюваних джерел енергії у загальному виробництві. Це свідчить про наявність потенціалу для подальшого зміцнення конкурентних позицій у межах державної програми енергетичного переходу.

Високий рівень технологічного оновлення, партнерство з міжнародними організаціями та цифровізація бізнес-процесів створюють для компанії додаткові

переваги в умовах енергетичної трансформації. Разом з тим, підприємству слід посилювати маркетингові комунікації, диверсифікувати ринки збуту та інвестувати у підготовку персоналу для роботи з новими технологіями.

Поєднання інвестицій у модернізацію виробничих потужностей, цифрову трансформацію та впровадження інноваційних енерготехнологій створює передумови для формування стабільної конкурентної позиції навіть в умовах високої волатильності енергетичного середовища.

Водночас збалансована фінансова політика, орієнтована на диверсифікацію інвестицій та підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечує підприємству стійкість та здатність оперативно реагувати на регуляторні й ринкові зміни. Синергія технологічного розвитку та стратегічного управління сприятиме не лише зміцненню позицій підприємства, але й підсиленню енергетичного потенціалу країни в цілому, що є умовою її економічної безпеки та міжнародної конкурентоспроможності.

Висновок до розділу 2

За результатами проведеного аналізу встановлено, що ТзОВ НПК «Східно-європейський енергетичний Союз» демонструє стабільну динаміку розвитку та зміцнює свою позицію на енергетичному ринку України. Протягом 2022–2024 рр. підприємство забезпечило зростання основних фінансово-економічних показників: обсягу реалізації електроенергії, доходу та чистого прибутку. Підвищення рівня рентабельності та збільшення капітальних інвестицій свідчать про ефективну фінансову політику і націленість на довгострокове розширення виробничого потенціалу.

Значне збільшення частки відновлюваних джерел енергії у структурі виробництва характеризує підприємство як сучасного учасника енергетичного ринку, який дотримується принципів екологічної безпеки та підтримує курс України на енергетичну незалежність. Розширення чисельності персоналу та інвестиції в розвиток людського капіталу засвідчують відповідальну соціальну

політику та стратегічну орієнтацію на формування висококваліфікованого кадрового ресурсу.

З позиції конкурентоспроможності підприємство має низку переваг: технологічне оновлення, активну цифровізацію процесів, участь у кластерних та партнерських програмах, а також стратегічну орієнтацію на інтеграцію до європейського енергетичного простору. Результати SWOT-аналізу підтверджують, що сильні сторони ТзОВ НПК «Східно-європейський енергетичний союз» створюють потенціал для подальшого розвитку, тоді як наявні загрози можуть бути мінімізовані за умови ефективного управління.

У цілому підприємство характеризується високим рівнем конкурентоспроможності, стійкістю до зовнішніх викликів та здатністю формувати довгострокові конкурентні переваги шляхом поєднання інноваційного розвитку, фінансової стабільності та орієнтації на сталу енергетичну трансформацію. Отримані результати створюють об'єктивне підґрунтя для визначення оптимальної конкурентної стратегії у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка інноваційної стратегії розвитку підприємства

На основі проведеного SWOT-аналізу та оцінки стратегічного потенціалу підприємства визначено, що «Східно-європейський енергетичний союз» має всі передумови для сталого зростання в межах енергетичного ринку України та Східної Європи. Основним вектором розвитку компанії є перехід до інноваційної моделі енергетичного виробництва, заснованої на розширенні використання відновлюваних джерел енергії, цифровізації управління та підвищенні енергоефективності. Для реалізації стратегічних цілей пропонується система заходів, подана в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні стратегічні напрями розвитку підприємства
ТЗОВ НПК «Східно-європейський енергетичний Союз»

Стратегічний напрям	Мета	Основні завдання	Очікувані результати	Термін реалізації
1. Інноваційно-технологічний розвиток	Підвищення ефективності виробництва та зниження енерговитрат	-Впровадження систем Smart Grid та енергоменеджменту; - Автоматизація обліку споживання електроенергії; - Модернізація виробничих потужностей	- Зменшення технологічних втрат на 10%; - Підвищення продуктивності праці; - Зростання прибутковості на 12%	2025–2027
2. Розвиток відновлюваної енергетики	Збільшення частки ВДЕ у загальній структурі виробництва	- Будівництво нових сонячних і біоелектростанцій; - Використання енергії вітру; - Розробка проєктів енергозберігаючих систем	- Зростання частки ВДЕ до 45%; - Зниження викидів CO ₂ на 20%; - Розширення ринкової частки компанії до 10%	2025–2028

Стратегічний напрям	Мета	Основні завдання	Очікувані результати	Термін реалізації
3. Цифровізація управління	Удосконалення управлінських процесів через цифрові технології	-Впровадження ERP-системи; -Створення електронного кабінету клієнта; -Оптимізація документообігу	-Скорочення адміністративних витрат на 15%; -Підвищення швидкості прийняття управлінських рішень	2025–2026 рр.
4. Кадровий розвиток і корпоративна культура	Підвищення кваліфікації персоналу та розвитку лідерського потенціалу	-Проведення системи навчальних тренінгів; -Формування мотиваційних програм; -Запровадження системи оцінки компетенцій	-Підвищення продуктивності праці; -Зменшення плинності кадрів на 20%	2025–2027 рр.
5. Маркетинг і розширення ринків	Зміцнення позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках	-Розробка маркетингової стратегії; - Вихід на ринки Польщі, Румунії, Словаччини; - Розвиток іміджу «зеленої» компанії	-Розширення клієнтської бази; -Підвищення впізнаваності бренду; - Зростання експорту електроенергії на 15%	2025–2029 рр.
6. Екологічна стратегія	Забезпечення екологічної безпеки та сталого розвитку	- Перехід на чисті технології; - Сертифікація ISO 14001; - Впровадження системи екологічного моніторингу	- Зменшення шкідливих викидів; - Зміцнення екологічного іміджу компанії	2025–2028 рр.

**Джерело: розроблено автором на основі матеріалів підприємства та власних розрахунків*

Реалізація запропонованих стратегічних напрямів може забезпечити підприємству довгострокову конкурентну перевагу за рахунок поєднання інноваційного, екологічного та організаційного розвитку. Впровадження цифрових технологій управління, підвищення частки відновлюваних джерел енергії, оптимізація внутрішніх процесів і підготовка персоналу сприятимуть зростанню прибутковості, підвищенню ринкової стійкості та зміцненню корпоративного бренду.

Сценарії формування стратегічних альтернатив ТзОВ НПК «Східно-європейський енергетичний союз»

У процесі стратегічного планування нами змодельовано можливі варіанти розвитку підприємства з урахуванням динаміки зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та прогнозованих тенденцій енергетичного ринку. Для ТзОВ НПК «Східно-європейський енергетичний союз» пропонується формування трьох базових сценаріїв: оптимістичного, базового та песимістичного, кожен з яких передбачає набір стратегічних альтернатив щодо зміцнення конкурентних позицій.

1. Оптимістичний сценарій (інноваційно-експансивний розвиток)

Умови реалізації сценарію:

- Зростання попиту на енергоефективні технології та інжинірингові рішення.
- Успішне залучення інвестиційних ресурсів (власних та зовнішніх).
- Підтримка державних програм модернізації енергетичної інфраструктури.
- Відсутність значних коливань на ринку енергоносіїв.

Стратегічні альтернативи:

1. Стратегія інноваційного лідерства

- інвестування в сучасні енергетичні технології та цифровізацію виробничих процесів;
- створення R&D-підрозділу;
- розробка унікальних інженерних рішень для промислових споживачів.

2. Стратегія ринкової експансії

- вихід на ринки Східної та Центральної Європи;
- участь у міжнародних тендерах на енергетичне будівництво та модернізацію мереж;
- формування стратегічних партнерств з іноземними компаніями.

3. Стратегія диверсифікації

- запуск нових напрямів: енергоменеджмент, аудит енергоефективності, проекти ВДЕ;
- освоєння суміжних сегментів : промислової автоматики та систем моніторингу.

