ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ШАРАПА ВАДИМ ГРИГОРОВИЧ

УДК 338.2:658.1:330.341.1:502.131.1

ДИСЕРТАЦІЯ

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 Економіка

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Шарапа В. Г.

Науковий керівник: Бреус Світлана Василівна, доктор економічних наук, професор

Київ – 2026

Вадим ШАРАПА
Автор цифрового підпису Вадим ШАРАПА
Дата: 2026.06.22 18:56:10 +03'00'

АНОТАЦІЯ

Шарапа В. Г. Формування та реалізація стратегії економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 Економіка. Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет». Київ, 2026.

Дисертацію виконано згідно з тематичним планом науково-дослідної роботи кафедри економіки, фінансів та обліку Приватного вищого навчального закладу «Європейський університет» за темою: «Формування та реалізація стратегії економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України» як складової частини науково-дослідної теми «Управління фінансово-економічним розвитком в умовах інформаційних трансформацій» (термін виконання 2020-2025 роки, номер державної реєстрації 0120U105397) та присвячена обґрунтуванню теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування ефективних стратегій економічного розвитку підприємств України в умовах трансформації економіки, що характеризується високою динамічністю зовнішнього середовища, посиленням глобальної конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів, енергетичними викликами та необхідністю забезпечення сталого розвитку. Особливого значення набуває розроблення адаптивних стратегічних підходів, які дозволяють підприємствам забезпечувати конкурентоспроможність, економічну стійкість, ефективне використання ресурсного потенціалу та здатність до довгострокового розвитку в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки

України» досліджено теоретичні та методичні основи стратегічного управління підприємствами. Узагальнено наукові підходи до визначення сутності понять «стратегія» та «економічний розвиток підприємства». Обґрунтовано, що стратегія економічного розвитку підприємства є комплексною системою довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення якісних і кількісних змін у діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, ефективності використання ресурсів та адаптації до трансформацій зовнішнього середовища.

Систематизовано сучасні підходи до формування стратегії економічного розвитку підприємств та визначено основні чинники її ефективної реалізації, серед яких інноваційність, цифрова трансформація, розвиток людського капіталу, ресурсна ефективність, інвестиційна активність, організаційна гнучкість та здатність підприємства адаптуватися до змін. Узагальнено методичні підходи до формування та оцінювання ефективності стратегій економічного розвитку підприємств. Визначено доцільність комплексного використання інструментів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, сценарного аналізу, бенчмаркінгу, Balanced Scorecard та стратегічних карт для обґрунтування стратегічних рішень.

У другому розділі «Аналіз передумов та дослідження особливостей економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України» здійснено комплексний аналіз сучасного стану, потенціалу розвитку та проблем функціонування підприємств України. Встановлено, що діяльність підприємств відбувається в умовах значної економічної, політичної та інституційної нестабільності, що зумовлює необхідність удосконалення стратегічного управління та пошуку нових моделей забезпечення економічного розвитку.

Досліджено основні стратегічні орієнтири та чинники економічного розвитку підприємств, визначено роль інноваційної активності, цифровізації, ефективного управління ресурсами, інвестиційного забезпечення та організаційної адаптивності у формуванні конкурентних переваг. Проведено оцінювання ресурсного забезпечення та фінансових можливостей реалізації

стратегій економічного розвитку підприємств. Встановлено, що ключовими обмеженнями розвитку є недостатність фінансових ресурсів, високий рівень ризиків, необхідність технологічної модернізації, удосконалення управлінських систем та підвищення ефективності використання наявного потенціалу.

У третьому розділі «Концептуально-методичні засади та механізми реалізації стратегії економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України» розроблено концептуальну модель формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств. Запропонована модель базується на взаємопов'язаному поєднанні стратегічної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінювання потенціалу підприємства, визначення стратегічних цілей, формування альтернатив розвитку, реалізації управлінських заходів та моніторингу результатів.

Удосконалено методичний підхід до формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств, що передбачає послідовне здійснення етапів оцінювання стратегічного потенціалу, визначення можливостей розвитку, вибору стратегічних альтернатив та оцінювання ефективності реалізації стратегічних рішень. Запропоновано систему критеріїв оцінювання стратегічного потенціалу підприємств, що включає виробничо-технологічні, фінансово-інвестиційні, ресурсні, інноваційні, цифрові, організаційні та ринкові характеристики.

Обґрунтовано стратегічні альтернативи економічного розвитку підприємств залежно від рівня їх потенціалу, ресурсного забезпечення та можливостей функціонування в умовах трансформації економіки України. Запропоновано такі стратегічні напрями: стратегія стабілізації, стратегія модернізації, стратегія інтегрованого розвитку та інвестиційно-інноваційна стратегія зростання. Розроблено рекомендації щодо оцінювання ефективності реалізації стратегій економічного розвитку на основі використання системи стратегічних показників, KPI, Balanced Scorecard та сучасних інформаційно-аналітичних інструментів управління.

У роботі узагальнено теоретичні положення щодо сутності та змісту

стратегії економічного розвитку підприємства, систематизовано сучасні підходи до її формування та визначено чинники ефективної реалізації в умовах трансформації економіки України. Розроблено концептуальні та методичні положення щодо формування стратегій економічного розвитку підприємств, які забезпечують підвищення обґрунтованості управлінських рішень, ефективне використання ресурсного потенціалу та адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих теоретичних положень, концептуальної моделі та методичного підходу підприємствами України для формування і реалізації стратегій економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності, зміцнення економічної стійкості та забезпечення довгострокового розвитку в умовах трансформації економіки.

Ключові слова: економічний розвиток підприємства, стратегія розвитку, стратегія економічного розвитку, стратегічне управління, стратегічне планування, стратегічний потенціал, конкурентоспроможність, ресурсне забезпечення, фінансові можливості, інноваційний розвиток, ресурсозберігаючі технології, інформаційні системи та технології, енергетична трансформація, цифрова трансформація, адаптивне управління, стратегічні альтернативи, ефективність реалізації стратегії, трансформація економіки України.

ABSTRACT

Sharapa V. H. Formation and Implementation of the Development Strategy of Ukrainian Enterprises – Qualifying scientific work on the rights of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 05 Social and Behavioral Sciences, specialty 051 Economics. Private Higher Education Institution «European University». Kyiv, 2026.

The dissertation was completed in accordance with the thematic plan of research work of the Department of Economics, Finance and Accounting of the Private Higher Education Institution «European University» on the topic: «Formation and Implementation of the Development Strategy of Ukrainian Enterprises» as a component of the research topic «Management of financial and economic development in the context of information transformations» (term of implementation 2020-2025, state registration number 0120U105397) and is dedicated to substantiating the theoretical and methodological foundations and developing practical recommendations for the formation and implementation of the economic development strategy of enterprises under the conditions of the transformation of the Ukrainian economy.

The relevance of the study is determined by the need to formulate effective economic development strategies for Ukrainian enterprises under the conditions of economic transformation, which is characterized by the high dynamism of the external environment, the intensification of global competition, the digitalization of business processes, energy challenges, and the need to ensure sustainable development. Of particular importance is the development of adaptive strategic approaches that enable enterprises to ensure competitiveness, economic resilience, the efficient use of their resource potential, and the capacity for long-term development under the conditions of the post-war recovery of the Ukrainian economy.

The first chapter, "Theoretical and Methodological Foundations of the Formation and Implementation of the Economic Development Strategy of Enterprises under the Conditions of the Transformation of the Ukrainian Economy," examines the theoretical and methodological principles of the strategic management of enterprises.

Scientific approaches to defining the essence of the concepts of "strategy" and "enterprise economic development" are summarized. It is substantiated that the economic development strategy of an enterprise constitutes a comprehensive system of long-term managerial decisions aimed at ensuring qualitative and quantitative changes in the enterprise's activities, enhancing its competitiveness, improving the efficiency of resource use, and adapting to transformations of the external environment.

Contemporary approaches to the formation of enterprise economic development strategies are systematized, and the main factors of their effective implementation are identified, including innovativeness, digital transformation, human capital development, resource efficiency, investment activity, organizational flexibility, and the enterprise's ability to adapt to change. Methodological approaches to the formation and evaluation of the effectiveness of enterprise economic development strategies are generalized. The expediency of the integrated use of strategic analysis tools is substantiated, in particular SWOT analysis, PESTEL analysis, scenario analysis, benchmarking, the Balanced Scorecard, and strategy maps, for substantiating strategic decisions.

The second chapter, "Analysis of the Preconditions and Study of the Features of the Economic Development of Enterprises under the Conditions of the Transformation of the Ukrainian Economy," provides a comprehensive analysis of the current state, development potential, and operational problems of Ukrainian enterprises. It is established that enterprises operate under conditions of considerable economic, political, and institutional instability, which necessitates the improvement of strategic management and the search for new models of ensuring economic development.

The main strategic guidelines and factors of enterprise economic development are examined, and the role of innovation activity, digitalization, effective resource management, investment support, and organizational adaptability in the formation of competitive advantages is determined. An assessment of the resource provision and financial capabilities for implementing enterprise economic development strategies is carried out. It is established that the key constraints on development are the insufficiency of financial resources, a high level of risk, and the need for technological

modernization, the improvement of management systems, and increased efficiency in the use of existing potential.

The third chapter, "Conceptual and Methodological Foundations and Mechanisms for the Implementation of the Economic Development Strategy of Enterprises under the Conditions of the Transformation of the Ukrainian Economy," develops a conceptual model for the formation and implementation of enterprise economic development strategies. The proposed model is based on the interconnected combination of strategic diagnostics of the external and internal environment, the assessment of the enterprise's potential, the determination of strategic goals, the formation of development alternatives, the implementation of managerial measures, and the monitoring of results.

The methodological approach to the formation and implementation of enterprise economic development strategies is improved; it provides for the sequential performance of the stages of assessing strategic potential, identifying development opportunities, selecting strategic alternatives, and evaluating the effectiveness of the implementation of strategic decisions. A system of criteria for assessing the strategic potential of enterprises is proposed, comprising production and technological, financial and investment, resource, innovation, digital, organizational, and market characteristics.

Strategic alternatives for enterprise economic development are substantiated according to the level of enterprises' potential, their resource provision, and their operating capabilities under the conditions of the transformation of the Ukrainian economy. The following strategic directions are proposed: a stabilization strategy, a modernization strategy, an integrated development strategy, and an investment- and innovation-driven growth strategy. Recommendations are developed for evaluating the effectiveness of the implementation of economic development strategies based on the use of a system of strategic indicators, KPIs, the Balanced Scorecard, and modern information and analytical management tools.

The study generalizes the theoretical provisions regarding the essence and content of an enterprise's economic development strategy, systematizes contemporary

approaches to its formation, and identifies the factors of its effective implementation under the conditions of the transformation of the Ukrainian economy. Conceptual and methodological provisions for the formation of enterprise economic development strategies are developed, which enhance the soundness of managerial decisions, ensure the efficient use of resource potential, and facilitate the adaptation of enterprises to changes in the external environment.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility for Ukrainian enterprises to use the proposed theoretical provisions, conceptual model, and methodological approach to formulate and implement economic development strategies, enhance competitiveness, strengthen economic resilience, and ensure long-term development under the conditions of economic transformation.

Keywords: enterprise economic development, development strategy, economic development strategy, strategic management, strategic planning, strategic potential, competitiveness, resource provision, financial capabilities, innovative development, resource-saving technologies, information systems and technologies, energy transformation, digital transformation, adaptive management, strategic alternatives, effectiveness of strategy implementation, transformation of the Ukrainian economy.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У наукових виданнях категорії «Б»:

1. Шарапа В. Г. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. *Економіка та суспільство.* 2023. № 56. (0,70 д.а.). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3098.

2. Шарапа В. Г., Бреус С. В. Стратегія розвитку підприємств України: ризики та ключові чинники успіху. *Економіка, управління та адміністрування.* 2025. (0,74 д.а., особисто автору – 0,67 д.а.; автором розкрито ризики та ключові чинники успіху реалізації стратегії розвитку підприємств України). DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2025-4(114)-19-25. URL: https://ema.ztu.edu.ua/article/view/349860.

3. Шарапа В. Г. Ресурсний та фінансовий потенціал – ключові передумови підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. (0,65 д.а.; одноосібна публікація). DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-190-196. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/350159.

4. Шарапа В. Г., Бреус С. В. Розвиток підприємств альтернативної енергетики – стратегічна альтернатива України. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації.* 2026. (0,46 д.а., особисто автору – 0,30 д.а.; автором обґрунтовано роль підприємств альтернативної енергетики як стратегічної альтернативи розвитку економіки України). DOI: https://doi.org/10.35774/ibo2026.01.046. URL: https://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/667.

В інших виданнях:

5. Sharapa V., Kolisnichenko P. Innovations in Enterprise Activity under Conditions of Digital Transformation. *Zeszyty Naukowe.* WSHIU Akademia Nauk Stosowanych, Poznań, Poland. 2025. № 50. P. 26–32. (0,58 д.а., особисто автору – 0,56 д.а.; автором досліджено інновації в діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації). URL: https://cdn.wshiu.pl/wp-content/uploads/2025/09/Zeszyty-nr-50-2025.pdf.

6. Sharapa V. The Role of Globalisation in the Strategic Development of Ukrainian Enterprises. Economics and Education. 2023. Vol. 8, No. 4. P. 105–109. DOI: https://doi.org/10.30525/2500-946X/2023-4-17. (0,21 д.а.). URL: http://baltijapublishing.lv/index.php/econedu/article/view/2301.

7. Шарапа В. Г., Бреус С. В. Сучасний стан та тенденції розвитку підприємств України. *Питання відбудови економіки України (область, місто, ОТГ) в контексті міжнародних інвестиційних стратегій відновлення* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 9 листопада 2023 р.) / за ред. О. І. Тимошенко та ін. Київ : Видавництво Європейського університету, 2023. С. 228–230. (0,13 д.а., особисто автору (0,11 д.а., особисто автору – 0,08 д.а.; автором розглянуто тенденції розвитку підприємств України). URL: https://e-u.edu.ua/userfiles/files/135/zbirnik_konferencii-_06-12.pdf.

8. Шарапа В. Г. Економіка знань: інноваційні підходи до формування стратегій підприємств. *Актуальні питання науки, освіти і технологій в умовах сучасних викликів* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Орхус, Данія, 30 листопада 2023 р.). С. 25–29. (0,15 д.а.). URL: http://www.economics.in.ua/2023/11/30.html.

9. Sharapa V. The Effectiveness of Strategic Analysis in the Context of Prospects for Enterprise Development in Ukraine. *Technologies in Education in Schools and Universities* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Афіни, Греція, 23–26 січня 2024 р.). (0,28 д.а.). URL: https://isg-konf.com/uk/technologies-in-education-in-schools-and-universities.

10. Шарапа В. Г. Аналіз стану розвитку підприємств ІТ-сфери в умовах воєнного стану. *Contemporary Challenges of Society and Ways to Overcome Them* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Таллінн, Естонія, 30 січня – 02 лютого 2024 р.). (0,19 д.а.). URL: https://isg-konf.com/uk/contemporary-challenges-of-society-and-ways-to-overcome-them/.

11. Шарапа В. Г. Мікро- та макросередовище підприємств України: діагностика та роль у стратегії їх розвитку. *Problems of Science Development in the Context of Global Transformations* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (Загреб, Хорватія, 1–4 жовтня 2024 р.). (0,19 д.а.). URL: https://isg-konf.com/uk/problems-of-science-development-in-the-context-of-global-transformations/.

12. Шарапа В. Г. Характеристика мікро- та макросередовищ підприємств України на сучасному етапі – специфіка проведення PEST- та SWOT-аналізу. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти* : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. : у 2 ч. Київ : Інтерсервіс, 2024. Ч. 1. С. 354–357. (0,21 д.а.). URL: https://ir.nasoa.edu.ua/items/f55abf57-2b09-4ae1-bc54-83cf560097da.

13. Шарапа В. Г., Бреус С. В. Навчання персоналу підприємств як чинник оптимізації їх діяльності. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи* : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 4–5 жовтня 2024 р.). С. 411–412. (0,11 д.а., особисто автору – 0,10 д.а.; автором обґрунтовано роль навчання персоналу як чинника оптимізації діяльності підприємств). URL: https://dspace.oneu.edu.ua/bitstreams/7be1fb01-d3fe-4608-aa2c-8f9f3ea89f39/download.

14. Шарапа В. Г. Економічна безпека в умовах глобальних цифрових ринків. *Актуальні проблеми управління фінансово-економічною безпекою в умовах сучасних викликів* : матеріали наук.-практ. конф. (Кропивницький, 31 жовтня 2024 р.). С. 108–110. (0,14 д.а.). URL: https://cusu.edu.ua/images/prava_biz/kaf_menedzhment/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%A4%D0%9C%D0%9F%D0%9D

%D0%A2_31_10_2024.pdf.

15. Шарапа В. Г. Сучасні підходи до оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку підприємств України. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти (в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення)* : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 16 жовтня 2025 р.). С. 479. (0,25 д.а.). URL: https://ir.nasoa.edu.ua/items/78ada653-5dc5-4c20-8ad5-2f30b3384776.

16. Шарапа В. Г. Стратегічний розвиток підприємств України: інноваційні управлінські рішення та ключові чинники успіху. *Резильєнтність економіки України в епоху трансформації та цифровізації* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 4 грудня 2025 р.). С. 340–343. (0,21 д.а.). URL: https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f9b17e70-031e-4c38-aa58-bd284b2e7cc3/content.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ……..... 16
ВСТУП…… 17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ……..... 29
1.1. Економічна сутність та зміст понять «стратегія», «економічний розвиток підприємства»..…….. 29
1.2. Сучасні підходи до формування стратегії економічного розвитку підприємств та чинники її ефективної реалізації…… 43
1.3. Методичні підходи до формування та оцінювання ефективності стратегії економічного розвитку підприємств……..... 58
Висновки до розділу 1……... 75
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ……. 78
2.1. Аналіз сучасного стану, потенціалу розвитку та проблем функціонування підприємств в Україні…… 78
2.2. Дослідження стратегічних орієнтирів та чинників економічного розвитку підприємств…….....…… 137
2.3. Оцінка ресурсного забезпечення та фінансових можливостей реалізації стратегії економічного розвитку підприємств……... 156
Висновки до розділу 2……... 181
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ……..... 184

3.1. Концептуальна модель формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств……...…….……..... 184
3.2. Удосконалення методичного підходу до формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств.……..... 197
3.3. Обґрунтування стратегічних альтернатив та оцінка ефективності реалізації стратегії економічного розвитку підприємств…...…… 213
Висновки до розділу 3……... 227
ВИСНОВКИ……... 230
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 234
ДОДАТКИ……..... 247

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АЕ – альтернативна енергетика.

ВДЕ – відновлювані джерела енергії.

ВВП – валовий внутрішній продукт.

ЄС – Європейський Союз.

МСП – малі та середні підприємства.

ПЕК – паливно-енергетичний комплекс.

SWOT – аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

PEST – аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників.

BCG – матриця Бостонської консалтингової групи.

KPI – ключові показники ефективності.

ROI – рентабельність інвестицій.

NPV – чиста приведена вартість.

IRR – внутрішня норма дохідності.

DCF – метод дисконтування грошових потоків.

ESG – екологічні, соціальні та управлінські критерії.

CSR – корпоративна соціальна відповідальність.

CRM – система управління взаємовідносинами з клієнтами.

ВСТУП

Актуальність. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням глобалізаційних процесів, посиленням конкуренції, прискоренням технологічних змін, цифровізацією бізнес-процесів та переходом до нових моделей економічного розвитку, що ґрунтуються на інноваціях, ефективному використанні ресурсів і забезпеченні стійкості суб'єктів господарювання. Такі тенденції зумовлюють необхідність удосконалення стратегічного управління підприємствами, пошуку нових підходів до формування конкурентних переваг та адаптації їх діяльності до динамічних змін зовнішнього середовища.

Підприємства є ключовим елементом забезпечення економічного зростання, формування зайнятості, розвитку виробничого потенціалу та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Водночас ефективність їх функціонування значною мірою залежить від здатності своєчасно реагувати на трансформаційні процеси, формувати довгострокові орієнтири розвитку, забезпечувати раціональне використання ресурсів та впроваджувати інноваційні управлінські рішення.

Особливої актуальності проблема формування та реалізації стратегій економічного розвитку підприємств набуває для України, економіка якої перебуває під впливом масштабних структурних змін, наслідків повномасштабної війни, необхідності відновлення виробничого потенціалу, інтеграції до європейського економічного простору та адаптації до нових умов глобального середовища. Сучасні підприємства стикаються з такими викликами, як нестабільність ринків, обмеженість фінансових ресурсів, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит трудового потенціалу, технологічні обмеження, зростання ризиків та необхідність модернізації управлінських систем.

У таких умовах стратегія економічного розвитку підприємства має розглядатися не лише як інструмент досягнення визначених цілей, а як комплексна система управлінських рішень, спрямованих на забезпечення

адаптивності, інноваційності, ресурсної ефективності та довгострокової економічної стійкості. Важливого значення набуває інтеграція цифрових технологій, принципів сталого розвитку, ESG-підходів, інноваційних моделей управління та ефективних механізмів фінансового забезпечення стратегічних ініціатив.

Теоретичні та методологічні засади стратегічного управління підприємствами сформовано у працях зарубіжних учених, зокрема Ігор Ансофф, Пітер Друкер, Майкл Портер, Генрі Мінцберг, Альфред Чандлер та інших науковців. Значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління, конкурентоспроможності підприємств, інноваційного розвитку та ресурсного забезпечення зробили також українські науковці.

Окремі аспекти стратегічного розвитку підприємств та формування їх конкурентних переваг в умовах енергетичної трансформації та глобальної нестабільності висвітлено у працях українських науковців Ю. Майстренко та К. Антоненко. Питання стратегічного управління та стратегічного розвитку підприємств досліджували також С. Бреус, Ю. Гудзь, Є. Хаустова та Ю. Бондар.

Незважаючи на значний обсяг наукових досліджень, недостатньо опрацьованими залишаються питання формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств в умовах комплексної трансформації економіки України, зокрема щодо інтеграції ресурсного, інноваційного, цифрового, інвестиційного та адаптивного підходів, удосконалення методів оцінювання стратегічного потенціалу підприємств та вибору стратегічних альтернатив розвитку.

Саме необхідність вирішення зазначених проблем зумовила вибір теми дисертаційного дослідження, його мету, завдання та логіку побудови.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано на кафедрі економіки, фінансів та обліку Приватного вищого навчального закладу «Європейський університет» відповідно до плану науково-дослідних робіт за темою: «Управління фінансово-економічним розвитком в умовах інформаційних трансформацій» (термін

виконання 2020-2025 роки, номер державної реєстрації 0120U105397) (довідка № 1/03-10П11 від 17.03.2026 року) – Додаток А. У межах даної наукової теми автором У межах дисертаційного дослідження здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів формування і реалізації стратегії економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України. Проведено аналіз сучасного стану, потенціалу розвитку та проблем функціонування підприємств, визначено вплив економічних, технологічних, інституційних, соціальних та безпекових чинників на формування стратегічних орієнтирів їх розвитку.

У процесі дослідження узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності категорій «стратегія» та «економічний розвиток підприємства», систематизовано сучасні концепції стратегічного управління та визначено ключові чинники ефективної реалізації стратегій економічного розвитку підприємств.

Здійснено оцінювання ресурсного забезпечення, фінансових можливостей та стратегічного потенціалу підприємств. Удосконалено методичний підхід до комплексного оцінювання можливостей економічного розвитку підприємств на основі врахування виробничо-технологічних, фінансово-інвестиційних, ресурсних, інноваційних, цифрових та організаційних характеристик.

Розроблено концептуальну модель формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств, яка передбачає взаємозв’язок стратегічної діагностики, оцінювання потенціалу, визначення стратегічних цілей, формування альтернатив розвитку, реалізації управлінських заходів та моніторингу результатів.

Удосконалено методичний підхід до вибору стратегічних альтернатив економічного розвитку підприємств з урахуванням рівня їх потенціалу, ресурсного забезпечення, конкурентних позицій та впливу зовнішнього середовища. Обґрунтовано практичні рекомендації щодо реалізації, оцінювання ефективності та коригування стратегій економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України.

Запропоновані результати дослідження направлені на підвищення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та довгострокової стійкості українських підприємств в умовах глобальних трансформацій, розвитку зеленої енергетики та інтеграції України до європейського економічного простору.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України.

Відповідно до поставленої мети у дисертаційній роботі визначено такі **завдання:**

Для досягнення поставленої мети в дисертаційній роботі визначено такі **завдання:**

– провести дослідження теоретико-методичних засад стратегічного управління та узагальнити наукові підходи до трактування категорій «стратегія», «економічний розвиток підприємства» та «стратегія економічного розвитку підприємства»;

– систематизувати сучасні підходи до формування стратегії економічного розвитку підприємств та визначити чинники, що впливають на ефективність її реалізації в умовах трансформації економіки України;

– узагальнити методичні підходи до формування та оцінювання ефективності стратегії економічного розвитку підприємств;

– проаналізувати сучасний стан, потенціал розвитку та основні проблеми функціонування підприємств України в умовах економічних трансформацій;

– дослідити стратегічні орієнтири, місію та цілі економічного розвитку підприємств і визначити особливості їх формування в сучасних умовах господарювання;

– здійснити оцінку ресурсного забезпечення та фінансових можливостей реалізації стратегії економічного розвитку підприємств;

– розробити концептуальну модель формування та реалізації стратегії

економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України;

– удосконалити методичний підхід до формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств;

– обґрунтувати стратегічні альтернативи економічного розвитку підприємств залежно від їх ресурсного потенціалу, конкурентних позицій та умов функціонування;

– розробити практичні рекомендації щодо реалізації та оцінювання ефективності стратегії економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України.

Об’єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України.

Предметом дослідження є є теоретико-методичні положення, методичні підходи та практичні механізми формування і реалізації стратегії економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у дисертаційній роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що забезпечили об’єктивність, системність та достовірність отриманих результатів.

У процесі дослідження теоретичних аспектів формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств використано: методи аналізу та синтезу – для дослідження сутності категорій «стратегія», «розвиток підприємства» та «стратегія економічного розвитку підприємства», систематизації існуючих наукових підходів до їх трактування; історико-логічний метод – для дослідження еволюції наукових підходів до стратегічного управління та розвитку підприємств; метод порівняння – для зіставлення існуючих концепцій стратегічного управління та визначення їх переваг і недоліків; системний підхід – для обґрунтування взаємозв’язку між окремими складовими стратегії економічного розвитку підприємства; метод узагальнення – для формування авторського бачення структури та змісту стратегії розвитку підприємств; метод структурно-логічного моделювання – для побудови

концептуальної схеми формування стратегії розвитку підприємства.

Під час аналізу сучасного стану розвитку підприємств України використано: економіко-статистичний аналіз – для дослідження тенденцій розвитку підприємств України та оцінювання результатів їх діяльності; метод порівняльного аналізу – для оцінювання діяльності підприємств вибірки (DTEK Renewables B.V., ПрАТ «Укргідроенерго», MHP S.E., Astarta Holding N.V., Scatec ASA); SWOT-аналіз – для визначення сильних та слабких сторін підприємств, можливостей і загроз їх розвитку; PESTEL-аналіз – для оцінювання впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів зовнішнього середовища; модель п’яти сил М. Портера – для аналізу конкурентного середовища та визначення конкурентних позицій підприємств на ринку; аналіз ланцюга створення вартості (Value Chain Analysis) – для виявлення джерел формування конкурентних переваг; бенчмаркінг – для порівняння показників діяльності підприємств вибірки з кращими міжнародними практиками; експертний метод – для оцінювання стратегічного потенціалу підприємств та визначення перспективних напрямів їх розвитку. У процесі формування стратегії розвитку підприємств України використано: метод експертних оцінок – для визначення вагомості окремих критеріїв оцінювання стратегічного потенціалу підприємств; інтегральний метод оцінювання – для розрахунку інтегрального показника стратегічного потенціалу підприємств; сценарний аналіз – для прогнозування можливих варіантів розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища; матричний метод – для побудови матриці стратегічного вибору та обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємств; метод стратегічного планування – для формування стратегічних цілей та розроблення стратегічного плану розвитку підприємств; метод Balanced Scorecard (BSC) – для розроблення системи моніторингу реалізації стратегії розвитку; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження та побудови моделей стратегічного управління; метод моделювання – для розроблення авторського методичного підходу до формування та реалізації стратегії розвитку підприємств альтернативної

енергетики.

Інформаційною базою дисертаційного дослідження є: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова звітність підприємств вибірки, аналітичні звіти міжнародних організацій, нормативно-правові акти України та Європейського Союзу, а також матеріали міжнародних енергетичних агентств і професійних об'єднань.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо формування і реалізації стратегії економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України:

вперше:

- розроблено концептуальну модель формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств, яка, на відміну від існуючих підходів, базується на інтеграції стратегічної діагностики, оцінювання потенціалу підприємства, визначення стратегічних альтернатив та механізмів моніторингу результатів реалізації стратегії, що забезпечує адаптивність управлінських рішень до змін зовнішнього середовища;

удосконалено:

- методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу підприємств шляхом комплексного врахування виробничо-технологічної, фінансово-інвестиційної, ресурсної, інноваційної, цифрової та організаційної складових, що дозволяє підвищити обґрунтованість визначення можливостей економічного розвитку;

- методичний підхід до формування та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємств через використання взаємозв'язку між рівнем стратегічного потенціалу, ресурсним забезпеченням та інвестиційними можливостями підприємства;

- систему інструментів стратегічного аналізу підприємств шляхом комплексного використання методів SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, сценарного аналізу, бенчмаркінгу, Balanced Scorecard та стратегічних карт для

формування й оцінювання стратегічних рішень;

- механізм реалізації стратегії економічного розвитку підприємств через використання системи стратегічних показників, KPI та інформаційно-аналітичних інструментів моніторингу, що сприяє підвищенню ефективності управління;

- організаційно-економічний механізм реалізації стратегії розвитку підприємств через впровадження цифрових інформаційно-аналітичних систем моніторингу, KPI та стратегічних карт, що підвищує ефективність управлінських рішень та адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища;

набули подальшого розвитку:

- теоретичні положення щодо змісту категорії «стратегія економічного розвитку підприємства» шляхом розширення її змісту положеннями щодо цифрової трансформації, інноваційного розвитку, ресурсної ефективності та адаптивного управління;

- наукові підходи до формування стратегічних альтернатив розвитку підприємств на основі узгодження внутрішнього потенціалу підприємства із можливостями зовнішнього середовища;

- методичні положення щодо забезпечення довгострокової економічної стійкості підприємств через інтеграцію інноваційних, цифрових та ресурсоефективних моделей управління;

- концептуальні положення щодо інтеграції ресурсоефективних, цифрових та інноваційних інструментів, а також принципів ESG-орієнтованого управління у систему стратегічного розвитку підприємств України, що забезпечує формування передумов їх економічної стійкості, адаптивності до трансформаційних змін та підвищення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Практичне значення полягає у можливості використання розроблених теоретико-методичних положень, концептуальної моделі та практичних рекомендацій підприємствами України для формування та реалізації стратегій економічного розвитку. Запропоновані підходи можуть бути використані для

удосконалення систем стратегічного управління, оцінювання потенціалу підприємств, вибору стратегічних альтернатив, підвищення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України.

Практичні результати дослідження впроваджені у діяльність компаній, що підтверджується відповідними довідками (Додаток А):

- впровадження результатів дослідження сприяло посиленню конкурентних позицій ТОВ «ДІСАЙД КОМПАНІ» на вітчизняному ринку, активізації інвестиційної діяльності та інтеграції принципів сталого розвитку у бізнес-процеси (довідка № 12/1 від 10 лютого 2026 року);

- впровадження принципів сталого розвитку та енергоефективних рішень у операційну та господарську діяльність, що корелює з сучасними трендами «зеленого» переходу та підвищення енергетичної ефективності бізнесу стало окремою складовою стратегії розвитку ТОВ «ПАТРІОТ-ПЛАСТ» (довідка № 40 від 21 травня 2026 року).

Результати дослідження також використано в освітньому процесі ПВНЗ «Європейський університет» (довідка № 1/03-11П11 від 17.03.2026 року).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним, завершеним науковим дослідженням, у якому автором особисто здійснено теоретичне узагальнення, методичне обґрунтування та практичну розробку положень щодо формування і реалізація стратегії розвитку підприємств України в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій.

Особисто автором:

- обґрунтовано теоретико-концептуальні засади формування стратегії розвитку підприємств України, зокрема: уточнено сутність понять «стратегія розвитку підприємства» та «розвиток підприємства» з урахуванням умов нестабільності, євроінтеграції та цифрової трансформації; систематизовано сучасні наукові підходи до формування стратегії розвитку (ресурсний, компетентнісний, інноваційний, адаптивний) та визначено їх прикладне значення для українських підприємств; обґрунтовано роль стратегії як

інтегрованого інструменту забезпечення довгострокової конкурентоспроможності;

- розроблено методичний підхід до формування основних компонентів стратегії розвитку підприємства, який включає: алгоритм визначення місії, бачення та стратегічних цілей; систему критеріїв оцінки внутрішнього потенціалу підприємства; методику узгодження стратегічних цілей із ресурсними та фінансовими можливостями; систему показників оцінки ефективності реалізації стратегії.

- удосконалено підходи до аналізу сучасного стану розвитку підприємств України, зокрема: запропоновано комплексну модель оцінки ринкового потенціалу підприємства; визначено ключові проблеми функціонування підприємств в умовах екон омічної нестабільності та структурних змін; обґрунтовано напрями корекції стратегії розвитку залежно від рівня ресурсного забезпечення та фінансової стійкості;

- сформовано модель стратегічного плану розвитку підприємства, що передбачає: поетапне формування стратегічних альтернатив; оцінку впливу зовнішнього середовища на стратегічні рішення; інтеграцію принципів сталого розвитку та ризик-менеджменту в процес стратегічного планування;

- розроблено практичні рекомендації щодо реалізації стратегії розвитку підприємств України, а саме: механізми управління реалізацією стратегії (контролінг, бюджетування, моніторинг результатів); інструменти координації стратегічних ініціатив; підходи до формування системи стратегічного моніторингу та корекції з урахуванням змін зовнішнього середовища;

- обґрунтовано стратегічні перспективи розвитку підприємств альтернативної енергетики в Україні, зокрема: проведено порівняльний аналіз тенденцій розвитку енергетичного сектору України та країн Європи; визначено стратегічні напрями розвитку підприємств у сфері відновлюваної енергетики; запропоновано рекомендації щодо підвищення їх інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності.

Усі наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на

захист, отримані здобувачем особисто. Ідеї та розробки, що належать співавторам у спільних публікаціях, у дисертації використано з посиланням на відповідні джерела.

Основні наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційного дослідження, що становлять його наукову новизну та практичне значення, отримані автором особисто. На усі використані у дисертації результати наукових досліджень інших авторів у роботі присутні відповідні посилання та не порушено принципів академічної доброчесності.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення, методичні підходи та практичні результати дисертаційного дослідження пройшли широку апробацію у процесі наукової та практичної діяльності: Всеукраїнська науково-практична конференція «Питання відбудови економіки України (область, місто, ОТГ) в контексті міжнародних інвестиційних стратегій відновлення» (Київ, 9 листопада 2023 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні питання науки, освіти і технологій в умовах сучасних викликів» (Орхус, Данія, 30 листопада 2023 р.); III Міжнародна науково-практична конференція «Technologies in Education in Schools and Universities» (Афіни, Греція, 23–26 січня 2024 р.); IV Міжнародна науково-практична конференція «Contemporary Challenges of Society and Ways to Overcome Them» (Таллінн, Естонія, 30 січня – 02 лютого 2024 р.); V Міжнародна науково-практична конференція «Problems of Science Development in the Context of Global Transformations» (Загреб, Хорватія, 1–4 жовтня 2024 р.); XI Міжнародна науково-практична конференція «Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти» (Київ, 15 жовтня 2024 р.); X Міжнародна науково-практична конференція «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (Одеса, 4–5 жовтня 2024 р.); Науково-практична конференція «Актуальні проблеми управління фінансово-економічною безпекою в умовах сучасних викликів» (Кропивницький, 31 жовтня 2024 р.); XII Міжнародна науково-практична конференція «Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти (в умовах воєнного

стану та повоєнного відновлення)» (Київ, 16 жовтня 2025 р.); IV Міжнародна науково-практична конференція «Резильєнтність економіки України в епоху трансформації та цифровізації» (Київ, 4 грудня 2025 р.).

Результати дослідження були представлені, обговорені та схвалені на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема на конференціях з проблем стратегічного управління, розвитку підприємництва, економіки підприємства та альтернативної енергетики.

Публікації. Основні результати та висновки дисертаційного дослідження опубліковано у 16 наукових працях (Додаток Б), загальним обсягом 5,09 д.а, з яких особисто автору належить 4,89 д.а., з них 4 – у наукових фахових виданнях категорії «Б»; 2 статті у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу; 10 публікацій за матеріалами науково практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертаційної роботи становить 271 сторінку друкованого тексту, з них обсяг основного тексту – 233 сторінки. Робота містить 10 рисунків, 28 таблиць, 7 додатків на 23 сторінках. Список використаних джерел налічує 129 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

1.1. Економічна сутність та зміст понять «стратегія», «економічний розвиток підприємства»

У сучасних умовах господарювання поняття «стратегія» та «стратегія розвитку» підприємства набувають особливої актуальності, оскільки саме чітко сформульована й обґрунтована стратегія визначає вектор довгострокового розвитку суб'єкта господарювання та його здатність адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

Стратегічний розвиток секторів економіки є стратегічно важливим у контексті підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення сталого економічного зростання держави загалом. Високий рівень взаємозалежності між секторами зумовлює необхідність координації стратегій економічного розвитку підприємств різних галузей, оскільки продукція одних секторів використовується в інших, що формує тісні міжгалузеві зв'язки та сприяє економічній синергії [15].

Таким чином, обґрунтування дефініції стратегії економічного розвитку підприємства та її ефективна реалізація сприяють формуванню його потенціалу, створенню стійких конкурентних переваг і забезпеченню довгострокової економічної стабільності.

Узагальнені сучасні підходи до змісту поняття «стратегія» наведено у праці Василиги С.М. «Поняття стратегії розвитку підприємства» [7].

Бутинець Ф.Ф. зазначає, що стратегія передбачає сукупність приписів, необхідних для виконання завдань, якими підприємство керується у своїй діяльності [6].

Довгань Л.Є. підкреслює, що стратегія створюється не лише для

досягнення цілей і виконання місії, а й виступає програмою функціонування підприємства у зовнішньому середовищі, передбачає взаємодію з конкурентами, задоволення потреб клієнтів, реалізацію інтересів власників і персоналу, а також зміцнення позицій на ринку [17].

К. Залуцька окреслює важливість думки Шершньової З.Є. та Оборської С.В., які зазначають, що у сучасній літературі стратегія розглядається у двох основних значеннях: як філософія розвитку та як інструмент організаційного менеджменту [20].

Доцільним є також звернення до трактування сутності поняття «стратегія», наведеного у Методичних рекомендаціях щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору, розроблених Міністерством економіки України [35]. Відповідно до зазначеного документа, загальну стратегію діяльності підприємства доцільно розглядати як алгоритмічне поєднання національної, корпоративної та бізнес-стратегії.

Корпоративна стратегія визначається як стратегія з максимальною деталізацією, що зазвичай розробляється на період 5–10 років і спрямована на визначення загального напряму розвитку компанії, сфер діяльності, принципів функціонування та методів управління. Бізнес-стратегія розглядається як складова корпоративної стратегії, яка формується для окремих бізнес-одиниць і визначає конкурентну поведінку в межах конкретного сегмента ринку [29].

Узагальнення наукових підходів дозволяє визначити стратегію як корпоративний план дій, що включає довгострокові та короткострокові цілі, базується на визначених конкурентних перевагах і передбачає систему завдань, спрямованих на досягнення місії підприємства.

У контексті дослідження простежується тісний взаємозв’язок між стратегією як планом, побудованим на конкурентних перевагах, та розвитком як економічною категорією, що зумовлює необхідність поглибленого аналізу поняття «стратегія розвитку» у процесі її формування та реалізації.

У сучасних дослідженнях виокремлюють п’ять основних підходів до трактування сутності стратегії розвитку як:

- план;
- сукупність рішень, завдань і цілей;
- множину можливих векторів розвитку;
- синонім загальної стратегії підприємства;
- окремий прояв стратегії підприємства [39].

Багатоманітність підходів свідчить про комплексність даної категорії. Хацер М. В. визначає стратегію розвитку підприємства як генеральну комплексну програму дій, виражену у кількісних і якісних параметрах, що формує уявлення про майбутній стан підприємства з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення [51, с. 110].

Гудзь О. І. розглядає стратегію розвитку як довгостроковий гнучкий план інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, що базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища та передбачає інвестиційне забезпечення для підвищення конкурентоспроможності підприємства [14, с. 348].

Формування стратегії розвитку здійснюється відповідно до місії та цілей підприємства, при цьому враховується специфіка його діяльності у системі економічних відносин. Основними принципами формування стратегії розвитку визначаються: орієнтація на довгострокові цілі та інтереси власників; багатоваріантність можливих напрямів розвитку; безперервність адаптації до змін середовища; синергетична узгодженість стратегічних рішень [110].

Вітютін В.Є. акцентує увагу на стратегіях зростання та ролі цифровізації [8], які поділяються на стратегії концентрованого, інтегрованого та диверсифікованого зростання.

Відповідно до підходу Хацера М. В., класифікація стратегій економічного розвитку може здійснюватися за способом опису тенденцій зміни підприємства (трендовий і факторний підходи) та за способом формування параметрів розвитку (генетичний або ресурсний і нормативний або цільовий підходи) [51, с. 111].

Трендовий підхід передбачає екстраполяцію динамічних показників,

факторний – аналіз впливу чинників і взаємозв'язків. Генетичний підхід ґрунтується на перенесенні існуючих тенденцій у майбутнє, тоді як нормативний орієнтований на досягнення визначених стратегічних цілей.

Разом із тим, більш комплексним вважається підхід до класифікації стратегій за етапами життєвого циклу підприємства. Виокремлюються фундаментальні (базисні) стратегії, що формуються на етапі створення бізнесу; стратегії економічного розвитку, направлені на розширення масштабів діяльності та зростання прибутковості; стратегії підтримки, орієнтовані на стабілізацію досягнутих результатів; стратегії скорочення діяльності у процесі реструктуризації.

У табл. 1.1 здійснено систематизацію підходів до сутності категорії «стратегія», «стратегія розвитку» підприємств.

Таблиця 1.1

Систематизація підходів до сутності категорій «стратегії», «стратегії розвитку підприємства»

Автори	Визначення	Сутнісна характеристика
А. Чендлер	Стратегія – це визначення довгострокових цілей організації та вибір напрямів дій і ресурсів для їх досягнення.	Стратегія розвитку підприємства передбачає формування довгострокових цілей зростання та вибір шляхів їх забезпечення через ефективний розподіл ресурсів.
М. Портер	Стратегія – це створення унікальної позиції підприємства на ринку через набір відмінних дій.	Стратегія розвитку – це план дій, спрямований на формування конкурентних переваг і довгострокове зміцнення позицій підприємства.
І. Ансофф	Стратегія – це набір правил для прийняття рішень, що спрямовують розвиток організації.	Стратегія розвитку підприємства – вибір напрямів зростання (проникнення на ринок, розвиток продукту, диверсифікація).
К. Прахалад, Г. Хамел	Стратегія – процес формування ключових компетенцій, які визначають майбутні можливості підприємства.	Стратегія розвитку – використання та розширення ключових компетенцій для забезпечення стійкого розвитку підприємства.
Д. Кліланд, У. Кінг	Стратегія – це загальний комплекс намірів, який визначає діяльність організації.	Стратегія розвитку – комплекс управлінських рішень, спрямованих на довгострокове зростання та підвищення ефективності.
Сучасний системний підхід	Стратегія – інтегрована модель дій, що поєднує місію, цілі та засоби їх реалізації.	Стратегія розвитку підприємства – система рішень, яка забезпечує адаптацію, стабільність та прогресивний

Автори	Визначення	Сутнісна характеристика
		розвиток підприємства в мінливому середовищі.

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [9;10;16].

Систематизація теоретичних підходів до трактування категорії «стратегія» дозволяє визначити її взаємозв'язок з інноваційним потенціалом, який комплексно характеризує підхід, що базується на таких положеннях:

- по-перше, стратегія розглядається як інструмент цілеспрямованої мобілізації та розвитку інноваційного потенціалу підприємства;

- по-друге, інноваційний потенціал виступає ключовим джерелом формування стійких конкурентних переваг;

- по-третє, стратегічні рішення мають орієнтуватися на створення умов для генерації, впровадження та комерціалізації інновацій;

- по-четверте, оцінка інноваційного потенціалу визначає реалістичність стратегічних цілей і темпи розвитку;

- по-п'яте, стратегія розвитку повинна враховувати здатність підприємства до організаційного навчання, трансформації бізнес-процесів і технологічного оновлення [12, с. 460].

Такий підхід поєднує стратегічне управління з концепцією динамічних здібностей, відповідно до якої довгостроковий успіх підприємства залежить не лише від наявних ресурсів, а й від здатності їх оновлювати, комбінувати та трансформувати відповідно до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті інноваційний потенціал виступає інтегрованою характеристикою науково-технічних, кадрових, фінансових, організаційних і інформаційних ресурсів, які забезпечують стратегічний розвиток.

Перехід до розгляду принципів формування стратегії зумовлений необхідністю теоретичного обґрунтування стратегічних рішень. Принципи формування стратегії глибоко переплітаються з економічними теоріями та відображають складну взаємодію між раціональним аналізом, інституційними обмеженнями та адаптивними реакціями підприємства на динаміку ринку [33].

Формування стратегії передбачає системну оцінку поточного стану

підприємства, визначення альтернатив розвитку та вибір оптимального варіанта на основі порівняльного аналізу. На цей процес впливають різні економічні теорії, які формують методологічне підґрунтя для розуміння конкурентної поведінки, механізмів ринкової рівноваги та джерел прибутковості.

До ключових принципів формування стратегії належать:

1. Принцип комплексної оцінки поточного стану. Передбачає аналіз фінансових показників, ресурсного забезпечення, ринкових позицій, організаційної структури та інноваційного потенціалу підприємства. Такий підхід забезпечує об'єктивність стратегічних рішень і відповідає положенням теорії раціонального вибору.

2. Принцип багатоваріантності стратегічних альтернатив. Формування стратегії здійснюється на основі розгляду кількох можливих напрямів розвитку, що враховують різні сценарії змін зовнішнього середовища. Даний принцип відображає положення теорії ігор та поведінкової економіки щодо альтернативності рішень.

3. Принцип порівняльного аналізу та конкурентного позиціонування. Вибір стратегії базується на системному зіставленні альтернатив із застосуванням інструментів стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти сил конкуренції, матричні методи портфельного аналізу). Теоретичним підґрунтям виступають теорія конкурентних переваг і галузевий підхід до аналізу структури ринку.

4. Принцип узгодженості з ресурсним потенціалом. Стратегія повинна відповідати наявним і потенційним ресурсам підприємства. Даний принцип ґрунтується на ресурсній теорії фірми, згідно з якою джерелом стійкої конкурентної переваги є унікальні ресурси та компетенції.

5. Принцип адаптивності та гнучкості. Враховує обмежену раціональність суб'єктів управління та необхідність коригування стратегічних рішень відповідно до змін середовища. Теоретично пов'язаний із концепцією обмеженої раціональності та еволюційною економічною теорією.

6. Принцип інноваційної спрямованості. Передбачає інтеграцію

інноваційної складової в усі етапи стратегічного планування. Спирається на теорію інноваційного розвитку та концепцію технологічних укладів [31].

Взаємозв'язок принципів формування стратегії з економічними теоріями доцільно систематизувати що візуалізовано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок принципів формування стратегії з економічними теоріями

Принципи формування стратегії	Зміст принципу	Теоретичне підґрунтя	Практичне значення
Раціональний аналіз	Прийняття рішень на основі об'єктивних даних та оцінок	Теорія раціонального вибору	Забезпечує обґрунтованість стратегічних рішень
Обмежена раціональність	Урахування інформаційних та когнітивних обмежень	Теорія адміністративної поведінки	Сприяє формуванню реалістичних стратегій
Конкурентна перевага	Орієнтація на унікальні ціннісні пропозиції	Теорія конкурентних переваг	Підвищує довгострокову прибутковість
Ресурсна відповідність	Узгодження стратегії з ресурсним потенціалом	Ресурсна теорія фірми	Формує стійкі конкурентні позиції
Інноваційна спрямованість	Розвиток інноваційного потенціалу	Теорія інновацій та динамічних здібностей	Забезпечує стратегічну гнучкість
Адаптивність	Коригування стратегії відповідно до змін середовища	Еволюційна економічна теорія	Підвищує стійкість підприємства

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [21; 24; 27].

Незважаючи на домінування структурованих підходів, практика господарювання свідчить про високу невизначеність і турбулентність ринкового середовища. У таких умовах суто раціональні моделі стратегічного планування можуть виявитися недостатньо ефективними. Це зумовлює необхідність поєднання формалізованих методів аналізу з гнучкими управлінськими механізмами, орієнтованими на швидке реагування та стратегічне навчання [30].

Таким чином, стратегія економічного розвитку підприємства розглядається як багатовимірна категорія, що інтегрує принципи раціонального вибору, ресурсної забезпеченості, інноваційної спрямованості та адаптивності. Її формування неможливе без урахування інноваційного потенціалу підприємства як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності та

довгострокового економічного зростання [38]. Формування потенціалу підприємства розглядається як цілеспрямований і системний процес ідентифікації, створення та розвитку підприємницьких можливостей, їх структуризації та інституціоналізації в межах відповідних організаційних форм з метою забезпечення сталого розвитку й ефективного відтворення. З огляду на багатокомпонентність потенціалу та його інтегративний характер, процес його формування передбачає досягнення збалансованості між ресурсами, компетенціями та умовами функціонування підприємства, що забезпечує підвищення результативності господарської діяльності.

Зважаючи на складність і багаторівневість процесу формування потенціалу підприємства, доцільним є виокремлення чинників, що впливають на розвиток його структурних елементів, їхню узгодженість і ефективність використання. Класифікація чинників здійснюється за принципом сфери впливу на елементи потенціалу – на зовнішні та внутрішні. Такий підхід забезпечує можливість більш обґрунтованого управління процесом розвитку потенціалу, оптимізації ресурсного забезпечення та визначення пріоритетів фінансування відповідних напрямів діяльності [12].

До чинників зовнішнього середовища належать економічні, соціальні, політичні та нормативно-правові умови, в межах яких здійснюється діяльність підприємства [14]. Їхній вплив реалізується через систему стримувальних і стимулюючих заходів, що формуються державними органами влади, фінансово-кредитними інституціями, інвестиційними структурами та громадськими організаціями. Серед ключових важелів впливу слід виокремити податкову систему, кредитну політику та рівень процентних ставок, регуляторні обмеження, ступінь політичної стабільності, розвиненість фінансового ринку, а також чинні соціальні й правові норми [17].

Внутрішні чинники формування потенціалу підприємства охоплюють обрану стратегію економічного розвитку, професійний рівень та управлінські здібності керівництва, організаційну структуру, систему стимулювання персоналу, корпоративну культуру, етичні принципи ведення господарської

діяльності, рівень інноваційної активності та раціональність використання ресурсів. Саме внутрішнє середовище визначає здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішніх умов та ефективно досягати визначених стратегічних орієнтирів [29].

Процес формування потенціалу підприємства виступає складовою його економічної стратегії та передбачає створення і розвиток системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб їхня синергійна взаємодія забезпечувала досягнення стратегічних, тактичних і операційних цілей діяльності. У наукових дослідженнях виокремлюється низка підходів науково-методичних підходів до формування потенціалу підприємства, узагальнення яких наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні наукові підходи до формування потенціалу підприємства

Науково-методичні підходи	Сутнісна характеристика	Особливості використання
Системний	Формування потенціалу розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів, орієнтованих на досягнення конкурентоспроможних параметрів результату	Передбачає визначення параметрів «виходу» (продукту/послуги) та відповідних параметрів «входу» (ресурсів, інформації, технологій)
Маркетинговий	Орієнтація потенціалу на потреби споживачів та підвищення цінності кінцевого результату	Забезпечує підвищення якості продукції/послуг і зниження сукупних витрат споживача
Функціональний	Формування потенціалу через визначення функцій, необхідних для задоволення потреб, та пошук альтернативних способів їх реалізації	Передбачає вибір варіанта з максимальною ефективністю сукупних витрат
Відтворювальний	Спрямований на безперервне оновлення виробництва з меншими витратами ресурсів та вищою якістю	Використовує базу порівняння для оцінювання результатів відтворювального процесу
Нормативний	Передбачає встановлення нормативів для ключових елементів потенціалу та параметрів ринку	Сприяє підвищенню керованості та стандартизації процесів
Комплексний	Урахування технічних, економічних, екологічних, соціальних та організаційних аспектів діяльності	Забезпечує багатовимірний підхід до формування та використання потенціалу

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [8; 13; 22].

На основі дослідження взаємозв'язку категорій «потенціал», «стратегія» та «стратегічний розвиток» виокремлено три концептуальні підходи до трактування сутності поняття «стратегія економічного розвитку».

Перший підхід інтерпретує стратегію економічного розвитку як систему довгострокових орієнтирів, що визначають напрям трансформації підприємства відповідно до бачення його майбутнього стану та можливостей внутрішнього середовища з урахуванням змін зовнішнього конкурентного простору [16].

Другий підхід акцентує увагу на ресурсному аспекті, розглядає стратегію економічного розвитку як механізм раціонального використання та нарощування ресурсного потенціалу підприємства з метою досягнення конкурентних переваг [21].

Третій підхід підкреслює довгостроковий характер стратегії економічного розвитку та необхідність комплексного використання можливостей підприємства в умовах динамічного і невизначеного зовнішнього середовища [17].

Класифікація стратегій економічного розвитку, що застосовуються підприємствами, свідчить про їхню взаємозалежність та взаємообумовленість. Окремі стратегії можуть виступати як передумовою, так і наслідком реалізації інших стратегічних рішень. Стратегія економічного розвитку характеризується системою управлінських дій, спрямованих на досягнення визначених цілей, а її результативність проявляється у конкретних якісних та кількісних показниках функціонування підприємства [21].

Стратегічне планування трактується як безперервний адаптивний процес розроблення, реалізації та коригування системи формалізованих планів розвитку підприємства, що здійснюється на основі постійного моніторингу внутрішніх і зовнішніх змін. Такий підхід забезпечує своєчасне реагування на трансформації ринкового середовища, підвищення гнучкості управління та зростання ефективності реалізації стратегії економічного розвитку підприємства [27].

В умовах адміністративно-командної системи господарювання стратегічне планування на рівні підприємств фактично не застосовувалося, оскільки за відносної стабільності зовнішнього середовища потреба в ньому була відсутня. Хоча довгострокові плани розвитку формально розроблялися, вони ґрунтувалися переважно на методі екстраполяції існуючих тенденцій та мали

директивний характер.