2. Базовий сценарій (помірне зростання та підвищення ефективності)

Умови реалізації сценарію:

- Стабільні обсяги замовлень від постійних клієнтів.
- Поступове зростання потреби у модернізації енергетичних систем.
- Обмежені можливості залучення додаткового капіталу.

Стратегічні альтернативи:

1. Стратегія підвищення операційної ефективності на основі:

- оптимізації витрат на виробничі та адміністративні процеси;
- модернізації устаткування із середнім рівнем інвестицій;
- впровадження системи управління якістю ISO 9001 та систем енергоменеджменту ISO 50001.

2. Стратегія поглиблення ринкової спеціалізації на основі:

- концентрації на сегменті промислових клієнтів та великих виробництв;
- розширення пакету послуг з технічного обслуговування;
- формування довгострокових контрактів з ключовими замовниками.

3. Стратегія розвитку персоналу на основі:

- підвищення кваліфікації інженерів у сфері енергоаудиту та проектування;
- впровадження системи внутрішнього навчання.

3. Песимістичний сценарій (скорочення ринку та підвищення ризиків)

Умови реалізації сценарію

- Зниження державного фінансування енергетичних проєктів.
- Зростання конкуренції з боку великих міжнародних операторів.
- Дефіцит інвестицій та коливання цін на обладнання.
- Зменшення попиту у промисловому секторі.

Стратегічні альтернативи:

1. Стратегія виживання (антикризова), що передбачає:

- суттєву оптимізацію витрат, скорочення непрофільних напрямів;
- тимчасову консервацію інвестиційних проєктів;
- зосередження на найбільш прибуткових контрактах.

2. Стратегія нішування на основі:

- пошуку вузькоспеціалізованих сегментів (енергетичний аудит малих підприємств, модернізація локальних мереж);
- орієнтації на географічні ніші (регіони з високим попитом на модернізацію електросистем).

3. Стратегія партнерств та кооперації на основі:

- об'єднання з іншими компаніями для спільної участі у проєктах;
- аутсорсингу частини функцій для зменшення витрат.

Отже, сформовані сценарії дозволяють ТзОВ НПК «Східно-європейський енергетичний союз» оцінити можливі траєкторії розвитку залежно від зовнішніх та внутрішніх чинників. Оптимістичний сценарій орієнтований на інновації та розширення ринку, базовий - на стабільне зростання та підвищення ефективності, тоді як песимістичний пропонує антикризові заходи та адаптивні стратегії. Використання цих альтернатив дозволить підприємству сформувати гнучку та стійку конкурентну стратегію.

Вважаємо, що стратегія розвитку ТзОВ НПК «Східно-європейського енергетичного Союзу» повинна узгоджуватися з європейськими принципами «зеленої» економіки, підтримувати державну політику енергетичного переходу України та забезпечувати досягнення стратегічної мети: формування інноваційно орієнтованої, екологічно відповідальної та фінансово стабільної енергетичної компанії європейського рівня.

В сучасних умовах високої динаміки ринку, поглиблення кризових явищ, спричинених війною, та загального зниження ділової активності в енергетичній сфері, стратегічне управління набуває важливого значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для «Східно-європейського енергетичного Союзу» стратегічне управління стає інструментом адаптації до нових викликів енергетичного ринку, зокрема зростання вартості енергоносіїв, зміни регуляторного середовища, коливань попиту та впровадження нових технологій.



Рис. 3.1. Основні етапи процесу розроблення та реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства

Науковці наголошують, що «Криза, яка виникла внаслідок війни, не є традиційною, тому змушує підприємства виходити за межі звичайного антикризового управління. Механізм антикризового управління повинен включати ці проблеми і надавати допомогу підприємствам у відновленні їхньої діяльності. Головною метою механізму антикризового управління в умовах воєнного стану є зменшення негативних наслідків впливу війни на діяльність підприємства». [30, с. 75]

Одним із напрямів стратегічного розвитку підприємства є диверсифікація енергетичного портфеля, що передбачає поєднання традиційних джерел енергії з відновлюваними: сонячною, вітровою та біоенергетикою. Це дозволяє не лише знизити залежність від викопного палива, але й підвищити екологічну ефективність діяльності. Крім того, стратегічна мета компанії полягає у розширенні ринків збуту, залученні інвестицій і підвищенні рівня цифровізації виробничих процесів.

Особливого значення набуває інноваційна стратегія розвитку, яка спрямована на впровадження сучасних енергетичних технологій, автоматизацію

обліку та моніторингу, оптимізацію виробничих процесів через використання «розумних» систем управління енергоресурсами. У цьому контексті важливо забезпечити ефективну взаємодію між технічними, фінансовими та управлінськими підрозділами підприємства, що сприятиме узгодженості стратегічних цілей.

Водночас стратегічне управління повинно враховувати соціально-економічні та політичні чинники, зокрема енергетичну безпеку держави, інтеграцію України до європейського енергетичного ринку, зміни у законодавчому полі та потреби населення у доступній енергії. Таким чином, ефективна конкурентна стратегія підприємства має ґрунтуватися на комплексному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, поєднанні інновацій, сталого розвитку й соціальної відповідальності.

В умовах цифрової трансформації інноваційна спрямованість діяльності ТзОВ НПК «Східноєвропейський енергетичний Союз» стає одним з основних чинників забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності. Саме інновації визначають можливість підприємства не лише адаптуватися до динамічних змін ринку, а й формувати нові ніші на основі технологічних переваг та унікальних рішень у сфері енергетики.

Інноваційна орієнтація підприємства передбачає системний підхід до управління знаннями, розвиток науково-дослідної бази, цифровізацію бізнес-процесів і активне впровадження новітніх технологій у виробництво. У цьому зв'язку важаємо, що особливу увагу варто приділити підвищенню рівня інвестицій в інноваційні розробки, розширенню співпраці з науковими установами, стартапами та технологічними партнерами. Це дозволить підприємству формувати власну інноваційну екосистему, здатну генерувати нові продукти, послуги та управлінські рішення.

Узгоджене поєднання напрямів розвитку створюватиме передумови для формування інноваційно-орієнтованої моделі розвитку підприємства, де конкурентні переваги ґрунтуються не лише на вартості чи ресурсах, а на

здатності до постійного вдосконалення, креативності та технологічного лідерства.

Отже, інноваційна спрямованість конкурентної стратегії ТзОВ НПК «Східноєвропейський енергетичний Союз» повинна стати системним пріоритетом, що забезпечить підвищення ефективності діяльності, зміцнення позицій на ринку та сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2. Обґрунтування вибору оптимальної конкурентної стратегії підприємства

У сучасних умовах ринкової нестабільності та загострення конкурентної боротьби на енергетичному ринку особливої актуальності набуває питання формування конкурентної стратегії підприємства. Вона виступає системою довгострокових рішень, спрямованих на досягнення сталих конкурентних переваг, підвищення ефективності діяльності та забезпечення фінансової стабільності. Для підприємства «Східно-європейський енергетичний союз» стратегічний вибір визначається не лише поточними економічними тенденціями, а й глобальними викликами енергетичного переходу до «зеленої» економіки.

Ринок енергетики України характеризується високим рівнем монополізації, державним регулюванням тарифів, а також активним розвитком сектору відновлюваної енергетики. Конкурентами підприємства виступають великі енергетичні компанії, такі як ДТЕК, Укргідроенерго, Енергоатом, а також регіональні приватні виробники. Водночас, перевагою «Східно-європейського енергетичного союзу» є поєднання високого технічного потенціалу з інноваційним підходом до управління виробничими процесами, що дозволяє швидко впроваджувати технологічні новації.