Світовий досвід свідчить, що ефективне підприємство повинно мати чітко сформоване бачення майбутнього, яке визначає стратегічні орієнтири його розвитку. В умовах високої динаміки ринкового середовища виникає об’єктивна необхідність упровадження концепції стратегічного планування, що забезпечує формування адаптивного механізму реагування підприємства на зміни ринку. Перехід до стратегічного підходу, який відповідає принципам ринкової економіки, є важливою передумовою досягнення конкурентних переваг та стабільного розвитку. Практика окремих вітчизняних підприємств підтверджує результативність застосування стратегічного планування [29].

Стратегічні плани базуються на комплексному аналізі тенденцій розвитку, потенційних загроз і можливостей зовнішнього середовища, а також на прогнозуванні його майбутнього стану, зокрема з урахуванням науково-технічного прогресу. Стратегічне планування виконує дві ключові функції. По-перше, воно визначає комплекс заходів, які необхідно реалізувати сьогодні для досягнення довгострокових цілей. По-друге, чітко сформульовані стратегічні орієнтири спонукають керівництво оцінювати поточні рішення з позицій їхнього впливу на майбутні результати діяльності підприємства [30].

Попри важливість стратегічного підходу, його повноцінне впровадження на українських підприємствах поки що є обмеженим. Однією з причин є недостатня адаптація зарубіжних методик стратегічного планування до специфіки вітчизняного ринку, що знижує ефективність їх практичного застосування.

Організація стратегічного планування потребує залучення висококваліфікованих фахівців. Оптимальною є модель, за якої процес координує директор зі стратегічного розвитку, а безпосередню аналітичну роботу здійснює спеціалізований підрозділ. Його функціями є постійний моніторинг зовнішнього середовища, розроблення довгострокових прогнозів, підготовка стратегічних рішень та коригування затверджених планів відповідно до змін умов діяльності [33].

Серед основних перешкод упровадження стратегічного планування на українських підприємствах виділяють: негативний досвід директивного планування в минулому; нестабільність економічних процесів, що ускладнює прогнозування; небажання керівництва формулювати чіткі стратегічні цілі; опір персоналу організаційним змінам; обмеженість фінансових і часових ресурсів для розроблення стратегічних документів.

Водночас суттєвою проблемою залишається недооцінка мінливості зовнішнього середовища. Стратегічні плани часто формуються з припущенням стабільності ринкових тенденцій та незмінності поведінки конкурентів, що в сучасних умовах є помилковим.

Стратегія підприємства являє собою систему взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей із можливістю їх коригування залежно від змін середовища. Її формування передбачає визначення пріоритетних напрямів розвитку, які забезпечують зростання потенціалу підприємства та ефективне використання ресурсів [30].

Розроблена стратегія є ключовим елементом системи стратегічного управління. Саме стратегічне управління слід розглядати як процес прийняття та реалізації довгострокових управлінських рішень, що ґрунтуються на зіставленні внутрішніх можливостей підприємства з умовами та викликами зовнішнього середовища.

Отже, стратегія економічного розвитку підприємства виступає визначальним чинником його успішного функціонування та довгострокової життєздатності. Вона формує загальний напрям руху організації, створює основу для прийняття управлінських рішень та забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів. Різноманітність наукових підходів до трактування поняття стратегії економічного розвитку свідчить про його багатовимірність і складність, що потребує комплексного осмислення в сучасних умовах господарювання [38].

Сучасні підходи до визначення стратегії економічного розвитку підприємства враховують динамічний характер бізнес-середовища та потребу в

інноваціях та адаптивності.

1. Інноваційна стратегія:

Інноваційні стратегії спрямовані на впровадження нових технологій, продуктів або процесів для забезпечення зростання та економічного розвитку підприємства. Вони передбачають активне використання науково-дослідних розробок та інвестицій у новітні технології [117].

2. Гнучка стратегія:

Гнучкі стратегії передбачають здатність підприємства швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Це включає постійний моніторинг ринку, адаптацію виробничих процесів та оперативне коригування планів у відповідь на нові виклики та можливості.

3. Стратегія сталого розвитку:

Стратегії сталого розвитку враховують екологічні, соціальні та економічні аспекти діяльності підприємства. Вони спрямовані на досягнення довгострокового балансу між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю [29].

Кожна стратегія економічного розвитку підприємства складається з ряду ключових елементів, які визначають її структуру та зміст.

1. Місія та бачення:

Місія: місія підприємства визначає його основну мету, існування та фундаментальні цінності. Вона формулює, чому підприємство існує та які принципи керують його діяльністю.

Бачення: бачення описує довгострокові цілі та ідеали, до яких прагне підприємство. Воно визначає напрям економічного розвитку та створює образ майбутнього, до якого слід рухатися.

2. Цілі та завдання:

Довгострокові цілі: стратегічні орієнтири підприємства, які визначають основні напрями його розвитку на тривалий період.

Короткострокові завдання: конкретні, вимірювані кроки, які необхідно здійснити для досягнення довгострокових цілей.

3. Стратегічні ініціативи:

Стратегічні ініціативи являють собою конкретизовані програми та проєкти, орієнтовані на практичну реалізацію визначених стратегічних цілей підприємства. До їх складу можуть входити інноваційні розробки, удосконалення або реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження сучасних технологій, організаційні трансформації та інші управлінські заходи, спрямовані на досягнення запланованих результатів [32].

На основі узагальнення наукових праць з досліджуваної проблематики систематизовано основні підходи до трактування поняття «стратегія економічного розвитку підприємства». Зокрема, її розглядають як визначений напрям розвитку, як механізм ефективного використання ресурсного потенціалу, а також як процес прийняття управлінських рішень довгострокового характеру. У межах зазначених підходів розкрито змістовні характеристики стратегії економічного розвитку.

Стратегію економічного розвитку підприємства доцільно трактувати як довгострокову систему взаємопов’язаних стратегічно орієнтованих дій, що реалізуються за умови постійного моніторингу чинників зовнішнього середовища та спрямовані на забезпечення результативності діяльності й зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку [40].

Також уточнено класифікацію стратегій економічного розвитку підприємств та виокремлено такі основні групи: стратегії просування, цінові стратегії, стратегії збуту, стратегії розвитку продукту та стратегії кооперaційної взаємодії.

Запропонована класифікація дозволяє відокремлювати пов’язані в рамках груп стратегії. Визначено, що стратегія розвитку підприємств, в першу чергу, формує напрями та перспективи розвитку, стан позиціонування на ринку, при цьому, аналізуючи свої очікувані результати діяльності. Саме тому, головною особливістю стратегії розвитку підприємства є формування та аналіз перспектив розвитку діяльності за умови постійного моніторингу зовнішнього середовища.

1.2. Сучасні підходи до формування стратегії економічного розвитку підприємств та чинники її ефективної реалізації

Формування стратегії розвитку підприємства є складним, багатокомпонентним процесом, що потребує застосування сукупності науково обґрунтованих методів і управлінських підходів. Ефективність цього процесу визначається глибиною аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, чіткістю формулювання стратегічних цілей і завдань, а також здатністю підприємства своєчасно адаптуватися до змін ринкового середовища.

У процесі стратегічного управління доцільно акцентувати увагу на таких напрямах взаємодії: проведення комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства; здійснення SWOT-аналізу з метою виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; оцінювання загальних принципів організації діяльності, що сприяють формуванню ефективної командної взаємодії, узгодженості мотиваційних орієнтирів та прийняттю колегіальних управлінських рішень [44].

У межах аналізу зовнішнього середовища визначаються ключові аспекти, основними з яких є такі:

- оцінювання впливу зовнішніх чинників на формування професійних компетенцій персоналу;
- ідентифікація потенційних ризиків, що можуть негативно впливати на розвиток організації;
- виявлення нових можливостей для розширення діяльності;
- оцінювання наявності внутрішніх ресурсів для використання відкритих можливостей та визначення слабких сторін, які можуть ускладнювати реагування на зовнішні загрози [43].

Аналіз внутрішнього середовища передбачає дослідження індивідуально-психологічних характеристик працівників, особливостей організації робочих процесів, рівня відповідальності структурних підрозділів, а також ефективності міжфункціональної взаємодії та мотиваційної спрямованості персоналу на

досягнення спільних результатів. Важливим інструментом у цьому контексті виступає аналіз сильних і слабких сторін організації.

Для діагностики внутрішніх проблем і визначення напрямів удосконалення управлінської діяльності застосовується управлінське обстеження, що ґрунтується на комплексному дослідженні функціональних зон підприємства. Залежно від поставлених завдань воно може мати різний рівень складності. У процесі стратегічного планування доцільно охоплювати такі функціональні зони: маркетинг і фінанси (зокрема бухгалтерський облік); виробництво як основу забезпечення конкурентоспроможності та якості продукції чи послуг; персонал, його гнучкість, відповідальність і орієнтацію на результат; організаційну та корпоративну культуру; формування та підтримку позитивного іміджу підприємства [48].

Вагомого значення набуває застосування SWOT-аналізу як інструменту стратегічної діагностики. У його межах здійснюється структуризація факторів за чотирма групами: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Зазначений метод дозволяє систематизувати інформацію про поточний стан підприємства та визначити перспективні напрями розвитку [52].

До можливостей можуть належати зміна підходів до організації управління, оновлення асортименту продукції чи послуг, упровадження гнучкої цінової політики, використання вигідного територіального розташування. Серед загроз виділяються макроекономічна нестабільність, коливання валютного курсу, посилення конкуренції, зростання витрат на підготовку персоналу. До сильних сторін можуть бути віднесені високий рівень сервісу, професійність персоналу, широкий асортимент продукції чи послуг, оперативність обслуговування. Слабкими сторонами можуть виступати недостатня систематизація внутрішніх процесів, складність упровадження інновацій, обмежена цифрова присутність, нераціональний розподіл функціональних обов’язків між працівниками [48].

У цілому сучасні технології оптимізації управлінської діяльності

спрямовані на вдосконалення системи внутрішніх взаємовідносин, раціональний добір і розміщення персоналу, підвищення рівня його мотивації та формування орієнтації на досягнення високих результатів спільної діяльності. Такий підхід забезпечує узгодженість стратегічних цілей і реальних можливостей підприємства та створює передумови для його довгострокового розвитку.

Можливо виділити такі методи, що візуалізовані на рис. 1.1.



Рис. 1.1. **Актуальні методи та вектори оптимізації взаємодії в організації**

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [48;53].

Методи комплектування малих груп дозволяють визначити оптимальні кількісні та якісні параметри, що характеризують відносини між працівниками з урахуванням психологічної сумісності.

До методів гуманізації праці належать використання психологічного впливу кольору, музики, виключення монотонності роботи, розширення творчих процесів тощо.

Вектор професійного відбору та моделі навчання – відповідно є можливість проходження додаткового навчання у межах підвищення кваліфікації та компетентності працівників.

Відповідно до проаналізованих теоретичних та практичних елементів вмотивованої діяльності, можна зробити висновок, що до загальних принципів, які зумовлюють моральні аспекти створення якісних умов праці на підприємстві та організації важливо звертати увагу на:

- принцип надання якісних послуг покупцям;

- принцип наслідування передового досвіду в діяльності організацій;
- принцип самостійності, гуманізму, орієнтованості на навчання та відповідальності;
- принцип справедливості/лояльності/винагороди за діяльність [53].

Моральні принципи, що сприяють набуттю компетентності та формування якісного вектору в межах колективної взаємодії та підвищення конкурентоспроможності в діяльності організації:

Кожен співробітник має слідувати моральним принципам та усвідомлювати важливість збереження як власних, так і колективних інтересів.

1. Сумлінність у виконанні власних посадових обов'язків.

2. Об'єктивність у виконанні існуючих повноважень (відповідно до посадової інструкції; переваг та інтересів).

3. Заборона нанесення шкоди в змісті діяльності організації [54].

Враховуючи загальні аспекти можемо виокремити такі особливості:

1. Грамотне управління – індивідуальний підхід до кожного співробітника та професійної ситуації, що виникає у змісті взаємодії:

2. Захист прав кожного співробітника;

3. Надання можливості для навчання, підвищення професійних знань, вмінь та навичок, реалізація підходу щодо можливості кар'єрного зростання;

4. Використання інноваційних технологій для оптимізації та оновлення роботи на місцях – комп'ютеризація, технології взаємодії, різноманітні гаджети тощо [49].

Сучасні фахівці рекомендують такий алгоритм використання методик та технологій, що спрямовані на становлення та динаміку розвитку системи мотивації персоналу в організації та на підприємстві:

- моніторинг стану ринку праці та позиціонування організації;
- діагностика існуючих в організації методів, форм та елементів мотивації і стимулювання;
- діагностика мотивації працівників організації.

Виділяють наступні процедури для діагностики системи мотивації і

стимулювання праці, з метою встановлення існуючих прогалин та можливостей оптимізації діяльності й порушення існуючих форм взаємодії:

- аналіз використовуваних форм і систем стимулювання, їх зв'язку з мотивацією персоналу;
- аналіз рівня і структури оплати праці;
- оцінка відповідності розроблених принципів, структури оплати праці цілям організації.

Цілями проведення мотиваційного аудиту в змісті організації діяльності на підприємстві та в організації, можуть бути:

- оцінка ефективності існуючої системи управління мотивацією персоналу, врахування позитивних та негативних моментів у змісті взаємодії;
- визначення відповідності системи управління мотивацією законодавству України;
- чіткі та виважені рекомендації по необхідній реорганізації системи мотивації персоналу в компанії;
- розробка системи стимулювання персоналу під нові цілі, відповідно до провідної мети та завдань, на які орієнтована сама компанія у векторі спільної взаємодії;
- оцінка відповідності системи мотивації провідним цілям підприємства, відповідь на питання, чи надасть реорганізація можливість для досягнення завдань й розвитку гнучкості, конкурентоспроможності в діяльності;
- оптимізація витрат на управління мотивацією персоналу: різноманітні постери, наочність, проведення тренінгів, семінарів тощо;
- оцінка мотиваційного потенціалу персоналу, що проводиться з певними періодами та інтервалами, дозволяє прослідити періоди «сплеску» мотивації та її зниження;
- створення ґрунтовної основи для поліпшення (розроблення) системи мотивації відповідно до сучасних інноваційних підходів;
- оцінка обсягів ресурсів, необхідних для зміни системи мотивації, її реорганізації та набуття потенційного позитивного результату діяльності [49].

У процесі проведення мотиваційного аудиту вирішується комплекс взаємопов’язаних завдань.

1. Аналіз чинної стратегії підприємства у сфері мотивації персоналу:

- дослідження діючої системи мотивації та визначення узгодженості між її елементами і процедурами;

- вивчення моделі стимулювання працівників на підставі внутрішньої нормативної документації;

- оцінка послідовності та системності реалізації мотиваційного впливу з боку вищого керівництва;

- діагностика практики мотивування на рівні лінійних менеджерів [41].

2. Оцінювання мотиваційного потенціалу працівників організації:

- аналіз структури потреб і мотивів персоналу;

- визначення домінуючих актуальних та базових потреб співробітників;

- виявлення факторів демотивації, що потребують оперативного управлінського реагування [49].

3. Встановлення рівня відповідності:

- наявної системи мотивації загальній стратегії організації у сфері управління персоналом;

- діючих мотиваційних механізмів стратегічним і тактичним цілям підприємства;

- застосовуваних інструментів стимулювання реальним мотивам працівників;

- управлінських компетенцій керівників у сфері мотивації очікуванням та потребам персоналу [54].

За результатами оцінки складаються рекомендації щодо зміни стратегії, структури, процедурах мотивації персоналу.

Навчання мотивованій та виваженій поведінці – це досить стійкий процес, у часовому аспекті. Для навчання поведінки характерні такі риси:

- може ґрунтуватися як на особистому, так і на чужому досвіді,

- навчання може стосуватися не тільки реально здійснюваної поведінки, а

й так званої потенційної поведінки – тобто такої поведінки, яку людина здійснить при виникненні певних умов (але в даний час у реальній ситуації не здійснюється),

- виміром ефективності навчання та вмотивованості завжди є зміна людини. Навіть якщо поведінка, що спостерігається, залишається сталою, сам індивід стає іншим, оскільки трансформується його потенційна поведінка [55].

Основні механізми навчання поведінки та вмотивованості на спільний результат:

- метод проб і помилок, що полягає в тому, що людина перебирає можливі способи подолання перешкод (досягнення цілей), відмовляючись від неефективних і таким чином поступово знаходить рішення завдання,

- формування автоматизованих реакцій, що полягає в поетапному створенні складних поведінкових реакцій. У цьому кожен етап має підкріплюватися (негативними чи позитивними підкріпленнями, диференціюванням, гасінням, генералізацією), наслідування, що полягає у навчанні шляхом спостереження і повторення дій моделі [47].

Організація отримує можливість формувати та коригувати поведінку своїх членів за рахунок існування залежності між поведінкою та навчанням поведінки співробітника.

Людина змінює свою поведінку, коли шукає способи, що дозволяють досягти поставленої мети. Основне становище, у якому базується регулювання поведінки, – це відомий психологічний закон – закон ефекту: ймовірність реакції залежить від її ефекту [66]. У процесі функціонування системи мотивації і стимулювання важливо проводити оцінку її ефективності з метою пошуку шляхів її вдосконалення та розвитку. Як відомо, оцінити ефективність самого процесу мотивації праці можна за допомогою кількісних і якісних показників за етапами, наведеними на рис. 1.2.

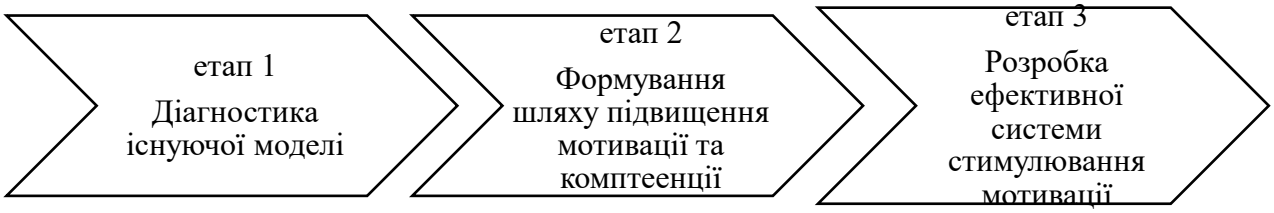


Рис. 1.2. **Етапи підвищення ефективності функціонування системи**

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [34; 42].

Визначення рівня мотивації персоналу та напрямів його професійної самореалізації створює підґрунтя для формування перспективних моделей удосконалення системи управління персоналом. Зокрема, це дозволяє:

- здійснювати коригування чинної системи мотивації відповідно до змін на ринку праці або трансформації стратегічних орієнтирів підприємства;

- доповнювати дієву систему матеріального стимулювання інструментами індивідуалізованого мотивування, орієнтованого на потреби конкретних працівників;

- розробляти програми підготовки керівників щодо застосування сучасних методів стимулювання, мотивування, ресурсного забезпечення діяльності персоналу, надання конструктивного зворотного зв’язку та закріплення досягнутих результатів;

- формувати комплексну систему мотивації персоналу та план її впровадження з метою досягнення запланованих показників у визначені терміни [122].

Крім того, результати аналізу мотиваційної сфери можуть бути використані для вдосконалення окремих напрямів кадрової політики, а саме:

- підвищення ефективності процесів добору, розстановки та внутрішнього переміщення працівників, а також формування ефективних команд;

- прогнозування трудової поведінки персоналу;

- обґрунтованого вибору форм і методів професійного навчання та підвищення кваліфікації;

- визначення кар’єрних орієнтацій різних категорій працівників і розроблення індивідуальних програм кар’єрного зростання;

- оптимізації взаємодії як усередині підрозділів, так і між ними.

Для оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства широко використовується PESTEL-аналіз (PEST, PESTLE). Цей інструмент передбачає комплексне дослідження політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинників, що формують умови функціонування організації.

Політичні чинники охоплюють державну політику, законодавчі зміни, регуляторні вимоги, податкову систему та рівень політичної стабільності. Зміни нормативно-правового середовища або фіскальної політики можуть суттєво впливати на фінансові результати підприємства, тоді як політична нестабільність підвищує рівень ризиків господарської діяльності.

Економічні чинники включають макроекономічні показники – темпи економічного зростання, рівень інфляції, валютний курс, рівень зайнятості та доходів населення. Вони визначають платоспроможний попит, структуру витрат підприємства та рівень його прибутковості.

Соціальні чинники пов’язані з демографічними процесами, культурними тенденціями, суспільними очікуваннями та рівнем освіти населення. Зміни в демографічній структурі можуть впливати на обсяг і структуру попиту, а трансформація соціальних цінностей – вимагати адаптації продуктів і послуг до нових споживчих запитів.

Технологічні фактори включають розвиток нових технологій, інновацій, досліджень і розробок. Зокрема, впровадження нових технологій може підвищити ефективність виробничих процесів, знизити витрати та підвищити якість продукції.

Екологічні фактори включають вплив екологічного законодавства, змін клімату, стійких практик та екологічної свідомості споживачів. Наприклад, зміни в екологічному законодавстві можуть вимагати від підприємства адаптації своїх виробничих процесів або впровадження нових екологічно чистих технологій.

Правові фактори включають регуляторні вимоги, закони, стандарти та норми, що впливають на діяльність підприємства. Наприклад, зміни в законодавстві щодо праці можуть впливати на умови роботи працівників, а зміни в регуляторних вимогах можуть вимагати від підприємства адаптації своїх продуктів та процесів.

Аналіз п’яти сил Портера або модель п’яти сил Портера, вона дозволяє підприємствам оцінити конкурентне середовище у своїй галузі. Вона включає аналіз п’яти основних сил, що впливають на конкуренцію:

1. Конкуренція всередині галузі:

Рівень конкуренції між існуючими гравцями на ринку визначається кількістю конкурентів, їхньою силою, рівнем диференціації продуктів та послуг, а також бар’єрами для виходу з ринку. Високий рівень конкуренції може призводити до зниження цін та прибутковості підприємства.

2. Загроза нових гравців:

Ймовірність появи нових конкурентів на ринку залежить від бар’єрів для входу, таких як витрати на вхід, доступ до каналів розподілу, патенти та ліцензії, а також економії на масштабах. Високі бар’єри для входу можуть захистити підприємство від нових конкурентів.

3. Загроза замінників:

Можливість появи альтернативних продуктів або послуг, які можуть замінити існуючі, залежить від рівня інновацій, змін у вподобаннях споживачів та технологічних змін. Поява замінників може знизити попит на продукцію підприємства та його прибутковість.

4. Сила постачальників:

Вплив постачальників на підприємство визначається кількістю постачальників, рівнем диференціації їхніх продуктів, витратами на зміну постачальника та важливістю їхньої продукції для підприємства. Висока сила постачальників може призводити до зростання витрат та зниження прибутковості підприємства.

5. Сила покупців:

Вплив покупців на підприємство визначається кількістю покупців, їхньою важливістю для підприємства, витратами на зміну постачальника та рівнем диференціації продуктів. Висока сила покупців може призводити до зниження цін та прибутковості підприємства.

Матриця BCG (Бостонська консалтингова група):

Матриця BCG використовується для аналізу портфеля продуктів або бізнес-напрямків підприємства. Вона розділяє всі продукти на чотири категорії на основі їхнього ринкового зростання та частки ринку:

Зірки (Stars):

Продукти з високим ринковим зростанням і високою часткою ринку. Вони потребують значних інвестицій для підтримки свого зростання, але мають потенціал для генерації високих доходів у майбутньому.

Дійні корови (Cash Cows):

Продукти з низьким ринковим зростанням, але високою часткою ринку. Вони генерують стабільні доходи та не потребують значних інвестицій, що дозволяє підприємству використовувати ці доходи для фінансування інших продуктів.

Знаки питання (Question Marks):

Продукти з високим ринковим зростанням, але низькою часткою ринку. Вони потребують великих інвестицій для підвищення своєї частки ринку або можуть бути відкинені, якщо їх потенціал для зростання є невизначеним.

Собаки (Dogs):

Продукти з низьким ринковим зростанням і низькою часткою ринку. Вони не генерують значних доходів і можуть бути зняті з ринку або реструктуровані для підвищення їхньої ефективності [90].

Сценарний аналіз.

Сценарний аналіз використовується для прогнозування можливих майбутніх подій та їхнього впливу на підприємство. Цей метод включає розробку декількох альтернативних сценаріїв розвитку подій, які можуть виникнути в майбутньому. Сценарний аналіз дозволяє підприємству підготуватися до різних

можливих ситуацій та розробити відповідні стратегії.

Оптимістичний сценарій:

Розглядає найбільш сприятливий розвиток подій для підприємства. Наприклад, економічне зростання, позитивні зміни в законодавстві або технологічні прориви.

Песимістичний сценарій:

Враховує найбільш негативні події, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Наприклад, економічний спад, політична нестабільність або природні катастрофи.

Реалістичний сценарій:

Розглядає найімовірніший розвиток подій, що базується на поточних тенденціях та факторах. Цей сценарій є основою для розробки стратегічних планів підприємства [91].

Аналіз ланцюга вартості.

Аналіз ланцюга вартості, розроблений Майклом Портером, допомагає підприємствам визначити, які етапи їх діяльності створюють найбільшу вартість. Це дозволяє ідентифікувати можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Ланцюг вартості включає основні та допоміжні види діяльності:

Основні види діяльності:

Включають постачання, операції, логістику, маркетинг і продажі, обслуговування клієнтів. Ці види діяльності безпосередньо створюють або додають вартість продукту чи послузі.

Допоміжні види діяльності:

Включають інфраструктуру підприємства, управління людськими ресурсами, розробку технологій, закупівлі. Ці види діяльності підтримують основні процеси та забезпечують їхню ефективність.

Метод Дельфі.

Метод Дельфі використовується для отримання експертних оцінок та прогнозування майбутніх тенденцій. Він включає кілька етапів:

1. Формування експертної групи. Залучення фахівців у відповідній галузі, які мають глибокі знання та досвід. Це можуть бути керівники підприємств, аналітики, науковці або представники державних органів.

2. Опитування експертів. Збір думок експертів щодо майбутніх подій та їхнього впливу. Опитування проводиться в кілька раундів, що дозволяє експертам переглядати свої відповіді на основі інформації, наданої іншими експертами.

3. Аналіз відповідей. Обробка отриманих даних та формування узагальнених висновків. Це дозволяє виявити основні тенденції та прогнози, що підтримуються більшістю експертів.

4. Зворотній зв'язок. Повторне опитування експертів для уточнення їхніх думок на основі отриманих результатів. Це дозволяє досягти консенсусу та підвищити точність прогнозів.

4. Бенчмаркінг. Бенчмаркінг передбачає порівняння процесів та показників діяльності підприємства з найкращими практиками галузі. Це дозволяє визначити, де підприємство може покращити свої процеси та досягти вищих результатів.

5. Ідентифікація об'єктів порівняння. Вибір компаній або галузевих стандартів для порівняння. Це можуть бути конкуренти, лідери галузі або підприємства з інших секторів, які демонструють високі результати.

6. Збір даних. Аналіз процесів, показників та практик обраних об'єктів. Це може включати фінансові звіти, операційні дані, інтерв'ю з працівниками та інші джерела інформації.

7. Аналіз розривів. Визначення розривів між діяльністю підприємства та найкращими практиками. Це дозволяє виявити слабкі сторони та можливості для покращення.

8. Розробка плану покращення. Впровадження змін, що дозволяють досягти або перевершити найкращі практики. Це може включати реорганізацію процесів, інвестиції в нові технології, навчання працівників та інші заходи.

Balanced Scorecard (BSC) – метод стратегічного управління, розроблений

Робертом Капланом і Девідом Нортоном. Він включає чотири основні перспективи, що дозволяють підприємству відстежувати та керувати своєю діяльністю:

Фінансові цілі та показники, що відображають фінансовий успіх підприємства. Це можуть бути доходи, прибуток, рентабельність, обсяг продажів, витрати та інші фінансові показники.

Цілі та показники, що відображають задоволеність клієнтів та ринкову позицію підприємства. Це можуть бути частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, лояльність клієнтів, кількість нових клієнтів та інші показники, що характеризують взаємодію з ринком.