Визначення стратегічних альтернатив

На основі проведеного SWOT-аналізу (ДОДАТОК В) можна виділити кілька стратегічних альтернатив розвитку підприємства:

1. Стратегія інноваційного зростання, що передбачає активне впровадження цифрових технологій управління енергоресурсами, розвиток «розумних» мереж (Smart Grid) та підвищення частки відновлюваних джерел енергії.
2. Стратегія диверсифікації, яка полягає у розширенні напрямів діяльності через виробництво обладнання для альтернативної енергетики та надання консультаційних послуг у сфері енергоефективності.
3. Стратегія інтеграції на зовнішні ринки, що передбачає розширення експорту електроенергії до країн ЄС, зокрема Польщі, Словаччини, Угорщини, а також залучення іноземних партнерів до спільних проєктів.
4. Стратегія енергетичної безпеки, спрямована на підвищення надійності інфраструктури, модернізацію обладнання та розвиток автономних енергетичних систем у критичних регіонах.

Обґрунтування вибору оптимальної конкурентної стратегії

З урахуванням поточних тенденцій енергетичного ринку та результатів SWOT-аналізу, для підприємства оптимальною є стратегія інноваційно-інвестиційного зростання, поєднана з елементами диверсифікації. Така стратегія дозволяє одночасно підвищити ефективність виробництва, знизити залежність від традиційних енергоресурсів і забезпечити вихід на нові сегменти ринку.

Основними напрямками реалізації обраної стратегії є:

- модернізація технологічного обладнання та впровадження автоматизованих систем контролю виробництва;
- підвищення рівня енергоефективності за рахунок використання сучасних систем моніторингу споживання енергії;
- залучення інвестицій у розвиток відновлюваної енергетики (сонячні, вітрові, біоелектростанції);
- розвиток партнерських відносин із європейськими енергетичними компаніями;
- формування інноваційно орієнтованої корпоративної культури.

Впровадження інноваційно-інвестиційної стратегії сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпеченню його фінансової стабільності та посиленню позицій на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Крім того, ця стратегія відповідає основним пріоритетам енергетичної політики України та вимогам Європейського зеленого курсу, що створює додаткові перспективи для залучення інвестицій і партнерських проєктів.

На основі динаміки показників 2022–2024 рр. (Табл. 2.1.) нами сформовано матрицю вибору стратегій TOWS для ТзОВ НПК «Східно-європейський енергетичний союз» (Табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця TOWS для ТзОВ НПК «Східно-європейський енергетичний союз»

TOWS	Можливості (O)	Загрози (T)
	O1. Зростання попиту на екологічну енергію та "зелені" технології. O2. Державні та міжнародні програми підтримки модернізації енергетики. O3. Розширення ринку за рахунок промислових споживачів. O4. Підвищення потреби у цифровізації енергетичної інфраструктури.	T1. Посилення конкуренції великих енергетичних компаній. T2. Регуляторні ризики та тарифні обмеження. T3. Волатильність цін на обладнання та енергоносії. T4. Фінансові ризики та нестабільність інвестиційного середовища.

1. Поле SO (Strengths – Opportunities): Стратегії розвитку через використання сильних сторін

Сильні сторони (S):

- S1. Зростання обсягів виробництва (+22,7%).
- S2. Високі темпи приросту доходу та прибутку (+34,8% і +43,8%).
- S3. Висока інвестиційна активність (+55,6%).
- S4. Помітне збільшення частки ВДЕ (з 18% до 32%).
- S5. Розширення кадрового потенціалу та зростання продуктивності праці.

SO-стратегії (використання можливостей завдяки сильним сторонам)

- 1. Стратегія інноваційного лідерства у сфері ВДЕ

Використання високого рівня інвестицій (S3) для розширення проєктів у сфері зеленої енергетики (O1).
- 2. Розширення ринку через участь у міжнародних програмах модернізації (O2)

Високі фінансові результати (S2) забезпечують можливість виходу на міжнародні тендери.

3. Створення комплексних цифрових енергосистем

Комбінація сильних фінансових показників (S2) та зростання попиту на цифровізацію (O4).

4. Розширення виробничих потужностей для промислових клієнтів

Завдяки збільшенню обсягів виробництва (S1) і попиту від промислових споживачів (O3).

2. Поле ST (Strengths – Threats): Стратегії захисту, які дозволяють мінімізувати загрози

ST-стратегії (використання сильних сторін для протидії загрозам)

1. Стратегія підвищення конкурентоспроможності через інновації

Інвестиції в технології (S3) знижують ризики конкуренції з великими гравцями (T1).

2. Диверсифікація джерел постачання обладнання

Значні фінансові ресурси (S2) дозволяють убезпечитися від волатильності цін (T3).

3. Формування фінансового резерву за рахунок зростання прибутку

Сильні фінансові результати (S2) мінімізують ризики нестабільності інвестиційного середовища (T4).

4. Підвищення стабільності бізнесу шляхом збільшення частки ВДЕ

Розширення використання ВДЕ (S4) зменшує вплив тарифних регуляцій (T2), оскільки "зелена" енергія має окремі стимули.

3. Поле WO (Weaknesses – Opportunities): Стратегії розвитку, що мінімізують слабкі сторони через можливості

Слабкі сторони (W):

W1. Поступове зростання персоналу потребує підвищення кваліфікації.

W2. Залежність від капіталомісткого обладнання.

W3. Обмежена присутність на зовнішніх ринках.

W4. Можлива недостатня цифрова інтегрованість операцій.

Нами запропоновано наступні стратегії:

1. Розвиток персоналу через участь у міжнародних програмах (O2)
Навчання, сертифікація та обмін досвідом мінімізують кадрові слабкі сторони (W1).
2. Залучення грантових програм для модернізації обладнання (O1, O2)
Це компенсує капіталомісткість технологій (W2).
3. Вихід на зовнішні ринки Центральної та Східної Європи (O3)
Дозволяє усунути слабкість щодо обмеженої зовнішньої присутності (W3).
4. Побудова цифрових бізнес-процесів через тенденції до цифровізації (O4)
Усунення недостатньої цифрової інтеграції (W4).

4. Поле WT (Weaknesses – Threats): Стратегії мінімізації ризиків

WT-стратегії (захисні, консервативні)

1. Оптимізація організаційної структури та підвищення продуктивності праці
Дозволяє нейтралізувати кадрові слабкості (W1) в умовах посилення конкуренції (T1).
2. Поетапне оновлення обладнання для зниження фінансових ризиків (T4)
Зменшення залежності від капіталомістких активів (W2).
3. Формування партнерств для мінімізації ризиків виходу на нові ринки
Зменшує вплив слабкої зовнішньої присутності (W3) та інвестиційних загроз (T4).
4. Аутсорсинг цифрових рішень
Мінімізує слабку цифрову інтеграцію (W4) та знижує ризики, пов'язані з нестабільністю інвестиційного середовища (T4).

Матриця TOWS демонструє, що на основі позитивної динаміки техніко-економічних показників ТзОВ НПК «Східно-європейський енергетичний союз» може реалізувати низку стратегічних альтернатив:

- SO-стратегії спрямовані на активну експансію та інноваційний розвиток;
- ST-стратегії - на посилення конкурентоспроможності й мінімізацію ринкових ризиків;
- WO-стратегії - на усунення слабких сторін через використання можливостей;

- WT-стратегії - на зниження загроз і забезпечення стабільності.

Нами проведено оцінку інноваційного потенціалу підприємства ТзОВ НПК «Східноєвропейський енергетичний Союз».

Інноваційний потенціал підприємства розглядаємо як сукупність взаємопов'язаних складових:

- кадрова – кваліфікація працівників, інноваційна культура, здатність персоналу до творчого мислення;
- інвестиційно-фінансова – обсяг і структура фінансування інноваційних проєктів, доступ до зовнішніх джерел капіталу;
- організаційно-управлінська – гнучкість управлінської структури, наявність системи підтримки інновацій, цифрових механізмів координації;
- інформаційно-комунікаційна та науково-технічна – забезпеченість інформаційними ресурсами, рівень цифровізації, наявність систем аналітики.

Для аналітичної оцінки інноваційного потенціалу використано систему показників, що характеризують рівень інноваційної активності підприємства.

Таблиця 3.3

Показники інноваційного потенціалу ТзОВ НПК «Східноєвропейський енергетичний Союз» за 2022–2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	2022	2023	2024	Динаміка, %
Частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації	%	18,5	22,7	27,3	+8,8
Частка витрат на інновації у загальних витратах підприємства	%	4,6	6,2	7,8	+3,2
Кількість упроваджених інноваційних проєктів	од.	5	7	9	+80,0
Частка персоналу, залученого до інноваційної діяльності	%	22	28	35	+13
Коефіцієнт оновлення технологічного обладнання	%	6,3	8,1	9,4	+3,1
Обсяг фінансування НДДКР	тис. грн	2 140	3 250	4 870	+127,6
Рівень цифровізації бізнес-процесів (інтегральна оцінка)	балів (0–10)	5,6	6,8	8,2	+2,6

Інтегральна оцінка цифровізації розрахована на основі експертного опитування за критеріями використання ІТ-рішень, ERP-систем, аналітики даних і дистанційного управління.

Аналіз показників свідчить про суттєве зростання інноваційної активності ТзОВ НПК «Східноєвропейський енергетичний Союз». Частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації збільшилася майже на 9 відсоткових пунктів, що вказує на успішне впровадження технологічних новацій у виробничі процеси.

Зростання витрат на інновації з 4,6 % до 7,8 % від загальних витрат призводить до посилення інвестиційної орієнтації підприємства, а підвищення кількості реалізованих інноваційних проєктів з 5 до 9 підтверджує результативність управлінських рішень у цій сфері.

Особливу увагу заслуговує позитивна динаміка кадрового потенціалу: частка працівників, залучених до інноваційної діяльності, зросла з 22 % до 35 %, що свідчить про розвиток культури інновацій і зацікавленість персоналу у впровадженні нових технологій.

Показник рівня цифровізації бізнес-процесів підвищився з 5,6 до 8,2 балів, що означає активне впровадження систем управління ресурсами, електронного документообігу, CRM- і ERP-платформ. Це створює основу для формування цифрової бізнес-моделі підприємства.

Інтегральна оцінка інноваційного потенціалу

На основі нормалізованих показників визначено інтегральний індекс інноваційного потенціалу ($I_{\text{инп}}$), який розраховується як середнє значення стандартизованих параметрів за основними складовими (технологічна, фінансова, кадрова, організаційна, інформаційна) [25].

Розрахунок дає такі результати:



Рис. 3.2. Динаміка інтегрального індекса інноваційного потенціалу ($I_{\text{інп}}$)

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що ТзОВ НПК «Східноєвропейський енергетичний Союз» має високий рівень інноваційної спроможності, з тенденцією до подальшого зростання. Підприємство активно реалізує стратегію цифрової трансформації, розширює науково-технічну базу, підвищує кваліфікацію кадрів і нарощує обсяги фінансування інноваційних проєктів.

Разом із тим зберігаються окремі проблемні зони: недостатня диверсифікація джерел фінансування, залежність від державних програм підтримки, а також потреба у вдосконаленні механізмів комерціалізації інноваційних розробок.

Нами побудована модель лінійної регресії з використанням років як незалежної змінної, а показників підприємства – як залежні змінні. Для побудови прогностичної моделі показників діяльності підприємства «Східноєвропейський енергетичний союз» на основі даних за 2022–2024 рр., ми скористалися програмним забезпеченням для економетричного моделювання та прогнозування Python та методу лінійної регресії для прогнозу основних показників на 2026 р.

Таблиця 3.4

Очікуваний прогноз на 2026 рік

Показник	Прогноз
Обсяг реалізації електроенергії, млн кВт·год	6 550
Дохід від реалізації, млн грн	5 260
Чистий прибуток, млн грн	405
Рівень рентабельності, %	7.7
Капітальні інвестиції, млн грн	340
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	575
Частка відновлюваних джерел, %	40

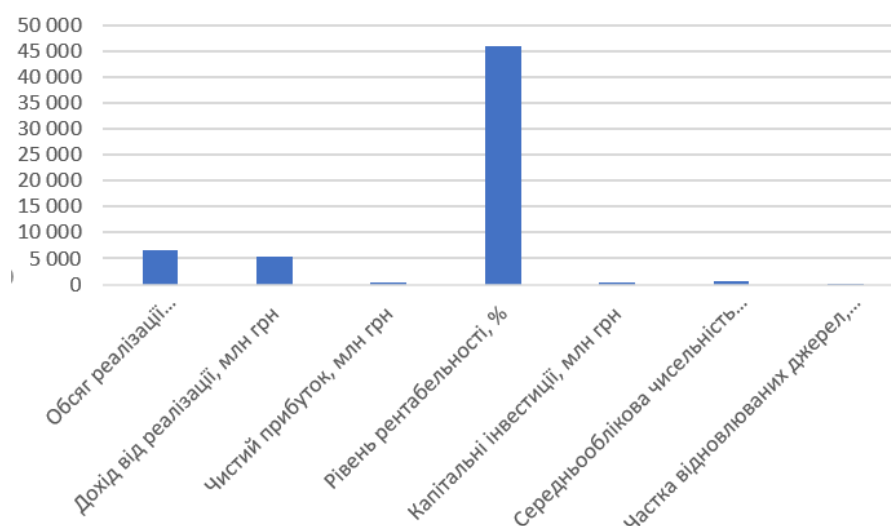


Рис. 3.2. Очікуваний прогноз на 2026 рік

На нашу думку, у перспективі доцільно зосередити зусилля на розвитку партнерств із науковими установами, залученні венчурного капіталу, створенні корпоративного інноваційного центру та впровадженні моделі відкритих інновацій.



Рис. 3.2. Схема вибору оптимальної конкурентної стратегії

На нашу думку, реалізація обраної стратегії дасть змогу:

- збільшити обсяг виробництва електроенергії з відновлюваних джерел до 50 % у загальній структурі виробництва;
- зменшити операційні витрати на 10–12 % завдяки цифровізації виробничих процесів;
- підвищити рентабельність діяльності до 10–11 %;
- створити понад 50 нових робочих місць у сфері високих технологій;
- розширити географію експорту енергії до країн ЄС.

Таким чином, стратегічний вибір підприємства «Східно-європейський енергетичний союз» є економічно обґрунтованим і спрямованим на довгострокове забезпечення конкурентних переваг, енергетичної безпеки та сталого інноваційного розвитку.

3.3. Економічна оцінка стратегічних альтернатив розвитку ТзОВ НПК «Східно-європейський енергетичний Союз»

У процесі стратегічного планування нами здійснено кількісну оцінку запропонованих сценаріїв розвитку для визначення їх фінансової доцільності та впливу на довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Для цього застосовано стандартний набір інвестиційно-економічних показників: чистий

дисконтований дохід (NPV), внутрішня норма окупності (IRR), термін окупності, індекс рентабельності (PI) та рентабельність інвестицій (ROI) [11; 25]. Розрахунки виконано на основі прогнозних грошових потоків, сформованих із урахуванням динаміки фінансових показників компанії у 2022–2024 роках.

У дослідженні змодельовано три сценарії розвитку підприємства:

- оптимістичний, що передбачає активні інвестиції у розширення виробництва та зростання частки відновлюваних джерел енергії;
- базовий, орієнтований на помірне зростання та поступову модернізацію;
- песимістичний, що ґрунтується на мінімізації ризиків і стриманій інвестиційній політиці.

Вихідні припущення для розрахунку:

1. Початкові інвестиції I_0 (млн грн):

- За оптимістичним сценарієм становлять 350 млн грн (активне розширення виробництва та ВДЕ).
- За базовим сценарієм - 220 млн грн (помірна модернізація).
- За песимістичним сценарієм - 140 млн грн (мінімальні оновлення та оптимізація).

Грошові потоки (CF_t), млн грн/рік взято, виходячи з темпів зростання фінансових показників (дохід +34,8%, прибуток +43,8%, інвестиції +55,6%).