Цілі та показники, що відображають ефективність внутрішніх процесів підприємства. Це можуть бути виробничі показники, час циклу виробництва, рівень дефектів, ефективність логістики, інновації в процесах та інші показники.

Цілі та показники, що відображають здатність підприємства до навчання, зростання та інновацій. Це можуть бути інвестиції в навчання персоналу, кількість нових продуктів, рівень кваліфікації працівників, ефективність досліджень і розробок та інші показники, що характеризують потенціал розвитку.

Стратегічна карта – інструмент візуалізації, що допомагає підприємствам відобразити свої стратегічні цілі та взаємозв’язки між ними. Вона допомагає керівництву зрозуміти, як різні аспекти стратегії впливають один на одного та як їх можна координувати для досягнення загальних цілей.

Розробка чітких та вимірюваних стратегічних цілей для кожної з чотирьох перспектив Balanced Scorecard. Цілі повинні бути конкретними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі.

Відображення взаємозв’язків між стратегічними цілями різних перспектив. Це допомагає зрозуміти, як досягнення однієї цілі впливає на інші цілі та як вони взаємодіють для досягнення загальних стратегічних результатів.

Регулярний моніторинг виконання стратегічних цілей та оцінка їх досягнення. Це дозволяє виявляти відхилення від плану та вчасно вносити

коригування для забезпечення успішної реалізації стратегії [74].

Формування стратегії економічного розвитку підприємства є складним процесом, що вимагає використання різноманітних методів та інструментів. Кожен з методів має свої переваги та обмеження, і їх використання залежить від конкретних умов та потреб підприємства. Успішне стратегічне планування включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробку стратегічних альтернатив, оцінку та вибір найкращих напрямів економічного розвитку, а також постійний моніторинг та адаптацію стратегії у відповідь на зміни в умовах діяльності. Використання методів SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, моделі п’яти сил Портера, матриці BCG, сценарного аналізу, аналізу ланцюга вартості, методу Дельфі, бенчмаркінгу, Balanced Scorecard та стратегічної карти дозволяє підприємствам розробляти ефективні та адаптивні стратегії, що забезпечують їх довгострокову конкурентоспроможність та стійкість. У табл. 1.4. здійснено систематизацію методів.

Таблиця 1.4

Систематизація методів

Методи	Сутнісна характеристика	Позитивні сторони	Негативні сторони
SWOT-аналіз	Аналіз сильних (Strengths), слабких (Weaknesses) сторін, можливостей (Opportunities) та загроз (Threats)	Простота використання, дає загальну картину внутрішніх і зовнішніх факторів	Суб’єктивність оцінок, не визначає пріоритетів і взаємозв’язків
PESTEL-аналіз	Аналіз макрооточення за факторами: Політичні, Економічні, Соціальні, Технологічні, Екологічні, Легальні	Дозволяє виявити глобальні тенденції та ризики, системний підхід	Не враховує внутрішні фактори, складно передбачити зміни
Модель п’яти сил Портера	Оцінка конкурентного середовища за п’ятьма силами: конкуренти, нові гравці, замінники, постачальники, покупці	Допомагає визначити рівень конкуренції та рентабельність галузі	Може бути статичною, не враховує швидкі зміни ринку
Матриця BCG	Аналіз портфеля продуктів за часткою ринку та темпом зростання: «Зірки», «Дійні корови», «Важкі діти», «Собаки»	Допомагає визначити пріоритети інвестицій та ресурсів	Спрощена модель, не враховує зовнішні фактори і синергію продуктів
Сценарний	Розробка альтернативних	Дозволяє передбачити	Вимагає багато часу

Методи	Сутнісна характеристика	Позитивні сторони	Негативні сторони
аналіз	сценаріїв розвитку подій для планування стратегій	ризики та невизначеність, підвищує гнучкість	та ресурсів, складність у точності прогнозів
Аналіз ланцюга вартості (Value Chain)	Вивчення всіх етапів створення продукту від постачання до продажу для виявлення джерел конкурентної переваги	Виявляє ключові джерела вартості, допомагає оптимізувати процеси	Може бути складним у великих організаціях, потребує точних даних
Метод Дельфі	Експертна оцінка шляхом багатоетапного опитування групи експертів для прогнозування	Зменшує вплив особистих упереджень, дає структуровану експертну думку	Тривалий процес, залежить від компетентності експертів
Бенчмаркінг	Порівняння процесів, продуктів або практик з кращими в галузі для підвищення ефективності	Стимулює покращення, вчить від кращих практик	Може призвести до копіювання без інновацій, потребує доступу до даних
Balanced Scorecard (BSC)	Система стратегічного управління з показниками фінансів, клієнтів, процесів, навчання та розвитку	Дозволяє поєднати стратегію з показниками ефективності, комплексний підхід	Складність у визначенні показників, потребує регулярного оновлення
Стратегічна карта	Візуалізація стратегії організації через взаємозв’язки цілей по різних перспективам (BSC)	Полегшує комунікацію стратегії, демонструє причинно-наслідкові зв’язки	Може бути складною для великих організацій, суб’єктивна інтерпретація

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [62;90].

Зважаючи на те, що у сучасній науці та практиці не існує універсальних підходів до розвитку підприємств, кожен з них містить переваги та недоліки [111], тож для чіткого виокремлення ключових чинників успіху в розвитку підприємств в Україні доцільним є поєднання окремих елементів цих підходів й формування удосконаленого методичного підходу до оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку підприємств.

1.3. Методичні підходи до формування та оцінювання ефективності стратегії економічного розвитку підприємств

Стратегія економічного розвитку підприємства є багатовимірною концепцією, що включає кілька ключових компонентів. Кожен з цих

компонентів відіграє важливу роль у визначенні загального напряму та методів досягнення стратегічних цілей підприємства. У даному аналізі розглядаються основні компоненти стратегії економічного розвитку, які забезпечують системний підхід до управління підприємством.

1. Місія та бачення підприємства. Місія визначає основну мету існування підприємства, формує фундаментальні цінності та принципи діяльності. Місія відповідає на питання, чому підприємство існує, яку цінність воно створює для своїх споживачів, працівників, акціонерів та суспільства в цілому.

Основні характеристики місії:

Ясність: місія повинна бути чітко сформульована, зрозуміла для всіх зацікавлених сторін, включно з працівниками, клієнтами та партнерами.

Реалістичність: місія має відображати реальні можливості та потенціал підприємства, враховуючи його ресурси та ринкову позицію.

Мотивуюча сила: місія повинна надихати працівників та спонукати їх до досягнення поставлених цілей, створюючи відчуття спільної мети та спрямованості.

Бачення. Бачення підприємства описує довгострокові цілі та напрями його економічного розвитку, формує уявлення про його майбутнє. Бачення відповідає на питання, куди підприємство прагне рухатися і як воно бачить себе через певний проміжок часу.

Основні характеристики бачення:

Перспективність: бачення має відображати амбітні, але досяжні цілі, які підприємство планує досягти в майбутньому.

Зрозумілість: бачення повинно бути чітким і зрозумілим для всіх працівників підприємства, допомагаючи їм усвідомити, як їхня робота сприяє загальному успіху.

Мотивуюча сила: бачення повинно надихати працівників на досягнення стратегічних цілей, стимулюючи їх до інновацій та постійного вдосконалення.

2. Стратегічні цілі та завдання. Вони є основними орієнтирами економічного розвитку підприємства, визначають, що підприємство планує

досягти в довгостроковій перспективі. Стратегічні цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (побудова їх здійснюється за SMART-принцип).

Довгострокові цілі. Вони визначають стратегічні напрями економічного розвитку підприємства на період від 3 до 5 років і більше, охоплюють такі аспекти, як зростання ринкової частки, підвищення прибутковості, розширення географії діяльності, впровадження інновацій тощо.

Зокрема такі:

Зростання ринкової частки: досягнення певної частки ринку в конкретних регіонах або сегментах.

Підвищення прибутковості: збільшення чистого прибутку на визначений відсоток.

Розширення географії діяльності: вихід на нові ринки, відкриття нових філій або представництв.

Впровадження інновацій: розробка та впровадження нових продуктів або технологій.

Короткострокові завдання. Вони є конкретними кроками, які підприємство повинно здійснити для досягнення своїх довгострокових цілей. Вони зазвичай охоплюють період від одного до трьох років і включають детальні плани дій, що стосуються окремих підрозділів та функціональних напрямків підприємства.

Зокрема такі:

Збільшення обсягів виробництва: розширення виробничих потужностей або підвищення ефективності виробничих процесів.

Оптимізація витрат: впровадження заходів щодо зниження витрат, таких як автоматизація процесів або реорганізація логістики.

Розвиток персоналу: проведення навчальних програм, підвищення кваліфікації працівників, залучення нових талановитих фахівців.

Маркетингова кампанія: запуск нових маркетингових ініціатив, спрямованих на збільшення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів [74].

3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Він включає оцінку ресурсів, процесів та компетенцій підприємства. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, які впливають на здатність підприємства досягати своїх цілей.

Компоненти внутрішнього аналізу:

Ресурси: фінансові, людські, матеріальні та нематеріальні ресурси підприємства. Оцінка ресурсів включає аналіз фінансових показників, таких як доходи, витрати, прибуток, а також оцінку кваліфікації та компетенцій працівників, наявності необхідного обладнання та технологій.

Процеси: ефективність виробничих та управлінських процесів. Важливо оцінити, наскільки ефективно функціонують основні бізнес-процеси, такі як виробництво, логістика, маркетинг, продажі та обслуговування клієнтів. Це дозволяє виявити можливості для підвищення ефективності та зниження витрат.

Компетенції: рівень знань, навичок та досвіду працівників. Аналіз компетенцій включає оцінку професійних навичок та знань працівників, їхню готовність до змін та здатність впроваджувати інновації. Важливо також враховувати культуру підприємства та її вплив на продуктивність та мотивацію працівників [59].

Зовнішній аналіз.

Зовнішній аналіз включає оцінку економічних, політичних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів, що впливають на діяльність підприємства. Це дозволяє виявити можливості та загрози, які можуть вплинути на стратегію економічного розвитку.

Компоненти зовнішнього аналізу:

- Економічні чинники: оцінка макроекономічних умов, таких як рівень інфляції, економічне зростання, курс валют, рівень безробіття, доходи населення. Ці фактори впливають на попит на продукцію підприємства, його витрати та прибутковість.

- Політичні чинники: аналіз впливу урядових політик, законодавства, регуляцій, податкової політики, політичної стабільності на діяльність підприємства. Зміни в політичному середовищі можуть створювати як

можливості, так і загрози для бізнесу.

- Соціальні чинники: оцінка демографічних змін, культурних тенденцій, соціальних очікувань та рівня освіти. Соціальні зміни можуть впливати на вподобання споживачів, їхню готовність до покупки та вимоги до продукції.

- Технологічні чинники: аналіз розвитку нових технологій, інновацій, досліджень і розробок. Технологічні зміни можуть відкривати нові можливості для підприємства, але також створювати нові виклики та конкуренцію.

- Екологічні чинники: оцінка впливу екологічного законодавства, змін клімату, стійких практик та екологічної свідомості споживачів. Зміни в екологічному середовищі можуть вимагати від підприємства адаптації своїх виробничих процесів або впровадження нових екологічно чистих технологій.

- Правові чинники: аналіз регуляторних вимог, законів, стандартів та норм, що впливають на діяльність підприємства. Зміни в законодавстві можуть впливати на умови роботи підприємства, його витрати та відповідальність [82].

4. Стратегічні ініціативи. Вони є конкретними проектами або програмами, спрямованими на реалізацію стратегічних цілей підприємства. Вони можуть включати інноваційні проекти, реорганізацію бізнес-процесів, впровадження нових технологій, вихід на нові ринки тощо.

Основні характеристики стратегічних ініціатив:

- Фокус на результат: стратегічні ініціативи повинні бути спрямовані на досягнення конкретних стратегічних цілей, забезпечуючи вимірювані результати.

- Інноваційність: використання новітніх технологій та методів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

- Гнучкість: здатність адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, швидко реагуючи на нові виклики та можливості.

- Ресурсна забезпеченість: наявність необхідних ресурсів для реалізації ініціатив, включаючи фінансові, людські та матеріальні ресурси [80].

5. Стратегічне планування. Є процесом визначення основних напрямів економічного розвитку підприємства та розробки планів для досягнення

стратегічних цілей. Це включає встановлення цілей, визначення необхідних ресурсів, розробку стратегічних ініціатив та оцінку їхньої ефективності.

Етапи стратегічного планування:

5.1. Аналіз ситуації: оцінка поточного стану підприємства та зовнішнього середовища. Це включає внутрішній та зовнішній аналіз, SWOT-аналіз та інші інструменти стратегічного аналізу [118].

5.2. Формулювання стратегії: визначення основних напрямів економічного розвитку та стратегічних ініціатив. Це включає розробку довгострокових та короткострокових цілей, а також вибір стратегій для досягнення цих цілей.

5.3. Розробка плану дій: деталізація заходів та проектів, необхідних для реалізації стратегії. Це включає розробку детальних планів дій для кожного підрозділу та функціонального напряму підприємства.

5.4. Реалізація стратегії: організація виконання планів та моніторинг їхнього виконання. Це включає залучення необхідних ресурсів, координацію дій та контроль виконання.

5.5. Оцінка та коригування: постійний моніторинг результатів та внесення коригувань у стратегію. Це включає оцінку ефективності виконання стратегічних планів, аналіз відхилень та внесення необхідних змін [58].

6. Впровадження та моніторинг стратегії.

Впровадження стратегії. Являє собою організацію виконання стратегічних планів, залучення необхідних ресурсів та забезпечення ефективної координації дій всіх підрозділів підприємства. Це включає створення робочих груп, визначення відповідальних осіб, встановлення строків та контроль виконання.

Ключові етапи впровадження стратегії:

6.1. Комунікація стратегії: інформування всіх працівників про стратегічні цілі та плани, забезпечення розуміння їхньої ролі у реалізації стратегії.

6.2. Залучення ресурсів: забезпечення необхідних фінансових, людських та матеріальних ресурсів для реалізації стратегічних ініціатив.

6.3. Координація дій: забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами, організація роботи робочих груп та проектних команд.

6.4. Моніторинг виконання: постійний контроль виконання стратегічних планів, оцінка прогресу та виявлення відхилень.

Моніторинг та оцінка є критичними для забезпечення успішної реалізації стратегії. Постійний моніторинг дозволяє виявляти відхилення від плану, оцінювати ефективність виконання стратегічних ініціатив та вчасно вносити коригування.

Інструменти моніторингу та оцінки:

- ключові показники ефективності (KPI): вимірювання прогресу у досягненні стратегічних цілей. KPI можуть включати фінансові показники (наприклад, доходи, прибуток, рентабельність), операційні показники (наприклад, продуктивність, рівень дефектів), маркетингові показники (наприклад, частка ринку, задоволеність клієнтів) та інші показники, що відображають виконання стратегічних планів;

- аудит та ревізія: періодична перевірка виконання стратегічних планів, аналіз відповідності результатів поставленим цілям. Аудит дозволяє виявити слабкі сторони та проблемні області, що потребують коригування;

- зворотній зв'язок: отримання інформації від працівників та інших зацікавлених сторін про реалізацію стратегії. Зворотній зв'язок дозволяє виявити проблеми та можливості для покращення, а також забезпечує долученість працівників до процесу стратегічного управління [45].

7. Роль керівництва у формуванні та впровадженні стратегії.

Керівництво підприємства відіграє ключову роль у формуванні та впровадженні стратегії. Вони повинні забезпечувати лідерство, координацію та підтримку на всіх етапах стратегічного процесу.

Обов'язки керівництва:

- встановлення бачення та цілей: визначення стратегічних напрямів економічного розвитку та встановлення амбітних, але досяжних цілей;

- залучення ресурсів: забезпечення необхідних фінансових, людських та матеріальних ресурсів для реалізації стратегічних ініціатив;

- координація дій: забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами,

організація роботи робочих груп та проектних команд;

- мотивація працівників: створення умов для залучення працівників до реалізації стратегії, стимулювання їх до досягнення поставлених цілей;

- контроль та оцінка: постійний моніторинг виконання стратегічних планів, оцінка результатів та внесення необхідних коригувань [39].

Аналіз основних компонентів стратегії економічного розвитку підприємства дозволяє зрозуміти складність та багатогранність цього процесу. Кожен компонент – місія та бачення, стратегічні цілі та завдання, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, стратегічні ініціативи, стратегічне планування, впровадження та моніторинг, а також роль керівництва – відіграє важливу роль у забезпеченні успіху підприємства. Ефективна стратегія економічного розвитку вимагає системного підходу, ретельного аналізу та постійної адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

На наш погляд саме від рівня та достовірності інформаційного поля багато в чому залежить гармонійність налагодження взаємин та стабілізація відносин. Інформація, у контексті впливу сучасне суспільство грає велику роль, у разі, хочемо навести такі аспекти її роль сучасному суспільстві:

- інформація у процесі своєї реалізації, надає дані, певним чином організовані, що мають сенс, значення та цінність для свого споживача та є необхідною ланкою у процесі прийняття рішення чи реалізації інших стратегічно важливих функцій;

- інформація в особистісному уявленні, являє собою наявність точних знань і відомостей про реальні дані та залежність між ними, що є одним з діючих видів ресурсів, які використовуються людиною у професійній діяльності та побуті;

- інформація в основі своєї містить відомості про осіб, предмети, факти, події, явища та процеси незалежно від свідомої форми їх подання;

- інформація включає в свою структуру відомості, що залишаються невідомими до моменту їх отримання;

- інформація несе у собі значення, приписане певним даним;

- інформація розглядається як засіб і форма передачі знань та досвіду, водночас скорочує невизначеність, випадковість та необізнаність у різних життєвих обставинах;

- інформація є узагальненою категорією, яка може належати до будь-яких сигналів, звуків, знаків та іншого, тобто до всіх даних і відомостей, які в процесі своєї реалізації можуть передаватися, прийматися, записуватися або зберігатися [40].

Фактично, в сучасному розумінні термін інформація настільки поширена, і широко охоплює не тільки ті дані, якими діляться між собою люди в процесі спілкування, а й ті, які можуть виникати і поширюватися незалежно від того, чи є у людства якісь відомості про них чи ні. З цієї ж причини такі дані в перспективі можуть служити для суспільства певним джерелом інформації в найближчій перспективі.

Результативність праці на кожному робочому місці зумовлює рівень економічної ефективності функціонування підприємства загалом. З-поміж різноманітних чинників, котрі становлять основу активізації зусиль персоналу підприємства, що спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності, завжди є мотивація праці [22;23].

За даними рис. 1.3 можна зробити висновок, що стимулювання працівників до виконання поставлених перед ними завдань є об’єктивною потребою, яку мають усвідомлювати всі керівники. У сучасних умовах управління дедалі більша увага приділяється не лише адміністративним важелям і матеріальному заохоченню, а й формуванню ефективної системи мотивації праці.

Для результативного управління мотиваційною системою важливо розуміти, які чинники впливають на зацікавленість персоналу в роботі. Вони поділяються на внутрішні та зовнішні [19].

До внутрішніх належать особисті прагнення, творчий потенціал, потреба в самореалізації та професійному зростанні. Зовнішні чинники охоплюють матеріальну винагороду, можливості кар’єрного просування, соціальний статус, належний рівень життя та інші стимули [42].

У процесі спільної діяльності, розв'язання виробничих завдань та подолання труднощів працівники формують характерні саме для цієї групи механізми регулювання пізнавальних та емоційних процесів, виробляють власні поведінкові стратегії й стиль роботи. У таких колективах відбувається активний обмін досвідом, засвоюються моделі поведінки, розширюються індивідуальні можливості, розвивається здатність узгоджувати власні цілі й дії з цілями інших. На певному етапі взаємодії колектив може досягти високого рівня сумісності та ефективної спрацьованості [44].

Можна запропонувати іншу класифікацію методів групової роботи відповідно до виділених аспектів групової роботи:

1) методи змістовної роботи групи;

2) методи якісної роботи групи;

3) методи структурування групи;

4) методи координатора [36].

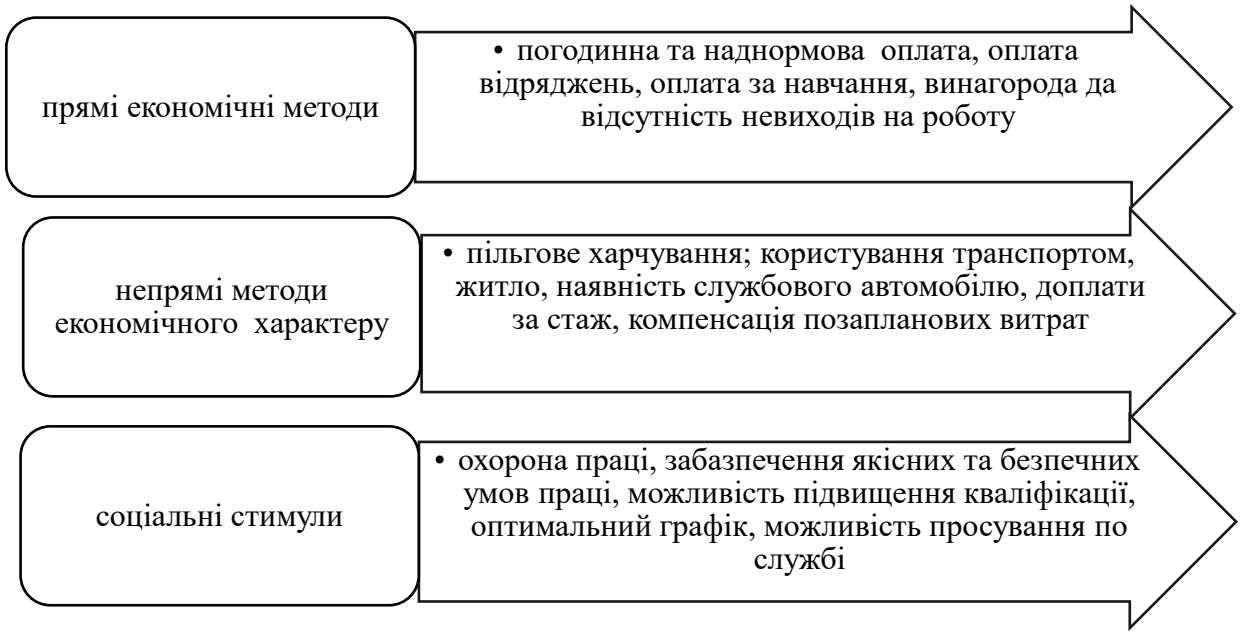


Рис. 1.3. **Класифікація методів мотивації діяльності працівників**

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [34; 36; 42].

1. Методи змістовної роботи групи (змістовні методи) спрямовані на постановку, аналіз, вирішення проблем (побудова дерева цілей, дерево проблем, сценарний метод, модерація тощо).

2. Методи якісної роботи групи (якісні методи) використовуються для розкриття причинно-наслідкових зв'язків, аналізу процесуальних характеристик у групі внутрішньої структури та взаємозв'язків, планування, розвитку та прискорення динамічних процесів у групі.

3. Методи структурування спрямовані формування структури групи та проведених інтервенцій.

4. Методи координатора використовує консультант у груповій роботі. Визначається позиція консультанта та його роль. Усі групи методів взаємопов'язані та взаємодоповнюють одна одну. Для консультанта важливо визначити завдання, що він ставить до виконання певному етапі економічного розвитку організації. Залежно від цього вибирається метод чи група методів роботи. Наприклад, якщо ставиться завдання вирішення проблеми, то вона визначається як основна, але це не означає, що в ході роботи не можуть використовуватися методи структурування чи якісної роботи [45].

Фахівці виокремлюють також, адміністративні, економічні та розпорядчі методи підпорядкування колективу до спільної діяльності та вмотивованості на спільний результат [47]:

1. Адміністративні методи – мають на меті у процесі своєї реалізації спосіб здійснення управлінських впливів на персонал. Дані дії до свого складу включають такі компоненти: владу, дисципліну та стягнення. Адміністративні методи за своєю спрямованістю орієнтовані на формування таких мотивацій до діяльності, як: відповідальність до своєї роботи, бажання самореалізації, орієнтація на майбутні перспективи професійної діяльності.

Головна роль даної сфери методів управління та мотивації полягає в тому, що вони за своєю суттю є певним фактором, який сприяє досягненню поставлених цілей та завдань, у випадках, коли потрібно активізувати діяльність колективу, направити співробітників на виконання тих чи інших дій, які повинні сприяти підвищенню рівня компетентності та організованості спільної професійної діяльності [51].

Основні особливості адміністративних методів, що полягають у таких

аспектах діяльності:

- прямий характер впливу на персонал – це означає, що будь-який регламентуючий або адміністративний акт, що передбачає обґрунтовану законодавчу базу, підлягає обов'язковому виконанню;

- відповідність адміністративних методів нормам органів управління – тобто наскільки методи управління відповідають правовим нормам та аспектам організації управлінської діяльності у контексті конкретної організації.

2. Економічні методи – включають ті способи та прийоми впливу, основу яких становлять економічні взаємини і засоби стимулювання. Економічні методи представляють взаємозалежну систему стимулювання та економічного впливу на всі сторони життєдіяльності колективу та індивіда. Економічні методи ґрунтуються на використанні економічних стимулів, що передбачають зацікавленість та відповідальність працівників за наслідки прийнятих рішень та спонукаючи працівників домагатися здійснення встановлених завдань без спеціальних вказівок. Специфічні риси економічних методів:

- керовані процеси стають більш еластичними та адаптивними – тобто фахівці розуміють структуру взаємодії в системі та більше орієнтуються на отримання якісно вищого рівня професійної реалізації;

- з'являється можливість ефективнішого контролю – організація залишає у себе право контролю діяльності фахівців, що допомагає регулювати професійну діяльність;

- адміністративний контроль стає обов'язковим - у цьому разі не грають першочергову роль адміністративні стягнення, основну роль починає грати можливість економічних стягнень, виходячи з мало виконаних вимог у процесі діяльності;

- поширення економічних методів поєднується з відносним відокремленням окремих підрозділів та підвищення рівня саморегулювання [41].

3. Розпорядчі методи управління спрямовані на досягнення поставленої мети управління, дотримання внутрішніх нормативних стандартів або підтримання системи управління установою в заданих параметрах шляхом

прямого адміністративного регулювання [43].

В змісті розгляду проблематики зазначимо, що Я. Паладієвою [38] була зроблена спроба класифікації існуючих теорій оптимальних методів мотивації персоналу організації, виходячи з загальних пріоритетів, потреб та вектору кожного напряму, що узагальнено у табл. 1.5.

Зміст основної специфіки управління мотивацією персоналу можна сформулювати у такому контексті [38]:

- наявність системного аналізу, який орієнтує дослідника у сфері управління персоналом, допомагає визначити основні характеристики структурних компонентів з урахуванням цілей, завдань, функцій, методів управління людьми, технологій управління, управлінських рішень;

- структуризація цілей, що забезпечує організацію та сумісність різних впливів на досягнення мети за різними рівнями управління персоналом;

Таблиця 1.5

Характеристика методів стимуляції мотивації, в залежності від конкретної теорії

Автори	Характеристика методів мотивації у змісті теорії
У. Гамільтон та Г. Емерсон	Методи матеріальної стимуляції спільної діяльності, з основним акцентом на підтримку продуктивності праці та спільної орієнтованості на результат діяльності
Ф. Тейлор	Мотивація повинна будуватися відповідно до пропорційності вкладу діяльності кожного працівника. Варто пробуджувати ініціативність, підтримку позитивного іміджу, піклуватися про становлення як фахівця кожного працівника
А. Файоль	Ініціативність є провідним чинником, що має сприяти мотивації набуття професійного досвіду та самостійності у виконанні діяльності, заохочення здобуття певних заслуг
Е. Мейо	Увага та позитивне ставлення до кожного працівника, чітке розмежування професійних обов'язків та відповідальності, приналежність до певної групи професіоналів, утворення мікро груп у колективі, як складових елементів діяльності
О. В. Притула, Р. О. Ющенко	Можливість ротації персоналу, поліпшення умов професійної діяльності та перспективи кар'єрного росту, регулювання робочого часу та оптимального відпочинку, публічне визнання заслуг кожного фахівця (підрозділу та колективу загалом)

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [38].