Таблиця 3.5

Розрахунок та порівняння показника ROI за стратегічними сценаріями

Показник	Формула	Оптимістичний сценарій	Базовий сценарій	Песимістичний сценарій
ROI	$ROI = \frac{\text{Сумарний дохід} - I_0}{I_0}$	61,4%	79,5%	71,4%

Ставка дисконту r становить 12% - середнє значення вартості капіталу в енергетиці України [17].

2. Розрахунок NPV проводимо за формулою 3.1:

Формула:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (3.1)$$

2.1. Оптимістичний сценарій

$$NPV = \frac{160}{1.12} + \frac{185}{1.12^2} + \frac{220}{1.12^3} - 350$$

$$= 142.9 + 147.5 + 156.7 - 350$$

$$NPV_{\text{opt}} = +97.1 \text{ млн грн}$$

2.2. Базовий сценарій

$$NPV = \frac{115}{1.12} + \frac{130}{1.12^2} + \frac{150}{1.12^3} - 220$$

$$= 102.7 + 103.4 + 106.8 - 220$$

$$NPV_{\text{base}} = -92.9 \text{ млн грн}$$

2.3. Песимістичний сценарій

$$NPV = \frac{70}{1.12} + \frac{80}{1.12^2} + \frac{90}{1.12^3} - 140$$

$$= 62.5 + 63.8 + 64.1 - 140$$

$$NPV_{\text{pes}} = +50.4 \text{ млн грн}$$

3. Розрахунок IRR:

IRR - це r , при якому $NPV = 0$.

3.1. Оптимістичний сценарій

При $r = 21\%$:

$$NPV \approx 0$$

$$RR_{\text{opt}} \approx 21\%$$

3.2. Базовий сценарій

Навіть при $r = 5\%$:

$$NPV < 0$$

$IRR_{\text{base}} < 0$ - проект фінансово неефективний.

3.3. Песимістичний сценарій

При $r \approx 15\%$:

$$NPV \approx 0$$

$$IRR_{\text{pes}} \approx 15\%$$

4. Термін окупності:

4.1. Оптимістичний сценарій

Після 2-го року:

$$160 + 185 = 345 < 350$$

Після частини 3-го року:

$$350 - 345 = 5 \text{ млн грн}$$

$$5/220 = 0.023 \text{ року}$$

$$PP_{\text{opt}} = 2.02 \text{ роки}$$

4.2. Базовий сценарій

$$115 + 130 = 245 < 220 - \text{окупність після 2-го року:}$$

$$220 - 115 = 105$$

На 2-й рік окупність:

$$105/130 = 0.81 \text{ року}$$

$$PP_{\text{base}} = 1.81 \text{ роки}$$

4.3. Песимістичний сценарій

$$70 + 80 = 150 > 140 \text{ — окупність між 1 і 2 роками.}$$

$$140 - 70 = 70$$

$$70/80 = 0.875$$

$$PP_{\text{pes}} = 1.88 \text{ роки}$$

5. Індекс рентабельності (PI)

$$PI = \frac{\sum \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I_0}$$

5.1. Оптимістичний сценарій

$$PV \text{ потоків} = 142.9 + 147.5 + 156.7 = 447.1$$

$$PI_{\text{opt}} = 447.1/350 = 1.28$$

5.2. Базовий сценарій

$$PV = 102.7 + 103.4 + 106.8 = 312.9$$

$$PI_{\text{base}} = 312.9/220 = 1.42$$

5.3. Песимістичний сценарій

$$PV = 62.5 + 63.8 + 64.1 = 190.4$$

$$PI_{pes} = 190.4/140 = 1.36$$

6. ROI - Рентабельність інвестицій

$$ROI = \frac{\text{Сумарний дохід} - I_0}{I_0}$$

Оптимістичний сценарій:

$$\text{Доходи} = 160 + 185 + 220 = 565$$

$$ROI = (565 - 350)/350 = 0.614 = 61.4\%$$

Базовий сценарій:

$$\text{Доходи} = 115 + 130 + 150 = 395$$

$$ROI_{base} = (395 - 220)/220 = 0.795 = 79.5\%$$

Песимістичний сценарій:

$$\text{Доходи} = 70 + 80 + 90 = 240$$

$$ROI_{pes} = (240 - 140)/140 = 0.714 = 71.4\%$$

Результати розрахунків наведені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Результати розрахунків показників ефективності за різними сценаріями

Показник	Оптимістичний	Базовий	Песимістичний
NPV, млн грн	+97.1	-92.9	+50.4
IRR	21%	< 0%	15%
Payback	2.02 роки	1.81 роки	1.88 роки
PI	1.28	1.42	1.36
ROI	61.4%	79.5%	71.4%

Аналіз показників свідчить, що оптимістичний сценарій є найбільш сприятливим з точки зору чистого дисконтованого доходу та внутрішньої норми окупності. Він демонструє значний потенціал зростання та високі довгострокові вигоди. Песимістичний сценарій також забезпечує позитивний NPV і прийнятний рівень ефективності, що робить його фінансово безпечним варіантом у середовищі з високими ризиками. Натомість базовий сценарій, попри відносно короткий термін окупності та високий ROI, має негативний NPV,

що вказує на обмежену інвестиційну привабливість за умови використання ринкової ставки дисконту.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі проведено аналіз механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства та розглянуто шляхи підвищення його ефективності в умовах динамічного ринкового середовища. Зокрема, визначено, що впровадження моделі стратегічної підтримки управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємству системно оцінювати внутрішні ресурси та зовнішні фактори, своєчасно виявляти ризики та використовувати наявні можливості для зміцнення ринкових позицій.

Дослідження показало, що основними елементами ефективної моделі є:

- комплексний аналіз ресурсного потенціалу підприємства;
- моніторинг ринкового середовища та конкурентів;
- стратегічне планування з урахуванням довгострокових цілей;
- контроль за виконанням стратегічних заходів та оцінка їх результативності.

Впровадження такої системи дозволяє забезпечити високий рівень адаптивності підприємства до змін зовнішніх умов, підвищити ефективність управлінських рішень та створити основу для стійкого розвитку і досягнення конкурентних переваг на ринку. Отже, результати розділу підтверджують необхідність інтеграції стратегічних підходів у процес управління конкурентоспроможністю як ключового чинника забезпечення сталого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Аналіз стану конкурентоспроможності підприємства показав, що сучасні умови ринку характеризуються високою динамічністю, посиленням конкуренції та необхідністю швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Підприємство потребує інтеграції інноваційних підходів у стратегічне управління для збереження та посилення своїх ринкових позицій.
2. Внутрішні ресурси підприємства, зокрема фінансові, кадрові та технологічні, на сьогодні забезпечують базу для розвитку, проте їх ефективне використання вимагає системного підходу до планування та контролю. Виявлено, що існуючі механізми управління потребують модернізації та впровадження сучасних інноваційних технологій.
3. Зовнішнє середовище підприємства характеризується високою невизначеністю через економічні, політичні та технологічні фактори. Проведений аналіз конкурентного середовища показав, що для збереження конкурентних переваг необхідне постійне оновлення продукції та послуг, впровадження інноваційних рішень та активне використання цифрових технологій у процесах управління та маркетингу.
4. Інноваційний розвиток підприємства є ключовим фактором підвищення його конкурентоспроможності. Дослідження показало, що інтеграція інновацій у виробничі, управлінські та маркетингові процеси сприяє підвищенню ефективності діяльності, скороченню витрат та збільшенню прибутковості.
5. Моделі стратегічної підтримки управління конкурентоспроможністю підприємства, які передбачають поєднання внутрішніх ресурсів, аналізу зовнішніх факторів, стратегічного планування та контролю за виконанням стратегії, забезпечують ефективну реалізацію інноваційного розвитку та формування стійких конкурентних переваг.
6. SWOT-аналіз інноваційної діяльності підприємства показав наявність сильних сторін у вигляді кваліфікованого персоналу та наявних

технологічних ресурсів, проте існують і слабкі сторони, такі як недостатня інтеграція інноваційних процесів і обмежене фінансування науково-дослідних розробок. Серед загроз виділяються високий рівень конкуренції та швидкі технологічні зміни на ринку, а серед можливостей – використання цифрових технологій, розвиток партнерських програм та вихід на нові ринки.