- метод декомпозиції - сприяє поділу цілісної картини сприйняття проблемної ситуації більш прості структурні компоненти. Тобто система

управління поділяється на підсистеми, які набувають такого вигляду: підсистеми, поділяються на функції, функції - на процедури, процедури - на операції. Після такого поділу виникає можливість возз'єднання системи цілісності;

- метод функціонально-вартісного аналізу дозволяє визначити та акцентувати увагу на зайвих та дублюючих функціях управління персоналом, завдяки чому з'являється можливість вибору оптимального способу управлінської діяльності, яка б за мінімальної кількості витрат забезпечувала б ефективність та результативність реалізації програм;

- метод творчих нарад сприяє формуванню колегіального обговорення, наявність необхідної комунікативної складової, а також допомагає виявити найякісніші шляхи вдосконалення системи керування персоналом;

- метод порівнянь (порівняльного аналізу) допомагає порівняти між ефективністю реалізації впровадженої системи управління персоналом з іншою аналогічною системою передової організації або нормативним станом, який сформований на позитивному досвіді інших організацій [47].

Оцінка ефективності стратегії економічного розвитку підприємства є критично важливим етапом у процесі стратегічного управління [115], що дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей та виявити необхідні коригувальні заходи. Цей процес включає в себе аналіз ключових показників, оцінку результатів діяльності та вивчення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на виконання стратегії.

1. Показники оцінки ефективності стратегії.

Фінансові показники є основними індикаторами ефективності стратегії, оскільки вони відображають фінансовий стан підприємства та його здатність генерувати прибуток. Основними фінансовими показниками є:

- чистий дохід від реалізації: відображає загальний обсяг продажів та динаміку його змін;

- чистий прибуток: показує залишок від виручки після вирахування всіх витрат;

- рентабельність продажів: визначається як відношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації;

- коефіцієнт рентабельності активів (ROA): показує ефективність використання активів підприємства;

- коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE): відображає ефективність використання власного капіталу.

Операційні показники оцінюють ефективність основних бізнес-процесів підприємства. Основними операційними показниками є:

- продуктивність праці: обсяг виробленої продукції на одного працівника за певний період;

- оборотність запасів: швидкість реалізації запасів продукції;

- собівартість продукції: витрати, пов’язані з виробництвом продукції;

- час виконання замовлень: тривалість часу від отримання замовлення до його виконання [53].

Маркетингові показники допомагають оцінити успішність реалізації маркетингової стратегії підприємства. Основними маркетинговими показниками є:

- частка ринку: доля підприємства в загальному обсязі продажів на ринку;

- задоволеність клієнтів: рівень задоволеності клієнтів продукцією та обслуговуванням;

- лояльність клієнтів: кількість повторних покупок та рівень рекомендацій;

- показник утримання клієнтів: відсоток клієнтів, які залишаються з підприємством протягом певного періоду [58].

2. Методи оцінки ефективності стратегії.

Ключові показники ефективності (KPI) є інструментом, який дозволяє вимірювати прогрес у досягненні стратегічних цілей. KPI повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART), зокрема:

- фінансові: чистий прибуток, рентабельність продажів, коефіцієнт рентабельності активів;

- операційні: продуктивність праці, оборотність запасів, час виконання замовлень;

- маркетингові: частка ринку, задоволеність клієнтів, показник утримання клієнтів [65].

Бенчмаркінг передбачає порівняння показників ефективності підприємства з показниками провідних компаній у галузі. Це дозволяє виявити області, де підприємство відстає, та впровадити найкращі практики [124].

Етапи бенчмаркінгу:

- вибір об’єктів для порівняння: визначення компаній або стандартів для порівняння;

- збір даних: аналіз показників ефективності обраних об’єктів;

- аналіз результатів: виявлення розривів між показниками підприємства та обраними об’єктами;

- впровадження змін: розробка та впровадження заходів для покращення показників ефективності.

Balanced Scorecard (BSC) дозволяє оцінювати ефективність стратегії за допомогою чотирьох перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів та навчання і розвитку. Це забезпечує комплексний підхід до оцінки стратегії.

Етапи впровадження BSC:

- визначення стратегічних цілей: формулювання конкретних цілей для кожної перспективи;

- розробка показників ефективності: визначення ключових показників для вимірювання досягнення цілей;

- встановлення цільових значень: визначення конкретних цільових значень для кожного показника;

- моніторинг та оцінка: регулярний моніторинг показників ефективності та оцінка результатів [68].

3. Впровадження коригуючих заходів.

На основі аналізу показників та методів оцінки ефективності керівництво повинно виявити проблемні області, що потребують коригування. Це можуть

бути слабкі сторони внутрішніх процесів, недостатні ресурси, неефективні маркетингові заходи або зовнішні загрози, зокрема:

- проблемна область: «Високий рівень дефектів у виробництві продукції». Розробка коригуючих заходів. Керівництво розробляє коригуючі заходи для усунення проблемних областей та підвищення ефективності стратегії. Це можуть бути зміни у виробничих процесах, впровадження нових технологій, реорганізація підрозділів, додаткове навчання працівників або зміна маркетингової стратегії. Коригуючими заходами є: «Впровадження системи контролю якості на всіх етапах виробництва, додаткове навчання персоналу з питань якості, модернізація виробничого обладнання».

Після розробки коригуючих заходів керівництво забезпечує їх впровадження та постійний моніторинг результатів. Це дозволяє оцінити ефективність вжитих заходів та вчасно вносити додаткові коригування у разі необхідності, зокрема: впровадження заходів: «Організація навчальних семінарів для персоналу, закупівля та встановлення нового обладнання, впровадження системи контролю якості»;

- моніторинг результатів: «Регулярний аналіз показників якості продукції, оцінка зниження рівня дефектів, отримання зворотного зв’язку від працівників та клієнтів» [31].

Отже, оцінка ефективності стратегії економічного розвитку підприємства є важливим етапом у процесі стратегічного управління, який дозволяє визначити успішність реалізації стратегічних планів та досягнення поставлених цілей. Проведення оцінки ефективності стратегії дозволяє керівництву виявляти проблемні області та впроваджувати коригуючі заходи для підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його довгострокового успіху.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного дослідження теоретико-методичних засад формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України встановлено, що стратегічне управління виступає одним із ключових інструментів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням глобальної конкуренції, цифровізацією економічних процесів та необхідністю адаптації до структурних трансформацій національної економіки, що обумовлює зростання ролі стратегічного управління в забезпеченні економічного розвитку підприємств.

Дослідження наукових підходів до трактування понять «стратегія» та «економічний розвиток підприємства» дозволило встановити відсутність єдиного підходу до їх визначення у сучасній економічній науці. Узагальнення існуючих теоретичних положень дало змогу розглядати стратегію економічного розвитку підприємства як цілісну систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення якісних і кількісних змін у діяльності підприємства, формування стійких конкурентних переваг, підвищення ефективності використання ресурсів та досягнення визначених стратегічних цілей в умовах трансформації економічного середовища.

Встановлено, що економічний розвиток підприємства доцільно розглядати як безперервний процес позитивних кількісних та якісних змін у його ресурсному потенціалі, результатах діяльності, організаційних можливостях і конкурентних позиціях, який забезпечує зростання економічної ефективності та створення довгострокової цінності для заінтересованих сторін. Такий підхід дозволяє інтегрувати економічні, інноваційні, соціальні та організаційні аспекти розвитку підприємства в єдину систему стратегічного управління.

У процесі дослідження сучасних підходів до формування стратегії економічного розвитку підприємств встановлено, що найбільшого поширення

набули ресурсний, процесний, системний, компетентнісний, інноваційний, адаптивний та ціннісно-орієнтований підходи. Доведено, що в умовах трансформації економіки України ефективне формування стратегії економічного розвитку потребує комплексного поєднання зазначених підходів, що забезпечує врахування як внутрішніх можливостей підприємства, так і впливу зовнішніх факторів розвитку.

Визначено, що ефективність реалізації стратегії економічного розвитку підприємств залежить від сукупності взаємопов'язаних чинників, серед яких особливе значення мають рівень ресурсного забезпечення, інноваційний потенціал, цифрова зрілість підприємства, якість системи управління, організаційна гнучкість, кадровий потенціал, інвестиційні можливості та здатність до адаптації в умовах невизначеності. Обґрунтовано, що саме інтеграція зазначених чинників створює передумови для досягнення довгострокових стратегічних цілей та забезпечення стійкого економічного розвитку.

Систематизація методичних підходів до формування та оцінювання ефективності стратегії економічного розвитку підприємств дозволила встановити, що найбільш результативним є використання комплексного інструментарію стратегічного аналізу та оцінювання. Визначено, що SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, модель п'яти конкурентних сил М. Портера, сценарний аналіз, бенчмаркінг, Balanced Scorecard, стратегічні карти та система ключових показників ефективності забезпечують можливість всебічного обґрунтування стратегічних рішень, моніторингу їх реалізації та оцінювання результативності досягнення стратегічних цілей.

Обґрунтовано, що оцінювання ефективності стратегії економічного розвитку має здійснюватися на основі комплексного підходу, який враховує не лише фінансово-економічні результати діяльності підприємства, а й рівень інноваційності, конкурентоспроможності, ресурсної ефективності, адаптивності до змін зовнішнього середовища та здатності до довгострокового розвитку. Такий підхід забезпечує більш об'єктивне визначення результативності

стратегічного управління та створює інформаційну основу для коригування стратегічних рішень.

Узагальнення результатів теоретичного дослідження дозволило сформувати науково-методичне підґрунтя для подальшого аналізу сучасного стану, стратегічних орієнтирів, ресурсного забезпечення та фінансових можливостей економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України. Отримані результати стали основою для проведення аналітичного дослідження, представленого у другому розділі дисертаційної роботи, та подальшого обґрунтування концептуально-методичних засад формування і реалізації стратегії економічного розвитку підприємств.

Основні результати дослідження за розділом 1 оприлюдено у наукових працях [110-111; 115; 117; 122; 124].

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз сучасного стану, потенціалу розвитку та проблем функціонування підприємств в Україні

На сучасному етапі становлення та розбудови держави в умовах трансформації, глобалізації та інтеграції вбачається необхідність в аналізі існуючих стратегій, проблем та вектору потенційних можливостей розвитку економічної безпеки [123].

Економічна безпека за своєю сутністю є стійкий стан економіки, що забезпечує досить високий та стабільний рівень економічного зростання, задоволення базових потреб населення, розуміння нагальних проблем та проектування оптимальних кроків для запобігання криз в економіці. Встановлюється, що економічна безпека залежить від ступеню функціонування економічної системи, для її наукового пізнання активно застосовуються методи дослідження економічних відносин та процесів, це в свою чергу забезпечує взаємозалежність теорії економічної безпеки з економічним аналізом та іншими міждисциплінарними напрямками економічної науки. Відповідно, можливо сформувати рівність: «стійка позиція держави в системі світової економіки» = «високий рівень економічної безпеки країни» [79].

Для реалізації економічної безпеки в системі ринкової економіки необхідно звертати увагу на такі складові:

1) стан захисту економічної системи країни, її галузей, інститутів та суб’єктів (національних корпорація, фірм, домогосподарств тощо);

2) захищеність національних, державних, соціальних, особистісних економічних інтересів;

3) сукупність економічних факторів та умов;

4) здатність економічної системи до самозахисту;

5) якісні та кількісні характеристики народного господарства;

6) режим функціонування економічної системи держави [68].

Встановлюється, що важлива роль в розвитку економіки країни залежить від розвитку транспортної системи. що дозволяє реалізувати логістику, та формувати стійкі відносини «експорт» - «імпорт» як всередині держави, так і поза її межами.

Відповідно до досліджень встановлюється, що до провідних функцій автомобільного транспорту на території держави належать такі: військова, соціальна, культурна, політична, економічна. З практики випливає, що автомобільна галузь через швидкість транспортування, невисокі витрати є однією з оптимальніших у сфері розвитку економіки. Візуально, автомобільну галузь, як напрям реалізації послуг можливо представити на рис. 2.1.



Рис. 2.1. **Автомобільний транспорт, як галузь виробництва**

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [60; 77].

З огляду на динаміку останніх років вбачається, що автомобільний транспорт України становить все більше значення для забезпечення стабільного функціонування усіх сфер, зокрема й економічної. Зручність полягає у:

- перевезенні вантажів на невеликі відстані;
- легкість доставки у складно доступні місця: віддаленні залізничні станції, селища;
- завдяки мобільності, автомобільний транспорт є незамінним для транспортування вантажів у порти та аеропорти;

- можливість здійснювати доставку без додаткових зупинок та пересадок у заданому маршруті;
- висока швидкість доставки та забезпечення цілісності вантажів, особливо під час перевезення на невеликі дистанції;
- широка сфера використання за типами, видами вантажів та відстанями їх перевезення;
- необхідність менших вкладень капіталу у будівництво автомобільних доріг за невеликих потоків вантажів та пасажирів [48].

Відповідно до статистичних даних, обіг вантажів автомобільним транспортом не поступається динаміці залізничного/водного/авіатранспорту, а навпаки, перевищує:

- частка відправлень припадає на автомобільний транспорт (74,1%),
- на другому місці – залізничний (14,7%),
- на третьому – трубопровідний (9,8%) [42].

Згідно з розрахунками, для задоволення потреб запит/пропозиція у сфері автомобільного перевезення, необхідно підвищити рівень автомобілебудування з 30% до 60%. Таким чином, річна потреба випуску автомобілів у тис.шт. є такою:

- вантажні (підйомність до 2 т) – 40;
- вантажні (підйомність понад 8 т) – 40;
- автобуси (велика та особливо велика місткість) – 10;
- легкові автомобілі (середній клас) – 6;
- малолітражні автомобілі – до 200 [40].

Упродовж останніх років автомобільний транспорт України потребує суттєвої технічної модернізації. Актуальними залишаються питання оновлення рухомого складу, удосконалення структури автопарку з урахуванням вантажопідйомності, типів кузовів та забезпечення достатньої кількості спеціалізованих транспортних засобів, зокрема малотоннажних.

Важливим напрямом розвитку є збільшення частки автомобілів вітчизняного виробництва з дизельними двигунами, а також удосконалення

системи технічного обслуговування й ремонту через розширення мережі сервісних центрів, створення нових і модернізацію наявних авторемонтних підприємств [25].

Налагодження випуску сучасних конкурентоспроможних моделей автомобілів і автобусів, а також упровадження енерго- та ресурсозберігаючих, екологічно безпечних інноваційних технологій сприятиме зниженню матеріаломісткості продукції на 12–18 %, скороченню енергоспоживання у виробництві приблизно на 20 %, відмові від використання токсичних матеріалів, переходу до безвідходних технологічних процесів, підвищенню надійності та довговічності техніки, а також удосконаленню сервісної інфраструктури.

На думку науковців, для поліпшення ситуації в галузі автомобільного транспорту доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на її системне оздоровлення та підвищення ефективності функціонування, зокрема:

- розробка нормативно-правових актів з питань утилізації непрацездатної техніки та організації її переробки;

- створювати за допомогою іноземних інженерів у галузі автомобілебудування сучасного виробництва автомобільної техніки, комплектуючих, вузлів, агрегатів та запасних частин;

- забезпечити виробництво надійної високотехнологічної продукції;

- здійснити значне технічне оновлення автомобільного транспорту;

- запустити виробництво нових конкурентоспроможних моделей автомобілів та автобусів;

- запроваджувати нові технології;

- підвищити рівень безпеки перевезень пасажирів та вантажів шляхом посилення державного контролю за якістю палива [55].

У разі виконання цих заходів автомобільна промисловість, як і автомобільний транспорт зможе вийти на новий рівень розвитку, що надасть змогу впроваджувати на виводити на новий рівень різноманітні механізми та елементи механізму розвитку економіки:

- регулятивна функція – нейтралізація загроз для господарства, шляхом

швидкої та своєчасної доставки товарів та вантажів для споживачів;

- превентивна функція механізму економічної безпеки держави націлена на прогнозування та «профілактику» потенційних ризиків та загроз стабільності економічної системи. При наявності гарного покриття доріг, якісного автомобільного транспорту буде забезпечуватися двостороння превентивність: транспорт буде забезпечувати збереження якості доріг, та навпаки;

- інноваційна функція механізму модернізації автомобільного транспорту та розвитку економіки полягає у виробленні та реалізації інноваційних рішень спрямованих на дотримання сучасних стандартів якості та безпеки транспортування, що знизить ризики необхідності страхових покриттів, безпеку оплати, внесків, що знизить можливість різноманітних конфліктних ситуацій, протиріч, надасть змогу реалізації нового вектору діяльності;

- соціальна функція механізму забезпечення економічної безпеки країни завдяки модернізації автомобільного транспорту та системи перевезень [33].

Дана функція передбачає вирішення двох взаємозалежних завдань:

по-перше, реалізації економічних прав та свобод громадян;

по-друге, досягнення, що відповідає стандартам розвинутих країн, рівня життя громадян.

Таким чином, економічна функція автомобільного транспорту характеризується таким: автомобільний транспорт (легковий, вантажний) є безпосереднім засобом забезпечення держави корисними копалинами, також створює умови для кооперування різних галузей діяльності. Являє собою своєрідну «ланку», що забезпечує зв’язок внутрішньої та міжнародної торгівлі.

Для аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку підприємств України за категоріями розміру скористаємося статистичними даними Державної служби статистики України. Аналіз цих показників дозволяє зробити такі висновки:

1. Серед усіх категорій підприємств протягом досліджуваного періоду найвищий рівень рентабельності операційної діяльності показали великі підприємства (6,4%), тоді як найнижчий – малі підприємства (2,1%). Спостерігається позитивна тенденція розвитку мікропідприємств, для яких

рівень рентабельності операційної діяльності досяг максимального значення за останні шість років. Найбільш критичним у плані рентабельності для підприємств усіх категорій був 2019 рік [116].

2. Подібні тенденції простежуються і у рівні рентабельності всієї діяльності підприємств у 2014–2020 рр. Так, період 2013–2015 рр. характеризувався негативними тенденціями для всіх категорій підприємств, тоді як починаючи з 2016 року спостерігається поступове зростання рентабельності. У 2019 р. особливо відзначається пожвавлення діяльності мікропідприємств, які отримали позитивне значення рентабельності всієї діяльності (3,3%), а малі підприємства продемонстрували додатні показники у 2018–2019 рр. (2,7% та 7,0% відповідно).

3. За середнім значенням частки підприємств, що отримали чистий прибуток, найвищий показник спостерігається у середніх підприємств (69,3%), тоді як найнижчий – у великих підприємств (66,8%) [44].

Переваги та недоліки функціонування підприємств наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки функціонування підприємств

Категорія	Переваги	Недоліки
Економічні умови	- наявність природних ресурсів (земля, енергетика, сировина) - відносно низькі витрати на робочу силу; - розвинута аграрна та промислова база	- висока інфляція та нестабільність валютного курсу; - високі податкові та регуляторні ризики; - обмежений доступ до довгострокових кредитів
Ринок та конкуренція	- розвиток внутрішнього та зовнішнього ринків; - можливість експорту до ЄС та інших країн; - зростання сектору IT та високотехнологічних послуг	- нерівномірний розвиток ринків; - висока конкуренція з імпортними товарами ; - нестабільність попиту через економічну та політичну ситуацію
Технології та інновації	- зростання інноваційних стартапів та IT-сектору; - наявність кваліфікованих кадрів у сфері IT, науки та інженерії	- обмежене фінансування наукових досліджень та інновацій; - низький рівень впровадження нових технологій у традиційних галузях
Регуляторна та правова система	- спрощені процедури реєстрації бізнесу у порівнянні з минулим; - можливості отримання грантів та підтримки від міжнародних	- складне законодавство, часті зміни нормативів; - проблеми з виконанням контрактів та захистом прав власності;

Категорія	Переваги	Недоліки
	організацій	- корупційні ризики
Соціальні та кадрові ресурси	- велика кількість висококваліфікованих спеціалістів; - мотивація до розвитку та підприємництва серед молоді	- відтік кадрів за кордон («brain drain»); - нерівень кваліфікації у деяких регіонах; - нестабільність ринку праці
Інфраструктура та логістика	- добре розвинена транспортна мережа у великих містах; - наявність портів для зовнішньої торгівлі	- зношеність транспортної інфраструктури; - недостатньо розвинена інфраструктура у віддалених регіонах; - проблеми з енергопостачанням у деяких секторах

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [44; 47].

На початку 2024 року спостерігалася відносна стабільність курсу гривні, що проявлялося у вузьких межах його коливання, навіть після переходу Національного банку України від фіксованого валютного режиму до режиму керованої гнучкості (03.10.2023). Завдяки надходженням від міжнародних партнерів Національний банк зміг наростити валютні резерви.

Продовжувалося уповільнення споживчої інфляції: у березні 2024 року річний темп інфляції становив 3,2%, а за підсумками І кварталу – 1,2%. Це найнижчий показник за більш ніж три роки; попередній раз інфляція була нижчою у жовтні 2020 року, коли річний темп становив 2,6% [109].

За даними Національного банку України, обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку країни (залишки за інструментами участі в капіталі та борговими інструментами) станом на 31.03.2024 року становив 55 786,6 млн дол. США. Інвестиції переважно спрямовуються у вже розвинені сфери економіки.

Станом на кінець березня 2024 року найбільші обсяги прямих інвестицій були направлені до промисловості – 38,9% та до установ і організацій, що здійснюють оптову та роздрібну торгівлю, а також ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 17,0%.

Основними країнами-інвесторами залишаються: Кіпр – 31,6%, Нідерланди – 20,8%, Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії – 4,8%, Швейцарія – 4,2%, Німеччина – 4,3%, Австрія – 3,5%, Люксембург – 2,7% та Франція – 2,6% [109].

Темпи зростання економіки України підвищяться з 3,2% у 2024 році до середнього 5,8% на рік у 2025-2026 роках за умови, що активні бойові дії продовжаться протягом 2024 року, а потім стануть помірними.

За даними Світового банку, витрати на реконструкцію України оцінюються у 486 млрд доларів протягом наступного десятиліття, що приблизно у 2,8 раза перевищує номінальний ВВП у 2023 році та значно перевищує попередні оцінки [109].

«Країну залишили понад 6,4 млн осіб. Втрата робочих місць, доходів та активів, а також висока інфляція звернули назад 15-річну боротьбу за скорочення бідності», - зазначають у Світовому банку.

Світовий банк прогнозує, що ВВП України зросте на 3,2% у 2024 році, на 6,5% у 2025 році та на 5,1% у 2026 році. Вищі, ніж очікувалося, показники економіки США спонукали підвищити прогноз глобального зростання на 2024 рік на 0,2 в.п., але попередив, що загальний обсяг виробництва залишатиметься значно нижчим за допандемічний рівень.

СБ прогнозує зростання світового ВВП на 2,6% у 2024 році, і на 2,7% у 2025 та 2026 роках, що значно нижче середнього світового показника в 3,1% за десятиліття, що передувало COVID-19.

Отже, попри безпрецедентні втрати і випробування внаслідок війни, Україні вдалось:

- зберегти відносну макроекономічну та цінову стабільність;

- подолати масштабну зупинку виробництва та наслідки відпливу трудових ресурсів, спричиненого переміщенням до безпечних місць.

Війна суттєво вплинула й на бізнес-середовище. Майже третина підприємств або припинила, або обмежила свою діяльність, в результаті чого прямі збитки, нанесені економіці держави, склали 80 млрд євро.

На даний момент ключовими пріоритетами Уряду, які направлені на підтримку та розвиток бізнесу є:

1. Покращення регуляторного середовища:

- запроваджено декларативний принцип роботи для бізнесу (переведено на

декларації: 47 дозволів з 76, 13 ліцензій з 35, до 500 інших публічних послуг;

2. Здійснюється системний перегляд регуляторних інструментів (у січні 2023 року утворено Міжвідомчу робочу групу з питань прискореного перегляду інструментів державного регулювання господарської діяльності. Основними завданнями робочої групи визначено координацію дій державних органів в частині зменшення та оптимізації інструментів державного регулювання бізнесу та удосконалення нормативної бази в частині переведення в електронну форму інструментів державного регулювання);

3. Створюються законодавчі основи для поширення саморегулювання бізнесу;

4. Діє мораторій на перевірки бізнесу;

5. Перебудовується система державного нагляду (контролю) на сервісну (превентивну) (проект Закону України № 5837 «Про основні засади державного нагляду (контролю)» – добровільний аудит та страхування господарської діяльності, ризик-орієнтований підхід при плануванні перевірок, що сприятиме зменшенню кількості перевірок) [37].

Економічні, соціальні та політичні виклики, які постають перед українськими підприємствами, потребують системного підходу до їх вирішення. Важливість формування та реалізація ефективних стратегій економічного розвитку підприємств стає очевидною у контексті наступних ключових аспектів:

1. Економічна адаптація та стійкість: військовий конфлікт спричиняє значні економічні втрати, руйнування інфраструктури та зменшення інвестицій. Підприємства змушені адаптувати свої стратегії, щоб забезпечити безперервність операцій та зберегти конкурентоспроможність. Важливим є розвиток стратегій, що враховують фактори ризику та невизначеності, забезпечуючи фінансову стійкість та гнучкість у реагуванні на змінні умови.

2. Соціальна відповідальність та інтеграція:

Соціальні наслідки війни, включаючи переміщення населення, втрату робочих місць та соціальну нестабільність, ставлять додаткові вимоги до підприємств щодо соціальної відповідальності. Стратегії економічного розвитку

повинні включати програми підтримки працівників, розвиток соціальних ініціатив та створення нових робочих місць, спрямованих на стабілізацію соціального середовища.

3. Політичні та регуляторні зміни:

Прагнення України до інтеграції в європейський економічний простір та реформи законодавчої бази створюють нові можливості для розвитку підприємств. Однак, ці зміни також вимагають адаптації до нових регуляторних вимог та стандартів. Реалізація стратегій, які враховують ці політичні та регуляторні зміни, дозволить підприємствам ефективно функціонувати у нових умовах та використовувати переваги міжнародних ринків.

4. Інновації та технологічний розвиток:

Глобальні тенденції розвитку технологій та інновацій створюють нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності українських підприємств. Впровадження нових технологій, автоматизація процесів та розвиток інноваційних рішень повинні бути ключовими елементами стратегій економічного розвитку. Це дозволить підприємствам не лише підвищити продуктивність, але й адаптуватися до швидкозмінного ринкового середовища [113].

5. Екологічна стійкість:

Глобальні екологічні виклики потребують інтеграції принципів сталого розвитку у стратегії підприємств. Використання екологічно чистих технологій, зменшення впливу на навколишнє середовище та впровадження практик корпоративної соціальної відповідальності сприяють підвищенню довгострокової стійкості підприємств. Екологічна стійкість стає важливим фактором конкурентоспроможності та іміджу підприємства на міжнародному ринку.

Головною продуктивною силою розвитку громадського виробництва виступає та її частина населення, яка має сукупність фізичних і духовних здібностей, що дозволяють йому працювати.

Працездатне населення – частина населення, обмежена певними віковими

рамками. Кордони працездатного віку мають рухливий характер і визначаються соціально-економічними умовами та фізіологічними особливостями розвитку людини.

Максимальний віковий кордон відповідає фізіологічній межі участі старшого віку у трудовій діяльності, передбаченій законом про пенсійне забезпечення. Початковий кордон визначається фізіологічним розвитком молоді, рівнем освіти, тривалістю навчання.

Формування вікових меж працездатного населення визначається не лише об'єктивними фізіологічними особливостями людини, а й соціальними умовами та суспільними відносинами. Це значною мірою впливає на демографічну структуру працездатного населення та його територіальне розміщення в країні. Загалом, поняття «трудові ресурси» охоплює населення працездатного віку. Як економічна категорія, трудові ресурси відображають економічні відносини у суспільстві, що формуються на певному етапі розвитку: у виробництві, розподілі, перерозподілі та використанні працездатного населення у різних галузях національної економіки.

Малий та середній бізнес (МСБ) є ключовим рушієм економічного розвитку, адже на його частку припадає близько 90% усіх компаній та понад 50% робочих місць у світі. Сьогодні глобалізація створює унікальні можливості для локальних МСБ швидко масштабуватися та реалізовувати свій потенціал на міжнародних ринках. Згідно з дослідженням «Барометр амбіцій малого та середнього бізнесу» компанії Payoneer, проведеним серед понад 3000 представників МСБ із 15 країн, 72% опитаних планують вихід на глобальний ринок з метою розширення клієнтської бази та зростання доходів [109].

Одним із ключових факторів успіху для підприємств, що прагнуть освоїти або закріпити свої позиції на міжнародних ринках, є розробка гнучкої та довгострокової стратегії економічного розвитку. Така стратегія виступає своєрідною «навігаційною картою» у складному світі глобального бізнесу. Вона передбачає аналіз ринкових трендів, оцінку потенційних ризиків і розробку базових сценаріїв реагування на них, а також визначення нових можливостей.

Процес її створення вимагає часу, уважності та глибокого розуміння ринку, але він є надзвичайно цінним, оскільки закладає основу для довгострокового успіху підприємства [78].

Особливу увагу при розробці стратегії слід приділяти мінливим явищам на ринку. Зокрема, це коливання валютних курсів та рівня інфляції. Для захисту бізнесу від непередбачуваних фінансових потрясінь рекомендується впроваджувати стратегії хеджування та диверсифікації активів з рахуванням важливості таких аспектів як:

1. **Законодавче середовище.** Зміни у законодавстві можуть суттєво впливати на функціонування підприємства. Тому постійний моніторинг локального та міжнародного регуляторного середовища, що регулює діяльність компанії, є необхідною умовою зниження ризиків та забезпечення правової стабільності бізнесу.

2. **Фінансовий капітал.** Раціональне використання фінансових ресурсів є критично важливим у контексті глобальної економічної нестабільності. Формування надійного резервного капіталу дозволяє забезпечити безперебійне функціонування підприємства незалежно від зовнішніх умов.

3. **Вибір цільового ринку.** Успіх компанії на міжнародній арені значною мірою визначається правильним вибором ринку. Аналіз потенційних ринків передбачає оцінку наступних аспектів:

- регіони з високим потенціалом зростання та попиту на продукти чи послуги підприємства;
- конкурентне середовище та наявність унікальних конкурентних переваг;
- соціокультурні особливості цільового ринку;
- економічні та регуляторні бар’єри для виходу на новий ринок [84].

Дослідження цільового регіону передбачає глибоке вивчення ринку, аналіз первинних та вторинних даних, вивчення потреб і поведінки потенційних споживачів, а також оцінку юридичних та економічних умов діяльності.

4. **Культурні та мовні бар’єри.** Вихід на міжнародні ринки передбачає взаємодію з представниками різних культурних середовищ. Мовні та культурні

відмінності часто визначаються підприємцями як значний виклик у процесі глобалізації бізнесу.

5. **Кібербезпека.** Сучасний бізнес є вразливим до кібератак, що включають витік конфіденційних даних, хакерські атаки та інші інформаційні загрози. За даними опитувань, 53% представників МСБ вважають кібербезпеку одним із серйозних викликів для бізнесу. Інтеграція ефективних заходів кіберзахисту, впровадження передових технологій захисту даних та формування корпоративної культури кібергігієни є обов'язковими складовими стратегічного планування.

6. **Інновації та технології.** Впровадження нових технологій, диджиталізації, автоматизації та штучного інтелекту є необхідними для підтримки конкурентоспроможності. Сучасні компанії, що використовують технологічні інновації, підвищують ефективність операційної діяльності та здатність адаптуватися до змін у глобальному середовищі [74].

Успіх на міжнародній арені вимагає від підприємств глобального мислення, гнучкості та здатності швидко адаптувати стратегії відповідно до змінних умов ринку. Усвідомлення міжнародних тенденцій, потреб споживачів та особливостей цільових ринків дозволяє компаніям підвищувати конкурентоспроможність своїх продуктів і послуг та закріплювати свої позиції на глобальному рівні.

В змісті та структурі діяльності організації, вагома роль належить розумінню чинників впливу та середовищних аспектів, які мають безпосереднє значення у формуванні конкурентостійкості та конкурентоспроможності кожного підприємства [84].

В актуальних умовах розвитку України важливо прогнозувати конструктивні кроки на шляху глобалізації та інтеграції світового суспільства. Інновації, що впроваджуються: нові концепції взаємодії, цифровізація, ускладнення алгоритмів взаємодії – зумовлюють необхідність у дослідженні понять «мікро- та макросередовище підприємства» і розуміння аспектів впливу та ролі їх у діяльності організації.

Відповідно до визначення, мікросередовище підприємства являє собою «певну сукупність чинників що зумовлюють структуру внутрішньої організації діяльності суб'єкта та визначають провідні вектори у змісті функціонування сталого розвитку та окреслюють параметри діяльності» [82]. Відповідно до структури мікросередовища підприємства, можливо виділити та виокремити такі найважливіші складові що зумовлюють єдність та оптимальний вплив на діяльність організації: організаційні аспекти; товари та логістика; клієнти; конкуренти; маркетингові посередники [91].

Водночас, згідно із ієрархією організаційних аспектів устрою та діяльності підприємства фахівці, зокрема Лисенко О. М., Лепейко Т. І., включають у загальну структуру такі складові: безпосередню діяльність підприємства, визначення та диференціацію окремих підрозділів, що складають управлінський склад: фінансову службу, центр матеріально-технічного постачання та забезпечення, різноманітні виробничі підрозділи, бухгалтерію, тощо [31; 32].

Відділ фінансової служби розробляє загальні стратегічні вектори планування та розвитку та транслює поточну політику фірми у розрізі сучасних вимог та викликів до компанії.

Не менш важливу роль, з точки зору фахівців, відіграє постачальник та логістична складова, що загалом сприяє ліпшому налагодженню взаємодії між клієнтами та постачальниками послуг [77].

Оцінка ефективності логістичних послуг передбачає комплексний підхід до розгляду кожного елемента митного обслуговування. Традиційним методом вирішення цього завдання є побудова функціограми. Графічна схема розподілу функцій будується на основі повного переліку фактично виконуваних робіт і фактично наявних виконавців, що дозволяє проводити аналіз даних схеми та в подальшому змоделювати розподіл діяльності з митно-логістичного обслуговування за функціональними структурами, провести раціоналізацію складу функцій виконавців, виключити дублювання функцій [81].

Наступною складовою у структурі функціонування підприємства є «маркетингові посередники», що визначаються як особи, які уповноважені

реалізовувати та поширювати продукцію. Провідними завданнями маркетингу на окресленому етапі є:

- спрямованість на охопленні ринку та збуту продукції потенційним клієнтам та споживачам;
- одночасне розширення ринку збуту шляхом задіяння нових, інноваційних методів у сфері організації рекламних компаній (гумор, сугестивний вплив);
- простійне проведення моніторингу та інноваційних аналітичних досліджень, що дозволяють своєчасно розробити найбільш доцільні кроки із конкурентоспроможності та конкурентостійкості підприємства;
- визначення власних конкурентних переваг, відмінностей, що зумовлюють набуття поваги споживачів, пропозицію нових контрактів;
- долучення нових клієнтів, формування прийнятних пропозицій [79].

В даному векторі важливо брати до уваги той факт, що:

- «клієнти» диференціюються відповідно до певних характеристик різних ринків збуту: споживчий ринок, той, який визначається наявністю можливості купівлі-продажу різноманітних товарів та послуг, що користуються повсякденним попитом; ринок підприємств, який провідною метою ставить важливість реалізації існуючих ресурсів та їх потенційної трансформації, щодо чинників виробництва та оптимізації діяльності в безпосередньому виробництві товарів; ринок проміжних продавців, що зумовлює можливість реалізації різноманітних посередницьких операцій, що диференціюються за метою та провідними завданнями;
- наявність конкурентів також є однією із важливих складових наявності мікросередовища підприємства, оскільки саме наявність конкуренції виступає в якості певного маркера якості виконання плану продажів та вибудови конструктивних взаємин у організації, що в подальшому виступає в якості потенційного орієнтиру розвитку підприємства на ринку відповідних послуг [70].

На відміну від мікросередовища, макросередовище визначається, як

«певна сукупність елементів, які не знаходяться у безпосередньому взаємозв'язку із підприємством, що впливає на формування та сприйняття загальної атмосфери та розуміння послідовності прийняття рішень щодо менеджменту та маркетингової стратегії» [120].

Савчук В. П., Собко О. виокремлюють такі основні складові макросередовища підприємства:

- зовнішнє середовище, або середовище непрямого впливу. Це сукупність певних суб'єктів, природніх, соціальних умов, національних, економічних чинників, що зумовлюють безпосередній вплив на функціонування глобального оточення підприємства та впливає на обрання стратегій діяльності;
- проміжне середовище (безпосереднє середовище) – наявність певних ресурсів, зв'язків, підтримки (фінансової, організаційної) для реалізації обраного вектору та стратегії діяльності підприємства;
- внутрішнє середовище організації – наявність певної структурованої ієрархії взаємин між співробітниками; сформованість компетенцій у фахівців; наявність довірливих взаємин, можливість раціонального розв'язання конфліктів та напруженості діяльності в організації [43; 48].

Аналізуючи специфіку ролі макросередовища у діяльності організації, зазначимо, що чинники у своїй сукупності мають неоднаковий вплив на реалізацію стратегії організації, в залежності від певних обставин, що зумовлюють можливість функціонування даних чинників. Таким чином, функціональний стан підприємства може бути: позитивно динамічним, нейтральний, негативно динамічним. Сукупній вплив чинників залежить від: організаційно-виробничої структури підприємства, наявності господарських зв'язків, складності комерційних зв'язків, впливу конкретних ситуацій (запланованих/незапланованих), що можуть впливати на організацію [60].

Отже, чинники мікро- та макросередовища впливають на функціонування підприємства:

- прямим чином – що призводить до масштабних внутрішніх перетворень підприємства, що втілюється у: реалізації процесів виробництва

товарів; формування власної ідеології; алгоритм надання послуг споживачам;

- непрямим чином – призводить до поступових змін, які втілюються у Статуті підприємства. Підсумки такого впливу втілюються у послідовних, взаємопов'язаних змінах: у мікросередовищі підприємства; у розробці та розвитку функціональної моделі організації; у формуванні алгоритму виробництва товару та обрання концепції продажу продукту [63].

Сучасні умови сприяють швидкому розвитку теоретичних знань, умінь та практичних навичок, здатності організації постійно розвивати своїх співробітників є одним із важливих факторів забезпечення її конкурентоспроможності на ринку, оновлення та збільшення обсягів виробництва товарів, послуг.

Безпосередню роль відіграє формування можливості навчання, вдосконалення вмінь спеціалістів, що надалі позитивним чином впливатиме на діяльність підприємства.

Акцентуємо увагу на таких елементах, що складають основу успішного підприємства:

1. Досвідчена команда – кожен працівник є компетентним відповідно до вимого обіймаємої посади.

2. Високий рівень комп'ютеризації та використання інноваційних технологій.

3. Концептуальний дизайн та фірмовий стиль приміщень, який має запам'ятатися за закарбуватися у пам'яті: мінімалізм, плавність ліній та лаконічність деталей, пастельні тони та монохром.

4. Можливість організації бізнес послуг: конференції, семінари, якісні умови для зустрічі з партнерами по бізнесу.

5. Швидкий та якісний сервіс – максимальна зручність при мінімальних затратах [75].

Кваліфікаційні вимоги до робітників на виробництві постійно зростають. Відповідно до чого, отримані працівником професійні знання і навики періодично вимагають поповнення або оновлення, тобто підвищення

кваліфікації або перепідготовки працівника.

Військові дії в Україні створили специфічні умови для функціонування всіх економічних суб'єктів, зокрема підприємств роздрібної торгівлі. Зважаючи на євроінтеграційні процеси, що активно відбуваються в країні, а також на динаміку змін у глобальній економіці, аналіз стану українського роздрібного сектору варто проводити з урахуванням світових тенденцій. Незалежно від унікальних обставин, в яких наразі працює український ритейл, орієнтація на міжнародні тренди, виклики та перспективи сприятиме більш об'єктивній оцінці поточного стану та майбутнього розвитку цього сектора.

Згідно зі звітом *Retail Global Market Report 2024 – Market Size, Trends, And Global Forecast 2024–2033*, підготовленим компанією *The Business Research Company,* у 2023 році обсяг світового ринку ритейлу досягнув 28,34 трильйона доларів США, порівняно з 26,18 трильйонами у 2022 році, демонструючи сукупний середньорічний темп зростання (CAGR) на рівні 8,3%. Військова агресія Росії проти України суттєво ускладнила глобальне економічне відновлення після пандемії COVID-19, спричинивши економічні санкції, підвищення цін на товари та перебої у ланцюгах постачання. Це, своєю чергою, стало каталізатором інфляції цін на товари й послуги, вплинувши на численні ринки у всьому світі. Попри ці виклики, прогнозується, що до 2027 року обсяг роздрібного ринку сягне 37,67 трильйона доларів США зі зростанням CAGR на рівні 7,4% [94].

У 2024 році корпорація Deloitte, що спеціалізується на аудиторських і консалтингових послугах, представила глобальний прогноз щодо розвитку світового ринку роздрібної торгівлі на поточний рік. У своєму дослідженні під назвою Deloitte Global Retail Outlook 2024 [76] аналітики детально розглянули ключові виклики та можливості, які впливатимуть на галузь не лише у 2024 році, а й у наступному десятиріччі. Незважаючи на високу невизначеність, очікування ритейлерів щодо підсумків 2024 року залишаються досить оптимістичними. Учасники ринку прогнозують зростання як доходів, так і чистого прибутку компаній у цьому році. Крім того, було визначено п'ять основних стратегічних

пріоритетів для галузі:

- мінімізація впливу інфляції та скорочення витрат;
- забезпечення стійкості ланцюгів постачання;
- розвиток екологічної стійкості (environmental sustainability);
- збільшення частки на ринку;
- підтримка або зростання операційної прибутковості.

На кінець 2024 року роздрібну торгівлю очікує низка системних викликів, серед яких можна виділити такі ключові аспекти.

Одним із головних викликів є зміна клімату та необхідність виконання рітейлерами зобов'язань щодо «зеленої» трансформації. У зв'язку з цим роздрібні торговці можуть зіткнутися з численними ризиками, зокрема пошкодженням фізичних активів, таких як магазини та склади, порушенням логістики, невизначеністю в ланцюгах постачання та збільшенням витрат на страхування. Прогнозувалося, що у 2024 році світовий рітейл зіткнеться зі зростанням витрат на ведення бізнесу, включаючи додаткові витрати на залучення консультантів для адаптації до нових регуляторних вимог, які впроваджуються, зокрема, в Європейському Союзі [76].

Попри ці труднощі, рітейлери вбачали у них і нові можливості. Виконання вимог щодо екологічної стійкості може допомогти знизити репутаційні ризики та сприяти розширенню бізнесу.

Зменшення чисельності робочої сили, спричинене старінням населення та скороченням рівня народжуваності в окремих країнах, є одним із важливих викликів для світового рітейлу. Щоб подолати цю проблему, рітейлери планують активніше впроваджувати автоматизацію процесів, а також інвестувати в перепідготовку та підвищення кваліфікації співробітників, аби їхні навички відповідали новим технологічним потребам [78].

Іншим значним викликом є зростаючий тиск на ланцюги постачання. Це проявляється у збільшенні витрат на їх організацію, підвищенні рівня ризиків через нестабільність постачань, а також ускладненнях, спричинених кліматичними змінами, які впливають на логістику.

Попри зазначені труднощі, у рітейлі також спостерігають нові можливості для розвитку. Серед перспективних напрямків експерти відзначають зростання інтересу споживачів до здоров'я та добробуту. Передбачається, що дедалі більше людей користуватимуться пристроями для моніторингу стану свого здоров'я та додатками для персоналізованого підбору раціону. Ця тенденція може стимулювати рітейлерів інвестувати у цифрові інструменти, які допоможуть споживачам здійснювати більш усвідомлений і здоровий вибір під час покупок [69].

Використання технологій, що сприяють переходу від масового підходу до мікропідходу у роздрібних продажах, стає однією з ключових тенденцій. Такий перехід передбачає формування унікального досвіду для кожного клієнта у різних куточках світу. Очікується, що асортимент, доступний як у цифрових каналах, так і в реальних магазинах, буде дедалі більше орієнтований на індивідуальні потреби споживачів, забезпечуючи високий рівень персоналізації.

До основних змін, які можуть відбутися у сфері технологій протягом найближчих п'яти років, належать: суттєве збільшення обсягів обміну інформацією між партнерами в межах усього ланцюга створення вартості; активне впровадження кас самообслуговування у більшості магазинів; інтеграція цифрових рішень, таких як Інтернет речей (IoT), аналітика великих даних (Big Data), моделювання і симуляція; розширення застосування штучного інтелекту (AI), що дозволить автоматизувати прогнозування попиту, оптимізацію асортименту, персоналізацію, виявлення шахрайства тощо; широке впровадження автономних транспортних засобів і дронів для доставки [68].

Розширення можливостей штучного інтелекту є ще одним важливим напрямом розвитку. Ця технологія сприяє пришвидшенню аналізу великих обсягів даних, виявленню трендів і наданню точних прогнозів. Пріоритетними сферами використання AI є підвищення прозорості ланцюга поставок, формування персоналізованих рекомендацій щодо товарів, а також вдосконалення процесів управління персоналом, включаючи найм і навчання [36].

Таким чином, глобальний ринок рітейлу продовжує демонструвати стабільне зростання та позитивні прогнози. Основні виклики, пов’язані зі зміною клімату, скороченням робочої сили та тиском на ланцюги постачання, спонукають рітейлерів до активної адаптації. Це включає впровадження автоматизації, оптимізацію логістичних процесів і розвиток професійних навичок працівників. Водночас, розширення можливостей штучного інтелекту та використання персоналізованих технологій відкривають нові шляхи для покращення операційної ефективності та посилення залученості клієнтів, створюючи передумови для подальшого зростання галузі.

Зосереджуючи увагу на українському ринку рітейлу, слід зазначити, що, попри масштабну військову агресію з боку російської федерації та унікальні виклики, з якими зіткнулися підприємства роздрібної торгівлі, вітчизняний сектор проявив вражаючу стійкість. Окрім стандартних для світового ринку труднощів, українські рітейлери стикнулися з додатковими проблемами, такими як різке падіння обсягів продажів, руйнування логістичних маршрутів, зменшення купівельної спроможності через міграцію населення, відсутність можливості придбання товарів без передоплати, а також втрата працівників через внутрішнє та зовнішнє переміщення у безпечні регіони або за кордон [35].

Попри ці перешкоди, підприємства роздрібної торгівлі в Україні зуміли не лише відновити довоєнні показники, але й перевищити їх. Про це свідчать останні дані Державної служби статистики України за 2023 рік (рис. 2.2.).

Відновлення українського ринку рітейлу, його позитивна динаміка та перевищення деяких довоєнних показників підтверджуються результатами опитування, проведеного Асоціацією рітейлерів України («RAU»). Згідно з цим дослідженням, наприкінці 2023 року кількість працюючих торгових об’єктів зросла на 11% у порівнянні з початком року. Загальна кількість функціонуючих магазинів перевищила довоєнні показники на 4%, а з березня 2022 року загальне відновлення склало 33% [37].

Протягом 2023 року сектор роздрібної торгівлі залишався одним із провідних джерел надходжень до державного бюджету через сплату загальних

податків та податків, пов'язаних з оплатою праці. За 12 місяців 2022 року провідні компанії галузі внесли понад 28 мільярдів гривень у вигляді ПДФО, військового збору та ЄСВ, забезпечуючи роботою понад 393 тисячі працівників [41].

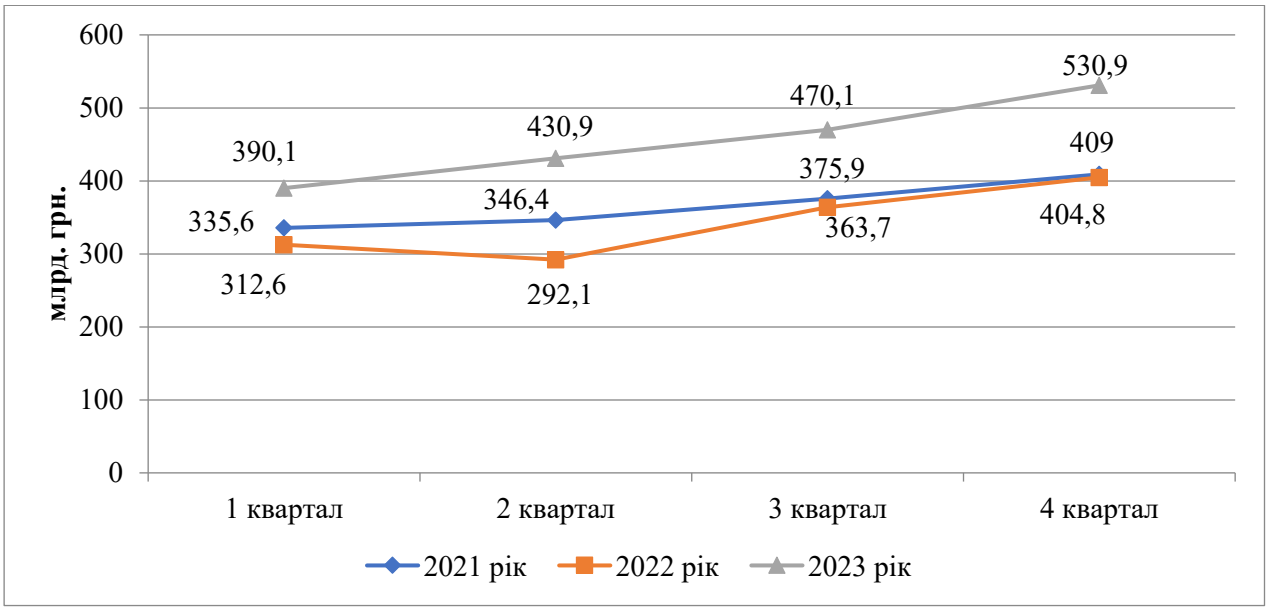


Рис. 2.2. **Обороти роздрібної торгівлі за 2021–2023 роки, млрд грн**

Джерело *. Складено автором за даними Державної служби статистики України [35]

У підсумку 2023 року український рітейл продемонстрував високу адаптивність до викликів воєнного часу. Як свідчать дані RAU [65], понад 70% провідних роздрібних мереж обладнали свої об'єкти автономними джерелами енергії, що дозволило забезпечити безперебійне функціонування магазинів і сприяти продовольчій безпеці держави. Окрім того, були здійснені значні інвестиції у розширення та модернізацію торговельних і складських приміщень, враховуючи зростаючі потреби галузі.

Рітейлери також активно відкривали нові магазини, зокрема у регіонах, що постраждали від військових дій, демонструючи прагнення до стратегічного розвитку та відновлення. Важливу роль у діяльності галузі відігравала підтримка місцевих громад та Збройних сил України, зокрема через спрямування значних фінансових ресурсів на гуманітарну допомогу та оборонні потреби. Це підкреслює солідарність бізнесу з суспільством і його соціальну відповідальність.

Дослідження ринку рітейлу України набуває особливої актуальності в умовах глобальних криз та військових дій, які створюють як унікальні виклики, так і нові можливості для українського бізнесу. Узагальнення результатів досліджень, проведених українськими науковцями та практиками, дозволяє виділити ключові тенденції та основні виклики, що постають перед роздрібним ринком України.

Аналіз цих тенденцій і викликів свідчить про те, що український ринок рітейлу має багато спільного з глобальним ринком, проте одночасно стикається з більш складними та багатогранними проблемами через вплив військових дій. Українські підприємці змушені приділяти додаткову увагу питанням безпеки, пов'язаним із захистом персоналу, збереженням активів і забезпеченням стабільного функціонування бізнесу [68].

Сучасні тенденції та виклики на світовому та вітчизняному ринках без сумніву потребують перегляду підходів до управлінського обліку на підприємствах роздрібної торгівлі. В умовах глобалізації, цифровізації та зростаючої конкуренції виділяють наступні ключові напрями вдосконалення управлінського обліку:

1. **Цифровізація процесів та інтеграція сучасних ІТ-технологій.** Ураховуючи стрімкий розвиток технологій у сфері рітейлу, управлінський облік повинен впроваджувати сучасні цифрові рішення. До них належать автоматизація обробки внутрішньої та зовнішньої інформації, забезпечення обміну даними між усіма учасниками ланцюга створення вартості, автоматизація управління запасами та обробки замовлень, а також застосування аналітики великих даних для глибшого розуміння поведінки споживачів і оптимізації асортименту [119].

2. **Оптимізація ланцюгів поставок.** Ускладнення логістичних ланцюгів зумовлює необхідність підвищення їх стійкості та ефективності. Для цього застосовуються аналітичні інструменти моніторингу та оцінки ланцюгів поставок, а також технології штучного інтелекту і машинного навчання для прогнозування потенційних перебоїв та оптимізації рівня запасів.

3. **Екологічна стійкість та соціальна відповідальність.** Зростає запит на соціально відповідальний бізнес, який здійснює внесок у досягнення цілей сталого розвитку, створює робочі місця, покращує комунікацію між державою, бізнесом та суспільством і сприяє вирішенню економічних, соціальних та екологічних проблем.

4. **Персоналізація та мікросегментація.** Зі зміщенням уваги на персоналізований досвід покупця управлінський облік повинен передбачати деталізовані підходи до сегментації клієнтської бази та оцінки фінансових результатів за кожною сегментаційною групою.

5. **Адаптація до інфляційних тенденцій.** Зростання цін, інфляція та економічні санкції потребують перегляду витрат і цінової політики. Управлінський облік має включати інструменти динамічного прогнозування та планування витрат, що дозволяють підприємствам ефективно реагувати на зміни собівартості товарів і операційних витрат [81].

Реалізація зазначених напрямів удосконалення управлінського обліку дозволяє не лише забезпечити стійкість підприємств у умовах невизначеності, а й відкривати нові можливості для розвитку та зростання.

Конкурентоспроможність підприємств у ринковій економіці є ключовою категорією, оскільки вона характеризує потенціал комерційних організацій, галузей та національної економіки з точки зору економічних, науково-технічних, виробничих, організаційних, управлінських та маркетингових чинників. Вона реалізується у виробництві товарів і наданні послуг, формуючи якісні та кількісні параметри протистояння конкуруючим аналогам на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Зі зростанням конкуренції у всіх сферах діяльності підвищується інтерес до управління конкурентоспроможністю підприємств. Теоретичні аспекти цієї проблеми традиційно залишаються пріоритетними у наукових дослідженнях.

Оскільки підприємства є основним елементом ринкової економіки, то чим більш конкурентоспроможним є підприємство, тим більш конкурентоспроможною може бути економіка в цілому, регіон, галузь або

країна. У сучасних дослідженнях можна зустріти різноманітні визначення терміну «конкурентоспроможність підприємства», які різняться залежно від ступеня деталізації та конкретизації, а також за цілями і завданнями, що передбачаються дослідниками.

Економічна категорія конкурентоспроможності формується з самого початку класичної економічної науки. Першим кроком у розвитку наукового розуміння цього питання була оцінка абсолютної переваги по відношенню до природних факторів. Теорія абсолютної переваги була висунута А. Смітом, який розглядав конкуренцію як суперництво між тими, хто підвищує ціни (коли пропозиція є низькою), і тими, хто знижує ціни (коли пропозиція є надмірною), і визнавав кращі природні або кліматичні умови як перевагу в конкурентній боротьбі.