7. Стратегічна спрямованість на інновації дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринку, оптимізувати внутрішні процеси та створювати додаткову вартість для споживачів. Впровадження інноваційних технологій та системного підходу до управління забезпечує підвищення ефективності виробництва та управлінських рішень.

8. За результатами проведеного дослідження нами сформовано наступні пропозиції:

- Розробити інноваційну стратегію розвитку підприємства:
 - Визначити пріоритетні напрямки інновацій (технологічні, управлінські, маркетингові).
 - Встановити конкретні показники ефективності інноваційної діяльності (KPI, ROI, швидкість впровадження).
 - Сформувані інноваційний портфель проектів із визначенням ризиків та очікуваної вигоди.
- Впроваджувати цифрові технології у виробничі та управлінські процеси:
 - Використовувати системи ERP, CRM та аналітики для оптимізації ресурсів і процесів.
 - Запровадити автоматизовану систему моніторингу ринку та конкурентного середовища.
 - Використовувати цифрові платформи для розвитку e-commerce та підвищення якості обслуговування клієнтів.
- Впроваджувати інвестиції в науково-дослідну діяльність і розвиток персоналу:
 - Створити внутрішні науково-дослідні підрозділи або лабораторії для розробки інноваційних продуктів.

- Підвищувати кваліфікацію персоналу через навчальні програми, тренінги з інновацій та цифрових технологій.
- Стимулювати творчість і впровадження інноваційних ідей через систему преміювання та заохочень.
 - Розвивати партнерство і співпрацю з науковими та бізнес-структурами:
- Розвивати партнерські відносини з університетами, інноваційними центрами та стартапами.
- Участь у програмах державної підтримки інновацій та грантових ініціативах.
- Використання кооперації для спільного розвитку нових технологій і продуктів.
 - Оптимізувати процеси управління та організаційної структури:
- Створити окремий підрозділ або департамент інновацій для системного впровадження нових технологій.
- Впровадити систему стратегічного управління з акцентом на інноваційний розвиток та моніторинг результатів.
- Використовувати гнучкі методології управління проектами (Agile, Scrum) для швидкого впровадження інновацій.
- Проводити моніторинг ефективності інновацій та адаптація стратегії:
 - Впровадити систему оцінки ефективності інноваційних заходів за допомогою регулярного збору даних і аналітики.
 - Коригувати інноваційну стратегію відповідно до змін ринкового середовища, технологічних тенденцій та зворотного зв'язку від споживачів.
 - Використовувати отримані результати для підвищення гнучкості підприємства та його конкурентоспроможності.
- Розвивати корпоративну культуру інновацій:
 - Формувати внутрішнє середовище, орієнтоване на постійне вдосконалення, відкритість до змін та активне впровадження нововведень.
 - Створити систему внутрішніх комунікацій для обміну інноваційними ідеями та найкращими практиками серед працівників.

- Заохочувати ініціативу та підприємницький підхід у персоналу.

Впровадження інноваційного підходу у діяльність підприємства сприятиме забезпеченню не лише підвищення його конкурентоспроможності, а й створюватиме основи для стійкого розвитку в умовах постійних змін ринкового середовища. Комплексна стратегія інноваційного розвитку, що включає цифровізацію процесів, розвиток персоналу, науково-дослідну діяльність та партнерства, дозволить підприємству ефективно використовувати ресурси, мінімізувати ризики та досягати довгострокових цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3(14). С. 136–140.
2. Баженов П. С. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та шляхи її підвищення. Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні: матеріали III Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Львів, 2 березня 2023 р.): тези доповідей. Львів: Львівський торговельно-економічний університет, 2023. С. 437-439
3. Білявський В. М., Шепута М. М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. *Інноваційна економіка*. 2017. № 11.12 (72). С. 129–134.
4. Білявський В. М., Шепута М. М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 38. С. 131–140.
5. Білявський В.М. Розробка клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2015. Вип. 49. С. 41– 44.
6. Братанич М. В., Полозова Т. В. Визначення сутності економічної ефективності та класифікація її видів. *Економіка промисловості*. 2010. № 4. С. 153–155.
7. Брижань І.А. Теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності підприємства / І.А. Брижань, В.Я. Чевганова. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2015. Вип. № 6. С.271- 275. URL: <http://global-national.in.ua/archive/>
8. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємництві: монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. К.: КНЕУ, 2004. 480 с.

9. Воронкова А. Е. Моделювання управління конкурентоспроможністю підприємства: еколого-організаційний аспект: монографія / Воронкова А. Е., Рамазанов С. К., Родіонов О. В. Луганськ: Видво СНУ ім. В. Даля, 2005. 368 с.
10. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія / Т. А. Говорушко, Н. І. Клімаш. К.: Логос, 2013. 204 с.
11. Гончаров В. Аналіз існуючих підходів і методів до оцінки конкурентоспроможності / В. Гончаров, О. Ларін. Луганськ, 2006.
12. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник / П.Л. Гордієнко. К.: Алерта, 2016. 404с.
13. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 35-38.
14. Гриценко В.В. Управління якістю продукції як фактор конкурентної позиції поліграфічних підприємств. 2022. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2008-4/Grycenko>.
15. Грох Н.В., Томчук О.Ф. Дослідження основних методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. 2021. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=19220>
16. Державна служба статистики України: Кількість підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2024 році. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
17. Звіт про стан та перспективи розвитку енергетичного сектору України за 2020–2024 рр. Київ: Міненерго, 2024. URL: <https://www.mev.gov.ua/sites/default/files/field/file/zvit-pro-seo.pdf>
18. Дикань В.Л., Кузьмін О.Є. Стратегічне управління підприємством. Львів: Новий Світ, 2021.
19. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККиМ, 2006. 160 с.

20. Давиденко Н. М. Оцінювання ефективності корпоративного управління акціонерними товариствами. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічна*. 2011. Вип. 35. С. 108–111.
21. Дікань В.Л., Савчук В.І. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі: підручник. Київ: Знання, 2004. 207 с.
22. Джонсон Г., Сколс К., Уїтінгтон Р. Основи стратегічного менеджменту. К.: Вільямс, 2008. 496 с.
23. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001р. № 2210-III// Відомості Верховної Ради України. 2001. №12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
24. Заблодська І.В. Формування конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу. 2023. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/43283004.pdf>
25. Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: проблеми теорії і практики*: 36. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. Вип. 213. С. 75- 81.
26. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори що на неї впливають. *Ефективна економіка*. № 5, 2014.
27. Карпій Н. І. Стратегічні пріоритети реалізації державної політики зміцнення конкурентоспроможності національної економіки: нагромадження людського капіталу та підвищення рівня інтелектуалізації праці. Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали III Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Львів, 2 березня 2023 р.): тези доповідей. Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2023. С.66-68
28. Качмарик Я. Д., Лупак Р. Л. Система рішень процесу відтворення трудового потенціалу корпоративних систем. *Обліково-аналітичні системи суб'єктів господарської діяльності в Україні*. 2005. Спец. вип. 15 (Ч. 1). С. 105–110.
29. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, фактори та механізми забезпечення. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 42–45.

30. Кузьма Х.В. Особливості антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали III Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Львів, 2 березня 2023 р.): тези доповідей. Львів: Львівський торговельно-економічний університет, 2023. С.75

31. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

32. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.

33. Ліпич Л.І. Стратегічне управління підприємством: монографія. Львів: Вид-во ЛНУ, 2020. 324 с.

34. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cg.i-bin>

35. Офіційний сайт Міністерства енергетики України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mev.gov.ua>

36. Паласевич М.Б., Дяченко О.С., Янош О.А. Використання цифрових технологій у контент-маркетингу як інструмент інноваційного маркетингу підприємства. *Актуальні проблеми економіки регіону: науковий журнал*. Івано-Франківськ: Вид-во Карпатського (Прикарпатського) національного університету імені Василя Стефаника, 2025. Вип. 21. Т. 2. С. 360-369.

37. Салун М.М. Аналіз динаміки розвитку теоретичного вивчення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес-навігатор*. Випуск 2 (41) 2017. С. 56-65

38.Ткаченко Т.І. Особливості стратегічного управління в умовах нестабільного ринку. *Економіка та держава*. 2022. №5. С. 35–40.

39.Тесленок І.М. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/>

40. Ревуцька А. О., Смолій Л. В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 2 (13). С. 129–134.
41. Ракетні удари по Україні – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Ракетні_удари_по_Україні
42. Перелік атак БПЛА Shahed 136 – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Перелік_атак_БПЛА_Shahed_
43. Johnson G., Scholes K., Whittington R. *Exploring Corporate Strategy*. – London: Pearson Education, 2021. 420 p
44. *European Green Deal: EU Energy Transition Strategy*. Brussels, 2022.
45. Ilyash O., Lupak R., Vasylytsiv T., Trofymenko O., Dzhadan I. Modelling of the Dependencies of Industrial Development on Marketing Efficiency, Innovation and Technological Activity Indicators. *Ekonomika*. 2021. Vol. 100(1). P. 94–116
46. Higgins J.M. *Organisational Policy and Strategic Management*. 2nd edition. Chicago: The Dryden Press, 1983. 824 p.
47. Schendel D.E., Hattch K. J. Business Policy or Strategic Management Boader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Processing*, August, 1972. 538 p.
48. EPA Releases 2022 Power Plant Emissions Data. EPA. URL: <https://www.epa.gov/newsreleases/epa-releases-2022-power-plantemissionsdata#:~:text=Between%201990%20and%202022,%20annual,million%20tons%20from%201995%20levels>.
49. CO2 Emissions in 2022 – Analysis - IEA. IEA. URL: <https://www.iea.org/reports/co2-emissions-in-2022>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

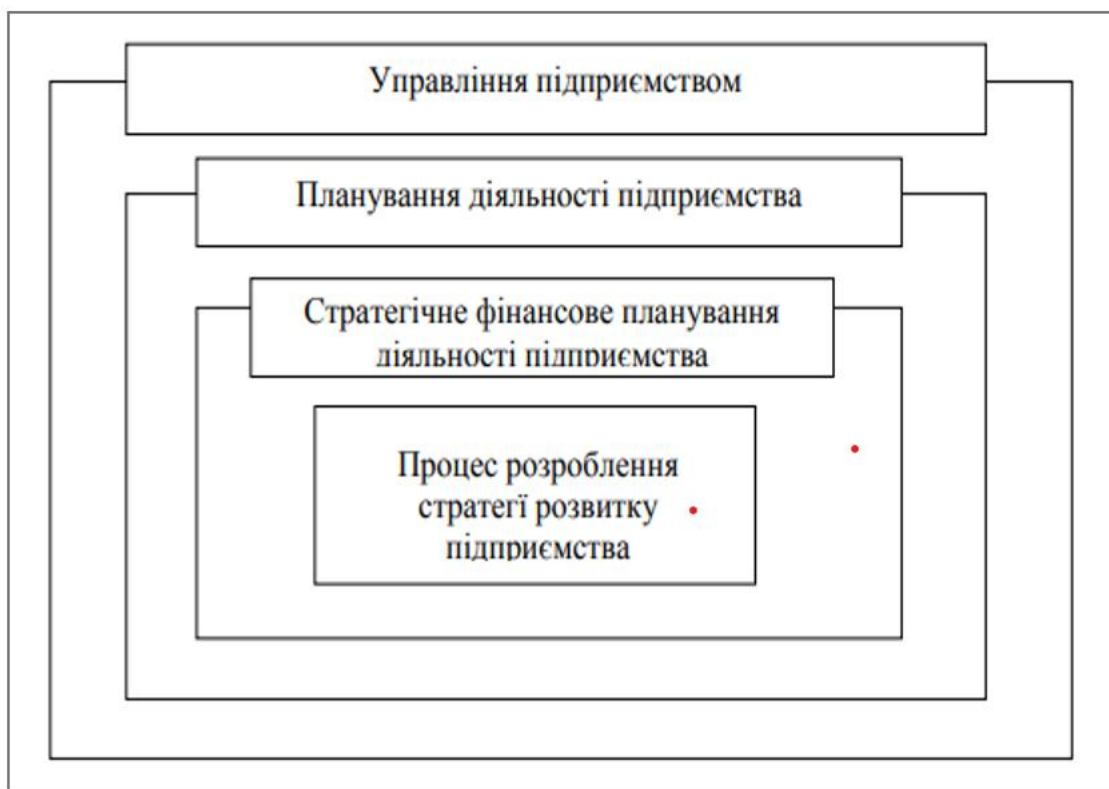


Рис. А.1. Місце процесу розроблення інноваційної стратегії розвитку в управлінні підприємством

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства
«Східно-європейський енергетичний союз» за 2022–2024 рр.

№	Показник	Одиниця виміру	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2022 р., %
1	Обсяг виробленої електроенергії	млн кВт·год	850	970	1 120	+31,8
2	Обсяг реалізованої продукції	млн грн	1 540	1 890	2 210	+43,5
3	Чистий прибуток	млн грн	128	145	175	+36,7
4	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	420	435	450	+7,1
5	Середня заробітна плата одного працівника	грн/міс	19 800	21 200	23 500	+18,7
6	Коефіцієнт рентабельності діяльності	%	8,3	8,7	9,1	+0,8 п.п.
7	Капітальні інвестиції в розвиток виробництва	млн грн	95	120	160	+68,4
8	Частка відновлюваних джерел у загальному обсязі виробництва	%	24	32	41	+17 п.п.

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

SWOT-аналіз діяльності підприємства «Східно-європейський енергетичний союз»

Внутрішнє середовище	Характеристика	Зовнішнє середовище	Характеристика
Сильні сторони (S)	- Сучасна технічна база виробництва; - Високий рівень кваліфікації персоналу; - Ефективна структура управління; - Активна співпраця з міжнародними енергетичними організаціями; - Наявність сертифікації за міжнародними стандартами ISO 9001 та ISO 14001.	Можливості (O)	- Розширення ринку збуту за рахунок експорту електроенергії до країн ЄС; - Отримання грантів і «зелених» інвестицій; - Державні програми стимулювання відновлюваної енергетики; - Використання цифрових технологій для управління енергоресурсами; - Розвиток партнерства у сфері енергозбереження.
Слабкі сторони (W)	- Обмеженість власного капіталу для масштабних інвестицій; - Залежність від коливань цін на енергоносії; - Недостатня диверсифікація джерел фінансування; - Високий рівень витрат на логістику та технічне обслуговування; - Низька впізнаваність бренду на міжнародному ринку.	Загрози (T)	- Військові дії та ризику руйнування енергетичної інфраструктури; - Зміни законодавства у сфері тарифоутворення; - Зростання конкуренції на ринку «зеленої» енергетики; - Коливання валютного курсу; - Вплив кліматичних факторів на виробництво енергії.