Розвиток виробництва та поява нововведень у промисловості зумовили появу нових факторів виробництва. Це призвело до формулювання теорії порівняльних витрат, яка вперше була представлена у працях Д. Рікардо.

Виходячи з принципів трудової вартості, він довів корисність зовнішньої торгівлі у випадках, коли країна не має абсолютної переваги, виробляючи будь-які товари. Згідно з цим підходом, країнам слід виробляти та експортувати товари з низькими виробничими витратами. У міру того, як країни покращують свій виробничий потенціал та розподіл торгівлі, в їхній міжнародній діяльності виникла необхідність пояснити міжнародні економічні відносини з нової точки зору. Якщо, як у теорії Рікардо, праця розглядається як єдиний фактор виробництва, тоді порівняльна перевага може виникати лише з відмінностей у продуктивності праці. Теорії абсолютних витрат і порівняльних переваг насправді не застосовуються до зовнішньої торгівлі, оскільки вони ґрунтуються не тільки на цьому факті, але й на відмінностях у ресурсах, якими володіє кожна країна. Наступниками Д. Рікардо, які підхопили теорію порівняльних переваг, були шведські економісти Б. Олін та Е. Хекшер, які враховували не лише витрати одного ресурсу – праці, а й інших ресурсів, таких як земля та капітал [90].

Економісти стверджували, що різниці у порівняльних витратах між

країнами зумовлені різним співвідношенням факторів у виробництві товарів і тим, що кожна країна має різну забезпеченість визначеними факторами. Країни, які є учасницями зовнішньої торгівлі, мають різні порівняльні переваги, які пояснюються різницею у цінах на фактори виробництва та різними факторами виробництва.

М. Портер був першим, хто піддав сумніву обґрунтованість припущень теорії Хекшера-Оліна:

- міжнародна конкуренція не ідеальна;
- конкуренція не обмежується ціновими методами;
- успіх на ринку ґрунтується не лише на забезпеченні деякими факторами виробництва чи ефекті масштабу виробництва, а й на інноваціях;
- внутрішні фактори виробництва не є фіксованими, але їх пропозиція постійно зростає;
- технологія, що використовується для виробництва подібних продуктів, може відрізнятися в різних країнах;
- фактори виробництва (праця і капітал) мобільні, це означає, що вони можуть здійснювати переміщення з однієї країни в іншу;
- сьогоднішня конкуренція є глобалізованою, оскільки компанії наймають працівників по всьому світу, мають виробничі потужності в багатьох країнах і продають свою продукцію по всьому світу;
- роль фірм полягає не стільки в тому, щоб пасивно переміщувати ресурси туди, де прибутки є відносно високими, скільки у створенні нових факторів і покращенні якості існуючих, тобто вони відіграють провідну роль у створенні конкурентної переваги країни [41].

М. Портер вперше оцінив конкурентоспроможність країни за рівнем конкурентоспроможності діючих підприємств цієї країни. Концепція корпоративної конкурентоспроможності згодом була проаналізована та доповнена низкою провідних економістів. Однією з головних проблем стало виявлення чинників успіху лише на рівні підприємства.

Основою розуміння сутності конкурентоспроможності компанії є робота М. Портера, який представив теорію конкурентних переваг. Згідно з даною теорією, конкурентоспроможність підприємства можна оцінити в контексті групи підприємств, які діють у одній галузі [41].

Пізніше науковці продовжили ідеї М. Портера і стверджували, що конкурентоспроможність є багатогранною економічною категорією, яку можна розглядати не тільки на рівні товару, а ще й на рівні товаровиробників, галузей та країн. Це твердження пояснюється тим, що конкурентоспроможність залежить від економічних, соціальних і політичних чинників, становища країн і товаровиробників на внутрішньому та зовнішньому ринках. Конкурентоспроможність у глобальній економіці також можна визначити як здатність країни або компанії витримувати міжнародну конкуренцію на власному ринку або на ринках інших країн.

На основі цих визначень можна виділити три основні рівні управління конкурентоспроможністю [77]:

- мікрорівень, який регулює конкурентоспроможність продукції та бізнесу;
- мезорівень, який управляє конкурентоспроможністю галузей і кластерів;
- макрорівень, що регулює конкурентоспроможність регіонів, населених пунктів та країн.

Конкурентоспроможність країни головним чином залежить від конкурентоспроможності регіону, на який впливає становище фірм у конкретному секторі певного регіону та конкурентоспроможність сектору певного регіону, якою можна вважати агреговану конкурентоспроможність фірм у регіоні. Тому автори беруть визначення конкурентоспроможності на рівні підприємств за відправну точку цього дослідження.

Отже, М. Портер розглядав конкурентоспроможність компанії як її порівняльну перевагу над іншими компаніями та здатність ринкової організації бути на одному рівні з аналогічними конкурентами на ринку. Ми вважаємо, що

це визначення не є достатньо повним, адже метою кожного бізнесу є досягнення максимального прибутку, вищого, ніж у конкурентів.

Порівняльний аналіз теоретичних визначень та визначення глибини пояснення поняття «конкурентоспроможність підприємства» показує, що його можна поділити на такі напрями:

1) спроможність бізнесу здійснювати:

- успішний розвиток у конкурентному середовищі;
- адаптація до змін у навколишньому середовищі;
- забезпечення певних конкурентних переваг;
- протидія конкурентам (у задоволенні суспільних потреб або в підвищенні ефективності діяльності виробництва з метою досягнення цілей поставлених підприємством);
- проектування, виробництво та реалізацію товарів (продукції) або послуг, які є привабливими для споживачів у конкурентному середовищі;

2) бізнес-потенціал:

- вироблення та реалізація конкурентоспроможної продукції;
- здійснення ефективної економічної діяльності на конкурентних ринках;
- ефективне управління власними та запозиченими ресурсами на ринку;

3) оцінка ефективності функціонування підприємства:

- відображає рівень ефективності використання ресурсів та задоволення потреб клієнтів у порівнянні з конкурентами;

4) переваги над конкурентами: порівняно з національними та міжнародними аналогами.

Складність визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» випливає з його характеристик, які були визначені різними вченими в сучасній економічній літературі [70].

Зазвичай в економічній літературі можна зустріти такий поділ на основні рівні конкурентоспроможності підприємства [85]:

Перший рівень – спрямованість лише на виробництво продукції, без врахування потреб споживачів.

Другий рівень – намагання відповідати стандартам, установленим конкурентами.

Третій рівень – ігнорування стандартів конкурентів і поступове домінування у галузі.

Четвертий рівень – успішна конкурентна боротьба, яка забезпечується не лише виробництвом, а й управлінням, що дозволяє підприємству повністю встановлювати тенденції на ринку.

Отже, з вищесказаного, можна зробити такі висновки щодо конкурентоспроможності у розрізі сутнісних складових даного терміну[65]:

1. Як адаптивність, що не є специфічною характеристикою компанії;

2. Прямий зв’язок з параметром з конкурентоспроможності продукції;

3. Потребує підвищення ефективності використання ресурсів;

4. Процес забезпечення конкурентоспроможності і його оцінка можлива лише у випадку наявності конкурентів на ринку;

5. Є відносним поняттям з різними рівнями залежно від конкурентів;

6. Взаємозв’язок із рівнями конкурентоспроможності галузі та країни;

7. Взаємозв’язок з поняттям конкурентної переваги та конкретних способів її досягнення;

8. Є результатом реалізації трудового потенціалу людського капіталу [93].

Можна зробити висновок, що під конкурентоспроможністю підприємств слід розуміти саме властивість підприємства, оскільки вона надає характеристику зовнішньої складової даної концепції, що допомагає точніше аналізувати та адаптуватися до змін на ринку.

У контексті вищезазначених тверджень слід також підкреслити, що компанія не може бути конкурентоспроможною без попиту на свою продукцію. Хоча не все залежить від продукту, адже конкурентоспроможність власної продукції іноді може бути досягнута завдяки доступу до дешевої сировини або продажу за демпінговими цінами [78].

Існують важливі відмінності між поняттями конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності бізнесу:

- результати оцінки конкурентоспроможності продукції є актуальними тільки на короткострокову перспективу, в той час як конкурентоспроможність підприємства вимагає оцінки у довгостроковому контексті;

- конкурентоспроможність продукції є лише окремим аспектом комплексного показника конкурентоспроможності підприємства, адже вона розглядається у контексті окремих видів продукції, в той час як конкурентоспроможність підприємства охоплює весь асортимент продукції та враховує різноманітні аспекти [67];

- оцінка конкурентоспроможності підприємств здійснюється самим підприємством або його представниками, тоді як конкурентоспроможність його продукції на ринку визначається оцінкою товару покупцем під час продажу.

Тому категорія «конкурентоспроможність підприємства» повинна забезпечуватися такими показниками, як висока ефективність виробництва, що досягається за рахунок сучасної техніки та технології й компетентного персоналу, а також здатність досягти й утримувати унікальну ринкову нішу протягом тривалого часу. Її властивості відображено на рис. 2.3.

Порівнянність означає визначення та дослідження конкурентної сили компанії шляхом порівняння її з фактичними конкурентами, що виробляють аналогічну або альтернативну продукцію на тому ж ринку, або з ідеальною компанією (зазвичай такою, в якій компанія, що аналізується, займає домінуючу позицію на ринку) [87].

Просторовість – конкурентоспроможність підприємства визначається в межах певного конкретного ринку, оскільки за однакових умов підприємство може бути визнане конкурентоспроможним на одному ринку і неконкурентоспроможним на іншому.

Динамічність означає, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим в часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним у певний період, але втратити свої позиції в інший, конкурентоспроможність

підприємства є змінною характеристикою й не залишається постійною, що підкреслює необхідність безперервного дослідження в галузі конкурентоспроможності.

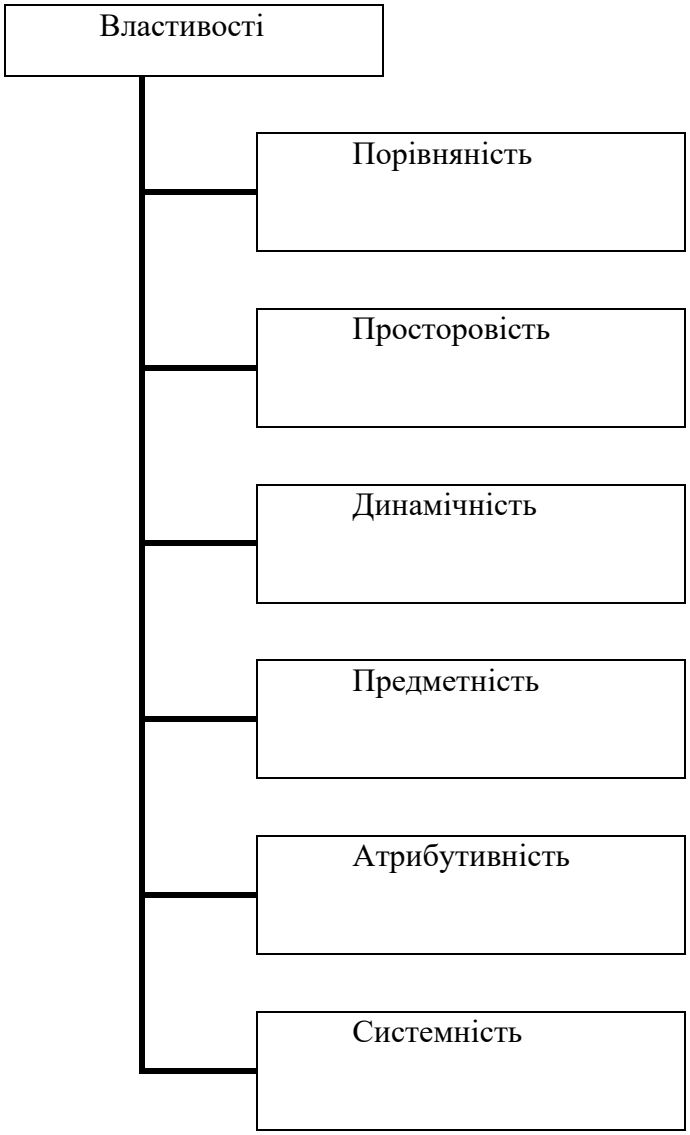


Рис. 2.3. **Властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства»**

Джерело *. Складено автором на основі [54; 61]

Предметність передбачає виділення відповідних факторів, які впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, а саме: висока якість та низька собівартість продукції, сучасне обладнання та технології, компетентні людські ресурси, позитивний імідж продукту та бренду компанії, розвинені маркетингові комунікації та ефективні методи просування, можливість фінансування розвитку, володіння власними приміщеннями, будівлями, спорудами та іншими активами, наявність патентів на унікальні винаходи,

доступ до передових управлінських технологій.

Атрибутивність в основному означає важливість посилення унікальних характеристик (таких як унікальні продукти, додаткові послуги, унікальні технології виробництва, ресурсоефективність продукції тощо), які становлять конкурентну перевагу компанії.

Системність означає урахування всіх можливих параметрів та умов, які впливають на конкурентоспроможність, а також їх взаємозв'язки та взаємодію. Це включає аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх умов функціонування підприємства, оскільки, коли здійснюється оцінка, прогнозування або управління конкурентоспроможністю підприємства необхідне врахування всіх факторів, які впливають або можуть впливати на її формування.

Очевидно, що наведений перелік характеристик не є вичерпним, проте, на нашу думку, він достатній для теоретичного осмислення конкурентоспроможності підприємств.

Багато дослідників, визначаючи конкурентоспроможність, звертають увагу на характеристики продукції та порівнюють деякі ключові ознаки їх оцінки з різними конкурентними продуктами з метою оцінки конкурентоспроможності компанії. Проте практика світового ринку ілюструє недоліки такого підходу. Крім того, аналіз різних ринків товарів показали, що лише одна третина остаточних рішень про покупку пов'язана з якістю товару, тоді як решта дві третини – з умовами купівлі та майбутнім використанням товару. Однак немає жодних сумнівів, що конкурентоспроможність продукції є важливим елементом у конкурентоспроможності підприємства [82].

Враховуючи недоліки наведених трактувань, ми пропонуємо таке визначення: конкурентоспроможність підприємства – це сукупність властивостей, які визначають його позицію на ринку, здатність скласти конкуренцію з іншими компаніями або підприємствами на ринку товарів та послуг [76].

Необхідно зазначити, що конкурентоспроможність підприємства може бути виявлена тільки на основі порівняння з іншими суб'єктами ринку. Тому

оцінюється не конкурентоспроможність підприємства, а рівень його конкурентоспроможності, що залежить від об'єкта порівняння. Зі зміною об'єкта порівняння змінюється його конкурентоспроможність.

У ринкових умовах успіх компанії значною мірою залежить від рівня конкурентоспроможності її продукції, товарів, послуг та заходів, які компанія вживає для її підтримки в мінливому ринковому середовищі. Тому досягнення достатнього рівня конкурентоспроможності є ключовою стратегічною ціллю кожної компанії, особливо на ринках, що швидко змінюються [65].

Для успішного функціонування на конкурентному ринку та утримання необхідних конкурентних переваг, компанії та організації намагаються розробляти нові види послуг, впроваджувати нові форми ведення бізнесу, просувати співробітників та залучати зацікавлених клієнтів. Плануючи свою діяльність, компанія враховує як потреби своїх клієнтів, так і стратегії конкурентів. Інформація, отримана в процесі дослідження конкурентного середовища, суттєво впливає на стратегію розвитку компанії на ринку і, власне, на загальну стратегію компанії. Тому сприятливі результати в конкурентній боротьбі є закономірним наслідком безперервних і грамотних управлінських зусиль. Від того, наскільки цей результат є сприятливим, значною мірою залежить конкурентоспроможність підприємства.

Проходячи етап економічного розвитку питання конкурентоспроможності знаходиться в центрі економічної політики країни. Винаходження конкурентних переваг над конкурентами стає стратегічним курсом діяльності держави та її інститутів у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки [79].

На сьогодні, конкуренція змушує ринкових учасників створювати та покращувати конкурентні переваги, а під конкурентною перевагою розуміють цінність, яка надає перевагу компанії над конкурентами. Кожне підприємство, яке бере участь у конкурентній боротьбі, має певні елементи, які свідчать про те, що воно володіє особливостями, які будуть цікавими для споживачів.

Саме такі цінні риси та попит на них змінюються з часом на основі специфічних характеристик споживача. Конкурентоспроможність є

фундаментальною характеристикою позиції держави на світовому ринку.

За досвідом, транснаціональні компанії не готові до агресивної конкуренції з метою утвердження та досягнення конкурентної високої позиції. Ключовими причинами такої ситуації є недостатня розробленість теоретико-методологічних засад формування системи забезпечення конкурентоспроможності та відсутність ефективних організаційних і управлінських механізмів реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі [82].

Конкурентоспроможність компанії – це перевага, яку вона має над іншими організаціями в даній галузі як всередині держави, так і за її межами. Конкурентоспроможність підприємства – це умовна величина, яка характеризує реальну і потенційну можливість організації проектувати, виробляти і реалізовувати продукцію (товари і послуги), яка за своїми сутнісними характеристиками в умовах, що склалися, є більш цікавою для споживачів, ніж продукція конкурентів [74].

Конкурентоспроможність підприємства пояснюється тим, що її можна розглядати лише в межах категорії підприємств, які належать до однієї галузі або виробляють подібну продукцію, тобто конкурентоспроможність не є внутрішньою властивістю підприємства.

Конкурентоспроможність підприємств може бути виявлена тільки шляхом порівняння підприємств між собою, як в конкретній країні, так і в контексті більш широкого економічного ринку.

Об’єктом конкуренції є фактори зовнішнього середовища, з якими змагаються учасники ринку. Суб’єктами конкуренції є учасники ринку, які змагаються за задоволення своїх особистих інтересів.

Суб’єктами конкуренції можуть бути виробники продукції (компанії, галузі, регіони) або споживачі продукції. Об’єкти конкуренції є носіями певних якостей або характеристик, які значно привертають увагу різних учасників ринку.

Для того, щоб організація могла конкурувати з іншими лідерами ринку, новий підхід до виробництва та управління є більш важливим, ніж те, що

використовували керівники раніше.

Багатовекторність визначення поняття «конкурентоспроможність» зумовлена тим, що існують різні рівні цієї характеристики економічного суб'єкта. Наприклад, конкурентоспроможність товару, конкурентоспроможність компанії або організації, конкурентоспроможність галузі або сфери діяльності і навіть конкурентоспроможність країни. Кожен рівень ґрунтується на попередньому. Тобто, конкурентоспроможність держави залежить від галузевої конкурентоспроможності, яка, в свою чергу, визначається конкурентоспроможністю підприємств галузі.

Для окремих фірм вирішальне значення має конкурентоспроможність кожного типу продукції або послуг. Тому всі рівні конкурентоспроможності тісно пов'язані між собою. Конкурентоспроможність продукції є фундаментальним поняттям і формує основу для інших рівнів конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність товару визначається як привабливість товару для споживачів. При цьому під привабливістю розуміється здатність задовольняти загальні вимоги споживача.

Деякі науковці ототожнюють поняття «конкурентоспроможності товару» та «конкурентоспроможності підприємства». Наприклад, під корпоративною конкурентоспроможністю розуміють фактичну і потенційну здатність розробляти, виробляти і продавати продукцію, яка є більш привабливою для споживачів, ніж продукція конкурентів за ціновими і неціновими характеристиками.

Зазначимо, що конкурентоспроможність товару необхідна задля забезпечення конкурентоспроможності підприємства, але не є для цього єдиною умовою. Наприклад, підприємство може виробляти висококонкурентну продукцію, навіть якщо воно не є конкурентоспроможним. З цього випливає, що поняття конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності підприємства не можна ототожнювати [59].

При оцінці своєї конкурентоспроможності на тлі конкурентів і розробці заходів для поліпшення конкурентної позиції, компанії частіш за все приділяють

велику увагу аналізу своїх сильних і слабких сторін, так як вони є каталізатором успіху підприємства. При проведенні маркетингових досліджень, які спрямовані на визначення рівня конкурентоспроможності, використовують кількісні та якісні показники. Ці показники відображають стабільність та стійкість діяльності підприємства, його здатність до виробництва продукції в необхідному обсязі, а також рівень попиту, який гарантує підприємству досягнення певних результатів.

Ряд показників конкурентоспроможності має включати оцінку ефективності виробничо-збутової діяльності, ефективність використання інвестиційних вкладень і резервів зниження собівартості продукції.

При якісній оцінці показників конкурентоспроможності слід використовувати такі параметри [50]:

- поточні і стратегічні потреби в інвестиціях для підприємства у цілому і за окремим видам продукції та послуг;

- широта та глибина набору продукції або послуг компанії;

- показники сегментів ринку для кожного типу продукції або послуг бізнесу;

- рівень необхідності засобів, необхідних для задоволення попиту та спонукання збуту;

- комплекс заходів та механізмів, спрямованих на гарантування домінації компанії над конкурентами на ринку;

- специфіка інноваційної політики, тобто швидкість оновлення продукції компанії та присутність унікальних розробок у цій сфері [67].

Переглянемо ключові умови забезпечення рівня конкурентоспроможності підприємства. До них можна віднести наступні:

- використання наукових методів управління в усіх сферах діяльності компанії;

- збереження стабільності та забезпечення відповідного розвитку техніки, технології, економічної складової та управління;

- використання новітніх методів дослідження та оцінки.

- забезпечення взаємозв’язку всіх функцій управління на підприємстві за різноманітних умов;

- реалізація переліку заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності окремих об’єктів підприємства.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства застосовуються такі організаційні заходи:

- надання пріоритету виробництву продукції, яка є ключовою для підприємства;

- зміна якості продукції та її технічних характеристик для відповідності вимогам споживачів;

- формування переваг у продукції підприємства в порівнянні з аналогічними товарами на ринку;

- виявлення недоліків в аналогічній продукції конкурентів;

- аналіз заходів, які вживають конкуренти для підвищення якості аналогічної продукції.;

- розробка конкретної цінової стратегії для підвищення конкурентоспроможності продукції над ринком у частині цін;

- формування та дослідження напрямів застосування продукції, які є перспективними для підприємства;

- дистрибуція продукції підприємства, що створює стійкі споживчі переваги щодо інших видів альтернативних товарів;

- вивчення впливу конкурентоспроможності продукції на споживачів шляхом штучного обмеження виходу на ринок нових товарів або за допомогою реклами та інших заходів просування [64].

Для оцінки рівня конкурентоспроможності компанії необхідно визначити фактори, які впливають на думку споживачів про компанію та її продукцію, а отже, на зміну ринкової частки компанії. Всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність компанії, можна поділити на зовнішні та внутрішні, залежно від середовища, в якому вони формуються [66].

Фактори, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства,

охоплюють явища та процеси у виробничо-господарській діяльності підприємств і в соціально-економічному житті суспільства, які призводять до зміни абсолютної або відносної величини витрат виробництва і, як наслідок, рівня конкурентоспроможності підприємств.

Діалектично «вбудовуючи» (або, точніше, «адаптуючи») цю систему факторів формування конкурентоспроможності підприємства у загальну логіку теорії конкурентних переваг М. Портера, ми уявляємо можливим говорити про структурну модель рівнів формування конкурентоспроможності підприємства. У цій моделі, таким чином, можна розглядати цю систему факторів формування конкурентоспроможності підприємства як свого роду третій рівень параметрів формування конкурентоспроможності підприємства. Відповідно конкурентні переваги є параметрами першого рівня, а нововведення – другого. Цей взаємозв'язок, звичайно, не є строго детермінованим (і детермінуючим) і має більшою мірою характер пізнавального прийому (структурної моделі), який може бути названий, наприклад, «дерево» параметрів формування конкурентоспроможності підприємства [48].

Відповідно, далі також можна говорити і про існування четвертого рівня даної моделі, а саме, про параметри самих цих факторів, тобто про умови, причини, вимоги, обмеження, інструменти, способи, засоби і механізми формування кожного з наведених на малюнку факторів .

Подібний поділ до четвертого рівня можна вважати граничним, достатнім для розуміння, загалом, всього процесу формування конкурентоспроможності підприємства, оскільки, говорячи про параметри самих факторів, ми виходимо вже на рівень практичної операційної діяльності. На представленому малюнку розташування груп факторів має довільний характер і в даному варіанті продиктовано виключно редакційно-оформлювальними міркуваннями.

Вважаємо, що у кожний момент часу конкурентоспроможність підприємства забезпечуватиметься певною комбінацією факторів – «організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства» й у комбінації значимість різних чинників (ступінь їхнього

впливу), вочевидь, може бути різна [55].

Але ця логіка вбачається нами у разі «позитивного» впливу конкурентоспроможність підприємства, коли рівень конкурентоспроможності умовно фіксується у сфері позитивних значень. У разі «негативного» впливу виявляється інша характеристика: перехід рівня конкурентоспроможності підприємства в область негативних значень може бути викликаний як комбінацією різних факторів, так і впливом лише одного фактора (часто випадкового чи незначного – флуктуація) [75].

Зхарактеризуємо кожну з груп чинніиків, які можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх факторів відносимо групи «Бар'єри входу в галузь» та «Державне регулювання».

Відповідно, решта груп – до внутрішніх чинників. Говорячи про зовнішні фактори, ми маємо на увазі, що це або умови довкілля, або наявність зовнішніх суб'єктів (осіб, які приймають рішення). Говорячи про умовність цього поділу, ми маємо на увазі, що в деяких випадках саме підприємство може виступати тут суб'єктом прийняття рішень, впливати на формування відповідних умов. Розглядаючи різні чинники, ми у багатьох випадках робимо акцент на ефективність, оскільки з погляду впливу на конкурентоспроможність підприємства у цих випадках матиме значення не обсяг будь-якого чинника, а його результативність (порівняльна ефективність). Так, наприклад, фактор «Ефективність НДДКР та інновацій»: для нас очевидно, що саме ефективність НДДКР та інновацій може бути фактором конкурентоспроможності підприємства, а не самі НДДКР та інновації, як такі, коли вони можуть не давати позитивних результатів, а лише відволікати фінансові ресурси. Аналогічно слід розуміти і, наприклад, фактор «Ефективність проведення товарної та цінової політики підприємства»: ясно, що не самі товарна та цінова політики, як такі, впливатимуть на конкурентоспроможність підприємства, а позитивні результати їх реалізації. Ступінь деталізації у частиніхарактеристики кожної з груп факторів буде різним, і пов'язаний або з різною необхідністю пояснення власне авторської

позиції, або з доступністю розуміння механізмів впливу цієї групи на конкурентоспроможність підприємства [66].

1. Конкурентоспроможність продукції.

Конкурентоспроможність продукції (робіт, послуг), безумовно, є центральним елементом у формуванні конкурентоспроможності підприємства, без якого рівень конкурентоспроможності підприємства не може закріпитися в зоні позитивних значень. Успішна реалізація продукції приносить дохід і результати діяльності та створює умови для формування і функціонування грошових фондів. Без цього виявляється неможливе теперішнє та майбутнє функціонування організації.

Конкурентоспроможність продукції надає прямий, безпосередній, інтенсивний вплив на конкурентоспроможність підприємства. На цю групу чинників, відповідно, впливатимуть й інші групи внутрішніх чинників.

2. Кадрове управління.