ДОДАТОК Г

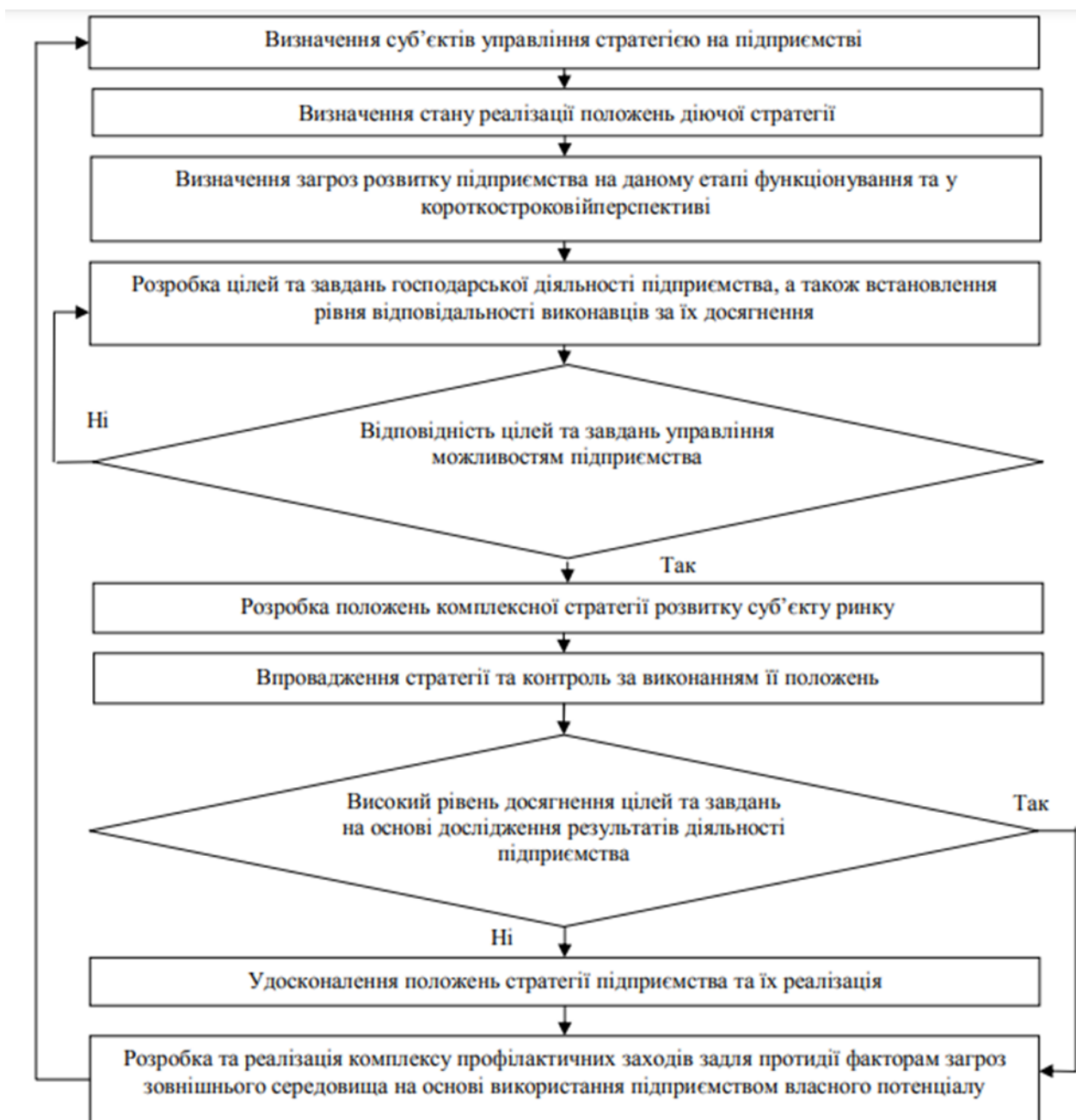


Рис. Г.1. Алгоритм управління інноваційною стратегією розвитку підприємства

ДОДАТОК Д

Стратегічні альтернативи розвитку підприємства

№	Висновки	Пропозиції	Заходи для реалізації
1	Сучасний ринок характеризується високою динамічністю та посиленням конкуренції, що потребує адаптації підприємства та впровадження інновацій.	Розробити інноваційну стратегію розвитку підприємства.	Визначити пріоритетні напрямки інновацій (технологічні, управлінські, маркетингові); встановити KPI та показники ефективності інноваційних проєктів.
2	Внутрішні ресурси підприємства забезпечують базу для розвитку, але потребують системного підходу до використання та модернізації.	Впровадити цифрові технології у виробничі та управлінські процеси.	Використовувати ERP та CRM-системи; автоматизувати моніторинг ринку; впроваджувати e-commerce та цифрові канали взаємодії з клієнтами.
3	Зовнішнє середовище характеризується високою невизначеністю, швидкими технологічними змінами та посиленою конкуренцією.	Інвестувати в науково-дослідну діяльність та розвиток персоналу.	Створити внутрішні R&D-підрозділи; організовувати навчальні програми та тренінги; стимулювати впровадження інноваційних ідей через преміювання.
4	Інноваційний розвиток є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та створення додаткової цінності для споживачів.	Формувати партнерства з науковими та бізнес-структурами.	Розвивати співпрацю з університетами, стартапами, інноваційними центрами; брати участь у грантових програмах; використовувати кооперацію для спільного розвитку продуктів і технологій.
5	Ефективна модель стратегічного управління сприяє інтеграції інновацій у діяльність підприємства.	Оптимізувати процеси управління та організаційну структуру.	Створити департамент інновацій; впроваджувати системи стратегічного управління; застосовувати Agile та Scrum для управління інноваційними проєктами.
6	Необхідний постійний моніторинг ефективності інновацій та корекція стратегії відповідно до ринкових умов.	Впровадити систему оцінки ефективності інноваційних заходів та адаптації стратегії.	Регулярно збирати дані та проводити аналітику; коригувати інноваційні проєкти; забезпечувати гнучкість підприємства у реагуванні на зміни.
7	Корпоративна культура підприємства має бути орієнтована на інновації та відкритість до змін.	Розвивати корпоративну культуру інновацій.	Створити внутрішні комунікаційні платформи для обміну ідеями; заохочувати творчість та ініціативність працівників; впроваджувати внутрішні конкурси інноваційних проєктів.

ДОДАТОК Е



Рисунок Е.1. Ризик руйнувань внаслідок військових дій за регіонами

*Джерело: Розраховано за даними [41; 42]

ДОДАТОК 3

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Підприємства «Східно-європейський енергетичний союз»
за 2022–2024 рр., млн грн
АКТИВ

Стаття	2022	2023	2024
I. Необоротні активи			
Основні засоби (енергетичні потужності, мережі)	2 800	2 950	3 250
Нематеріальні активи	45	50	55
Незавершені капітальні інвестиції	120	160	210
Усього необоротних активів	2 965	3 160	3 515
II. Оборотні активи			
Запаси	120	130	145
Дебіторська заборгованість	310	340	380
Грошові кошти та їх еквіваленти	95	110	125
Усього оборотних активів	525	580	650
БАЛАНС (АКТИВ), всього	3 490	3 740	4 165

ПАСИВ

Стаття	2022	2023	2024
I. Власний капітал			
Статутний капітал	2 000	2 000	2 000
Нерозподілений прибуток	580	720	880
Додатковий капітал	150	150	150
Усього власного капіталу	2 730	2 870	3 030
II. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити	420	460	520
Забезпечення майбутніх витрат	90	95	100
Усього довгострокових зобов'язань	510	555	620
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити	120	145	160
Кредиторська заборгованість	130	170	215
Поточні зобов'язання за розрахунками	—	—	140
Усього поточних зобов'язань	250	315	515
БАЛАНС (ПАСИВ), всього	3 490	3 740	4 165

ДОДАТОК К

Звіт про фінансові результати

**Підприємство: «Східно-європейський енергетичний союз»
За 2022–2024 рр., млн грн**

Стаття	2022	2023	2024
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції	3 420	3 980	4 610
ПДВ та інші вирахування	570	660	760
Чистий дохід від реалізації	2 850	3 320	3 850
2. Собівартість реалізованої продукції	2 430	2 810	3 230
3. Валовий прибуток	420	510	620
4. Адміністративні витрати	90	100	115
5. Витрати на збут	25	28	32
6. Інші операційні витрати	35	38	42
7. Фінансові витрати (відсотки за кредитами)	18	20	23
8. Інші доходи	10	12	14
9. Інші витрати	10	11	12
10. Прибуток до оподаткування	252	325	390
Податок на прибуток	12	15	45
11. Чистий прибуток	240	290	345
12. Інший сукупний дохід	4	5	6
13. Сукупний дохід за період	244	295	351