Значення та вплив цієї групи фактором можна інтерпретувати по-різному. Так, з одного боку, у складі цієї групи можна спостерігати фактори, різнохарактерні за способом і силою (інтенсивністю) впливу на конкурентоспроможність підприємства. Наприклад, такий чинник як «ефективність системи підвищення кваліфікації персоналу» можна розглядати як непрямий чинник з опосередкованим неінтенсивним впливом. Навпаки, такий чинник як «якість (ефективність, адекватність) управлінських рішень, що приймаються» є прямим, активним фактором з безпосереднім інтенсивним впливом. З іншого боку, цікавий загальний механізм впливу цієї групи чинників конкурентоспроможність підприємства. По-перше, вони є факторами інтегруючого впливу на всі інші групи факторів, оскільки управління в цілому можна розглядати тут як системоутворюючу ознаку (функції). По-друге, за інших рівних умов (при позитивному рівні та впливі всіх інших факторів), саме фактори цієї групи, незалежно від інших, здатні переводити конкурентоспроможність підприємства в область негативних значень, і взагалі призводити до припинення існування підприємства.

3. Виробничо-технологічні чинники.

Вплив цієї групи чинників має багатосторонній характер. З одного боку, вони безпосередньо впливають на продукцію, її якість, споживчі властивості та собівартість. З іншого боку, безпосередньо впливають конкурентоспроможність підприємства, визначаючи можливості стратегічного управління та адаптації до змін кон'юнктури. Крім того, дані фактори впливають на групу фінансово-економічних факторів: наприклад, проблеми з поставкою сировини та матеріалів та неритмічність виробництва можуть ще не впливати на конкурентоспроможність продукції, але впливають на оборотність оборотних коштів, платоспроможність, собівартість та фінансові результати.

4. Фінансово-економічні чинники.

До цієї групи ми відносимо різноманітні фактори (точніше підгрупи факторів, оскільки кожна з них містить відповідний набір економічних показників), які характеризуватимуть окремі елементи фінансового стану підприємства та кінцеву ефективність його діяльності. Назви елементів цієї групи здебільшого відображають стандартні напрями фінансового аналізу діяльності підприємства, і у зв'язку з цим виявляються зрозумілими без додаткових пояснень. Деякий виняток становить фактор «оптимальності структурних показників активів, який ми вводимо для додаткової якісної характеристики того, наскільки існуюча структура активів здатна задовольняти поточним потребам у діяльності підприємства та управлінню його інноваційним розвитком,оскільки стандартні прийоми аналізу платоспроможності та фінансової стійкості не дозволяють виявити специфічних якісних нюансів. Таким чином оцінка цього параметра, на нашу думку, проводиться неформалізованим експертним шляхом. Особливістю цієї групи чинників загалом є та обставина, що вони: з одного боку, можуть проводити конкурентоспроможність підприємства безпосередньо і інтенсивно, навіть за позитивних значень інших чинників (наприклад, непередбачуваний касовий розрив); з іншого боку, незадовільний фінансовий стан впливає на всі інші групи внутрішніх факторів, погіршує їхню динаміку, і таким чином уже побічно, але

комплексно впливає на негативну динаміку конкурентоспроможності підприємства в цілому. З іншого боку, якісний стан решти груп внутрішніх чинників впливає фінансово-економічні чинники. Тобто, ми спостерігаємо тут взаємозумовлений характер впливу. Крім власне внутрішніх чинників, подібну взаємообумовленість можна вбачати і у зв'язку з групою «Державне регулювання».

5. Організаційні чинники. У цю групу ми поєднали чинники, які характеризують різні аспекти організації взаємодії підприємства з найбільш значущими елементами довкілля, головним чином, у рамках «ланцюжка цінності». Насамперед йдеться про організацію надійної та ефективної системи каналів постачання сировини та матеріалів, тобто про організацію роботи з постачальниками ресурсів, що споживаються в процесі виробництва. Виділяючи даний чинник окремо, ми, з одного боку, відзначаємо його очевидну практичну значимість, з другого боку, акцентуємо увагу тому, що цей чинник може безпосередньо впливати на конкурентоспроможність підприємства. Можна навести приклади спостереження за діяльністю підприємств, які, володіючи гарною виробничо-технологічною базою та гарною затребуваністю продукції, з явними перспективами зростання ринку, були змушені припиняти свою діяльність, реорганізовуватися чи перепрофілюватися внаслідок проблем із постачанням сировини та матеріалів. Аналогічним чином формується актуальність та вплив на конкурентоспроможність підприємства такого фактору, як «надійність та ефективність системи розподілу продукції». У разі (при, швидше, опосередкованому впливу через конкурентоспроможність продукції) названий чинник надаватиме інтенсивний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Підприємство може випускати продукцію з високими споживчими характеристиками, але її реальна ринкова конкурентоспроможність залежатиме від того, як організована дистрибуція та наскільки ефективні канали товароруху [81].

Можна окремо виділити такий, як здається, слабо формалізований фактор, як «відповідність підприємства вимогам кон'юнктури з точки зору можливої

необхідності диференціації та (або) диверсифікації виробництва та корпоративної інтеграції», розуміючи та визнаючи деяку громіздкість і, можливо, аморфність самої цієї назви. Даним чинником можемо показати значимість готовності підприємства, як складноорганізованої системи, адаптувати свою виробничу програму до зміни ринкових чинників. Крім того, йдеться і про готовність (здатність, можливість) до здійснення різних форм вертикальної корпоративної інтеграції, потреба в чому може ставати актуальною в різні періоди довгих циклів. Стан даного чинника та його динаміка оцінюються неформалізованим експертним шляхом. До складу цієї групи ми включаємо такий фактор, як «якість взаємодії із зовнішнім середовищем, зв'язки з громадськістю та управління корпоративним іміджем». У сучасних умовах значення цього фактора ще більше посилюється за рахунок збільшення обсягів інформаційних потоків, підвищення ступеня відкритості та швидкості поширення інформації, появи мережевих інформаційних систем.

6. Маркетингові чинники. Чинники цієї групи можна розглядати у двох аспектах: з одного боку, це технологічні елементи операційної діяльності, пов'язані з виконанням маркетингових цілей та функцій; з іншого боку, це загальна комплексна філософія маркетингу, яка має інтегрувати всі види діяльності підприємства. Обидва ці аспекти, і вужчий, і ширший, ідейно зближують цю групу чинників із попередньою групою. У зв'язку з цим необхідно зазначити, що розгляд корпоративного іміджу підприємства, як похідна кількох компонентів, відповідає сучасному розумінню ролі маркетингу в управлінні ринковою діяльністю підприємства та виділенню його основної функції як інтегрованої. Інтеграційний маркетинг приділяє значну увагу суб'єктам ринку, які здійснюють вплив на діяльність компанії. Відмінною рисою класичного маркетингу, який базується на орієнтації на ринок, є те, що в рамках інтеграційного маркетингу ця орієнтація трактується не лише як спрямованість на клієнта, але і як увага до всіх інших груп впливу, таких як персонал, постачальники, партнери зі збуту та конкуренти. Успішність маркетингових заходів визначається ступенем їхньої інтеграції та ефективністю координації між

ними. На наш погляд, розуміння маркетингу саме як «філософії» діяльності організації в ринковому середовищі підтверджує правильність методу, який було обрано, а саме вивчення конкурентоспроможності підприємства як системи взаємопов'язаних факторів та розгляду організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності як системи реально застосовуваних у практиці діяльності підприємства факторів конкурентоспроможності, що є лементами даного механізму [72].

7. Державне регулювання. У разі, як видно з набору чинників на малюнку, ми розглядаємо державне регулювання взагалі (загальноекономічне чи галузеве). Це виявлятиметься сукупністю загальних фонових факторів, що впливають на всіх учасників ринку (галузі). Хоча за уважного розгляду і цей аспект державного регулювання може бути виявлений як фактор конкурентоспроможності при порівняльному міжгалузевому аналізі. Ми переважно акцентуємо увагу на різні можливі інституційні (формальні та неформальні) способи і форми взаємовідносин, використання яких може забезпечувати формування конкурентних переваг у деяких учасників ринку (галузі).

8. Бар'єри входу у галузь. Включення цієї групи чинників у загальну систему чинників формування конкурентоспроможності підприємства бачиться нам якщо не потрібним, то можливим. Певна умовність розгляду тут цієї групи чинників обумовлюється тим, що це фонові чинники, однаково оцінювані всім діючих на якомусь ринку (якої галузі) підприємств. Таким чином, з позицій аналізу формування конкурентоспроможності цих підприємств дана група факторів не матиме значення. Проте, якщо виходити з того, що економічна конкуренція розгортається як на товарних ринках, а й на ринках капіталу та інших виробничих чинників, необхідність розгляду цієї групи немає сумнівів. Бар'єри входу в галузь, таким чином, позитивно впливають на конкурентоспроможність діючих підприємств, порівняно з потенційними конкурентами. Подібне розуміння впливу факторів цієї групи, як нам здається, цілком узгоджується з широко відомою «розширеною концепцією суперництва» М. Портера [48], в якій однією з чинних сил є «загроза появи нових конкурентів».

Концепція бар'єрів входу в галузь є широко відомою та досить добре опрацьованою.

Розглянута система чинників, дозволяє уточнити і доповнити предметне значення цього поняття. На нашу думку, «конкурентоспроможність підприємства» слід визначати як здатність у виробничо-технологічній, фінансово-економічній та організаційній сферах забезпечувати виробництво та реалізацію конкурентоспроможної продукції, володіти конкурентними перевагами та потенціалом для утримання чи досягнення конкурентних переваг у майбутньому, за навіть в умовах мінливих ринкових умов і запитів споживачів.

Поряд із вищевикладеним матеріалом нам уявляється можливим здійснити також і ряд наступних висновків та узагальнень, що характеризують «конкурентоспроможність підприємства» як економічну категорію.

1. Конкурентоспроможність підприємства, як і конкурентоспроможність продукції, має відносний характер. Однак природа цієї відносності зовсім інша. Якщо відносність конкурентоспроможності продукції зумовлюється споживчим вибором (уподобаннями), у всьому різноманітті чинників, що впливають на нього, то відносність конкурентоспроможності підприємства обумовлюється безпосереднім суперництвом між конкуруючими підприємствами, і, таким чином, виражається в положенні на ринку (в галузі), стійкості і тривалості збереження цього становища у часі, й у напрямах та динаміці зміни цього становища.

2. Конкурентоспроможність підприємства є величиною багатофакторною, і в довгостроковому періоді, в умовах вільного ринку та конкурентних взаємин його учасників, визначатиметься комбінаціями різних факторів. У зв'язку з цим, на нашу думку, зовсім недоцільно намагатися прирівнювати конкурентоспроможність підприємства до задоволення «потреб покупців краще, ніж суперники» [90, с. 281]. Подібний підхід співвідноситься безпосередньо з визначенням конкурентоспроможності продукції, де ця обставина справді має вирішальне значення. Це пов'язано з тим, що, хоча конкурентоспроможність продукції та задоволення потреб споживачів краще, ніж у конкурентів, є одними

з основних факторами формування конкурентоспроможності підприємства, вирішальний вплив (як на поточну, так і на майбутню конкурентоспроможність) можуть мати зовсім інші фактори. Тому можна сказати, що підприємство не може бути конкурентоспроможним без конкурентоспроможної продукції, але наявність цієї продукції не визначає конкурентоспроможність самого підприємства, тобто не є тотожним і не є визначальним фактором.

3. В умовах вільного ринку та конкурентних взаємин його учасників саме конкурентоспроможність (а не, наприклад, рентабельність, ефективність чи частка ринку) слід вважати інтегральним параметром (цільовою функцією) усієї системи управління підприємством. Рентабельність, ефективність чи частка ринку тут слід розглядати як підпорядковані цілі та/або індикатори конкурентоспроможності підприємства. З позицій системного підходу та діалектичної логіки, на нашу думку, саме управління конкурентоспроможністю підприємства інтегрує всю сукупність факторів, що впливають на діяльність підприємства та її результати [95].

4. Конкурентоспроможність компанії слід оцінювати не лише з точки зору її поточних конкурентних переваг, але й з точки зору її потенціалу для збереження та використання конкурентних переваг у майбутньому, коли ринкові (галузеві) умови зміняться. Ця обставина дозволяє розглядати конкурентоспроможність підприємства як комплексну характеристику, а не просто як дискретну величину, що визначає його позицію на ринку у певний момент часу. Основною метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення його довгострокового, сталого лідерства на ринку або в галузі, здатності реагувати на зміну ринкових умов та використовувати ці зміни для створення конкурентних переваг [100].

Системоутворюючим аспектом теоретичного аналізу проблематики забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємницького утворення та розбудови відповідних продуктивних компонентів управлінської інфраструктури є якісна ідентифікація та селекція методичних підходів до реалізації відповідних оцінюючих процедур. Згадані підходи надають

можливості до кількісного аналізу та якісної ідентифікації поточного стану господарської системи, дослідження причинності внутрішніх зв’язків та процесів, прогнозування перспективних конкурентні наслідки. У сучасній економічній науці було сформульовано широкий спектр методичних засобів організування оцінювання конкурентоспроможного розвитку підприємницької структури, зокрема SWOT-аналіз, аналіз фінансових коефіцієнтів, Balanced Scorecard, Data Envelopment Analysis (DEA) тощо. Зазначені підходи володіють істотними перевагами, зокрема у частині забезпечення комплексності процедур оцінювання, поліфункціональної процесної інтеграції, разом з тим потребуючи адаптації конкретної методики до конкретних господарських і конкурентних умов. Обрання методичного підходу має базуватися перш за все на врахуванні таких факторів, як специфіка галузі, масштаб діяльності підприємства, доступність даних та цільове призначення оцінювання. Далі пропонуємо більш ґрунтовно розглянути відповідних методичний напрямок з метою виявлення ступеня застосовуваності відповідних методів у контексті порушеної проблематики задля подальшого конструювання дієвих заходів щодо прискорення конкурентоспроможного розвитку підприємницького утворення.

Практична реалізації ефективних управлінських практик у частині підтримки динамічного конкурентоспроможного розвитку господарської структури потребує налагодження стійкої системи перманентного моніторингу та періодичності відповідних процедур оцінювання. Останні, за рахунок використання комплексних індикаторів надають можливість ідентифікувати якісні впливи на параметри результативності конкурентної активності, тим самим формуючи відповідну базу для розбудови поліпшувальних заходів. Процес організації процедур оцінювання володіє деякими суттєвими особливостями, які виявляють себе у конкретних функціональних напрямках. Основні функціональні виміри реалізації оцінки забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємства, незалежно від конкретної галузевої приналежності або масштабу діяльності є наступними:

1. Правовий вимір охоплює багатоаспектне оцінювання впливовості

нормативно-правових чинників, які визначають законодавчі засади конкурентоспроможного розвитку підприємницького утворення, як у розрізі національного інституційного поля, так і в конкретних галузевих аспектах. У межах даного функціонального виміру досліджуються законодавчі та регуляторні рамки, які безпосередньо визначають перспективність актуальних засад реалізації конкурентоспроможного розвитку.

2. Ринковий вимір включає в себе здійснення процедур щодо оцінювання дійсних параметрів поточного ринкового середовища у т.ч. аналіз динамічних змін та трендів розвитку кон'юнктурних процесів, а саме попит, споживчі вподобання та очікування, коливання цінових показників. Слід зауважити, що у рамках даного аспекту детальному розгляду підлягають питання прогнозування перерахованих вище параметрів, додатково інтегруючи у себе окремі складові техніко-технологічного аналізу, націлених на оцінювання ефективності імплементації конкретних організаційно-економічних заходів у межах актуальних конкурентних стратегі розвитку.

3. Фінансово-економічний вимір знаходить своє відображення через застосування кількісних показників аналізу, що дозволяють об'єктивно зіставляти витратне навантаження політики конкурентоспроможного розвитку з відповідними прибутковими надходженнями. Дані аспекти дозволяють у розрізі кількісно вимірних індикаторів оцінити міру результативності здійснюваних управлінських заходів, досліджуючи їх вплив на динаміку зміни фінансового стану підприємницького утворення, отриманих вигод власників та стейкхолдерами, додатково може охоплювати питання ідентифікації міри ризику, вираженої у фінансовому еквіваленті.

4. Соціальний вимір передбачає здійснення загального оцінювання можливих зовнішній впливів реалізації актуальної політики конкурентоспроможного розвитку підприємницького утворення на соціальне середовище, окремо визначають рівень розвитку внутрішніх соціальних компонентів забезпечення конкурентоспроможного розвитку.

5. Екологічний вимір визначає оцінювання управлінських аспектів

конкурентоспроможного розвитку з позиції впливу господарської активності підприємницького утворення на навколишнє природньо-екологічне середовище; що охоплює поточні екологічні ризики, штрафні та санкційні заходи унаслідок порушення екологічного законодавства тощо [44].

Забезпечення ефективної налагодженості процесів оцінювання конкурентоспроможного розвитку підприємницьких утворень потребує слідування низці системних вимог, націлених на досягнення повноти, адекватності та репрезентативності отриманого результату. Реалізація даних вимог полягає в необхідності змістовного обґрунтування обраних методичних підходів до формування ключових засад облікової політики, застосування інноваційних інструментальних засобів цифрового маркетингу, залучення електронних засобів контролінгу, фіксації та обліку усіх витратних операцій; здійснення комплексної ретроспективної оцінки у розрізі зіставлення поточних та минулих результатів, доповнюючи відповідний аналіз порівнянням альтернативних заходів та/або управлінських практик основних конкурентів, проактивний бенчмаркінг; забезпечення кількісної вимірності основних індикаторів та результатів оцінювання, зведення їх до єдиної системи показників узгоджених за часовою та видовою ознаками.

Додатково, варто акцентувати увагу на процесі побудови релевантної та актуальної інформаційно-аналітичної бази, яка має охоплювати широке коло накопичених даних. Відповідна інформаційна база слугуватиме основою організації подальших процедур оцінки, ресурсно забезпечуючи методичні засоби аналізу, передбачаючи процеси зібрання, обробки та інтерпретації інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих заходів із забезпечення конкурентоспроможного розвитку [48].

Далі, пропонуємо більш ретельно дослідити конкретні методичні підходи, які можуть бути застосовані у процесі оцінювання конкурентоспроможного розвитку підприємницького суб’єкту:

У процесі застосування індикативного підходу проводиться оцінювання на основі застосування попередньо сформованої системи аналітичних індикаторів,

які мають у повній мірі слугувати відображенням продуктивності функціонування підприємницького суб'єкта та реалізації його конкурентного потенціалу розвитку. Одним з ключових обмежень у застосуванні даного підходу є досягнення об'єктивності розгляду та репрезентативності оцінок за рахунок правильності вибору аналітичних оцінок [74].

Іншим актуальним напрямком є бенчмаркінговий підхід, що заснований на використанні методів компаративного аналізу з метою кількісного та якісного зіставлення конкретних індикаторів ефективності конкурентоспроможного розвитку у цілях якісної ідентифікації причинності та наявного спектру можливостей до підвищення рівня конкурентоспроможного розвитку господарського потенціалу підприємства, виходячи з досвіду прогресивних конкурентів [11].

Важливо відзначити, що організація процесу аналітичного оцінювання стану конкурентоспроможного розвитку вимагає дотримання ряду правил з метою забезпечення методичної правильності отриманих результатів і можливості їх подальшого застосування. Організаційні особливості цього процесу включають:

- підтримка чіткості, конкретності і кількісної вимірності обраних показників оцінювання, а також належна регламентація порядку проведення розрахункових процедур;
- відповідність обраної методики та інструментів оцінювання особливостям досліджуваного об'єкту;
- адекватне врахування методикою складності економічних взаємозв'язків оцінюваних параметрів, що становлять джерело генерації ефективності;
- забезпечення балансу між витратами на аналіз та корисністю отриманих результатів;
- перевірка наявності необхідних компетентних навичок у виконавчого персоналу;
- релевантність методичного інструментарію стратегічним цілям

підприємства та можливість відстеження прогресу в їх досягненні;

- забезпечення належної повноти та достовірності інформаційного масиву даних [38];
- можливість застосування показників ефективності до управління різними ланками виробництва на підприємстві [26];
- формалізація результатів оцінювання та встановлення декларативного характеру цілей, а також розробка оперативних планів реагування на досягнення критичних значень показників [72].

Отже, на основі проведеного аналізу методичних підходів до оцінювання стану та перспектив реалізації конкурентоспроможного розвитку господарської структури можна сформулювати наступний перелік етапів алгоритмів провадження відповідного оцінювання на підприємстві:

1. Аналіз середовища. Проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, виявлення ключових факторів, що впливають на ефективність, та можливих загроз.

2. Кількісна та якісна пріоритезація. Визначення загальної мети оцінювання, розбиття її на конкретні цілі та завдання, встановлення кількісних параметрів та часових рамок.

3. Конструювання методичного підходу: Вибір методології та інструментів оцінювання, формування системи аналітичних показників.

4. Етап підготовчих операцій. Підготовка інформаційної бази, розподіл відповідальності, регламентація порядку аналізу.

5. Етап виконавчих операцій. Проведення розрахункових процедур, формулювання висновків та їх представлення.

6. Етап аналітичної обробки результатів. Аналіз результатів, виявлення проблем та розробка перспективних заходів.

7. Практична реалізація поліпшувальних заходів. Впровадження розроблених заходів та моніторинг їх впливу [99].

Отже, виконання оцінювання ефективності вимагає належної організації кожного етапу, відбору відповідної методології та інструментів, а також

забезпечення етапності та послідовності у реалізації процесу.

Підприємства роздрібної торгівлі є одним із найбільших споживачів електроенергії та важливим сегментом попиту на продукцію підприємств альтернативної енергетики. Поширення принципів сталого розвитку, цифровізації та енергетичної автономності в ритейлі формує додаткові можливості для розвитку відновлюваної енергетики через механізми корпоративної генерації, довгострокових контрактів на постачання «зеленої» електроенергії та впровадження енергоефективних технологій.

Розроблення та реалізація стратегії розвитку підприємств України можлива за умови використання кращих світових практик з урахуванням тенденцій сучасності. Для реалізації цього здійснене порівняння провідних аспектів розвитку енергетики в Україні та Європі.

Європа – великий, зрілий ринок відновлюваної енергетики з високою часткою відновлюваних джерел у виробництві електрики, розвиненими механізмами аукціонів, великими гравцями та масштабними проєктами (особливо офшорними вітроелектростанціями). Україна – швидко зростаючий ринок з сильними локальними гравцями (зокрема DTEK), великою інвестиційною привабливістю, але із суттєвими ризиками через воєнні дії, пошкоджену інфраструктуру та незавершені регуляторні зміни.

Порівняння за ключовими вимірами.

1) Розмір ринку та частка відновлюваних джерел.

Європа: частка відновлюваних джерел у генерації електрики становить ~42–47% (приблизно по кварталам/річним даним 2024–2025). Це результат масового вводу сонця і вітру.

Україна: ще відстає за загальною часткою у енергобалансу, але показує швидке зростання в PV/вітрі – частка відновлюваної енергії у фрагментарних показниках 2024 р. підвищувалась (зростання сонця і біоенергії). Через війну й пошкодження інфраструктури загальний баланс нестабільний.

2) Основні гравці та моделі власності.

Європа: великі міжнародні гравці (Ørsted, Iberdrola, Enel, Vestas/Siemens як

виробники техніки), вертикально інтегровані групи, багато проєктів фінансуються великими інвесторами/фондами.

Україна: домінують локальні групи (DTEK – значна частка вітру/сонця), багато МСБ/проєктів приватних девелоперів; сильна зацікавленість міжнародних інвесторів, але інвестиції під ризик. DTEK активно реконструює та будує нові потужності всупереч пошкодженням.

3) Технологічний фокус.

Європа: великий портфель – офшорний вітер (масштабні парки), оншорний вітер, сонце + накопичувачі енергії, зелений водень на зростанні. Сильний R&D і локальні ланцюги постачання (турбіни, батереї).

Україна: більша частка сонця (розсіяні PV-парки) і оншорний вітер; обмежена локальна промислова база для виготовлення ключових компонентів – багато імпортується. Батереї і H2 поки в початкових стадіях.

4) Фінансування та підтримка.

Європа: аукціонні механізми, стабільні державні програми, великі інституційні інвестори, доступ до «зелених» облігацій і фондів. Регуляторна передбачуваність для довгострокових контрактів.

Україна: зростають приватні інвестиції та гранто-кофінансування (ЄС/США допомагають відновлювати інфраструктуру), плануються/проводяться аукціони, але ризики (безпека, логістика, валютні ризики) підвищують вартість капіталу.

5) Ризики та бар’єри.

Європа: політичні ризики та локальні NIMBY-протести, варіація ресурсу (гідрологія/вітер), ланцюги постачання та інфляція можуть уповільнити темпи.

Україна: головний додатковий фактор – повномасштабна війна (пошкодження електромереж, загроза активів), а також правова/регуляторна невизначеність у періоди трансформацій. Це підвищує страховку й кошти на захист активів.

Критерії динаміки наведено у табл. 2.2.

DTEK (Україна) – ключовий гравець: великий портфель вітру/сонця,

активи постраждали під час атак, але компанія отримує міжнародну підтримку й проводить відновлення та інвестує у БПС/акумуляцію.

Ørsted / Iberdrola / Enel / Vestas (Європа) – приклади великих міжнародних розробників/виробників, що реалізують мегапроєкти (офшор/оншор), залучають масштабні портфелі та фонди.

Таблиця 2.2

Критеріїв динаміки та їх характеристика

Критерій	Європа	Україна
Частка ВДЕ у виробництві (2024–25)	~42–47% (у періоди/країни до ~47%).	Зростає, але нижча від середньоєвропейської; швидке зростання PV/вітру, проте нестабільність через війну.
Основні гравці	Великі інтернаціональні групи, виробники техніки	Локальні великі (DTEK) + численні девелопери; інвестори з-за кордону
Джерела фінансування	Банки, інвестиційні фонди, державні аукціони, зелені облігації	Приватні інвестиції, донорська допомога, частково аукціони/держпідтримка
Технології	Офшорний вітер, сонце, батареї, H2	Сонце, оншорний вітер, біо; накопичувачі/H2 – у зародку
Ризики	Регуляторні/локальні; постач. ланцюги	Війна/пошкоджена інфраструктура, валютні ризики, страховка

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних: Eurostat/EC, EEA, UWEA, DTEK, DIW/IEA-огляди.

Рекомендації для українських підприємств.

1. Фокус на захищеність активів – інвестиції в бронювання/захист Crit. infrastructure + страхування бойових ризиків.

2. Інтеграція накопичувачів – батареї/гідроакумуляція для підвищення стійкості та продажу пікової потужності.

3. Партнерства з європейськими девелоперами й фінансовими інституціями – зниження вартості капіталу, техпідтримка, доступ до досвіду офшору/масштабних проєктів.

4. Фокус на локалізацію – розвиток сервісної бази (O&M), складання та монтаж по місцю для зниження витрат і створення робочих місць.

5. Залучення донорських програм та гарантій (ЄС/США) – використовувати доступні гранти/кредитні лінії для відновлення та будівництва.

DTEK Renewables (Україна) – найбільший приватний інвестор в енергетиці України; активно відновлює та нарощує портфель вітрових та сонячних проєктів

навіть під час війни; плани масштабного розширення (приклад: Tyligulska – розширення до ~500 MW).

Elementum Energy (Україна, британська група) – один із найбільших міжнародних інвесторів у ВДЕ в Україні; портфель сотні МВт (понад 600 MWp за їхніми даними) і активний розвиток великих вітрових проєктів (200 MW купівля / розвиток у 2024–2025).

Enel / Enel Green Power (Італія, глобально) – один із найбільших гравців у світі (понад 60–67 GW відновлюваних потужностей у групі за 2024–2025), активні інвестиції в onshore wind, PV, гідро та накопичувачі; сильна фінансова база для масштабних M&A.

Ørsted (Данія) – світовий лідер в офшорному вітрі (десятки GW у портуфелі), орієнтований на масштабні морські парки; але у 2024–2025 коригував інвестиційні плани через вартість і ланцюги постачання.

Iberdrola (Іспанія) – великий диверсифікований гравець; значні інвестиції в офшор/оншор/сонце; зростання встановлених потужностей та сильні фінансові показники 2024–2025.

Порівняння акцентів та ризиків компаній за 2024–2025 роки наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Порівняння акцентів та ризиків компаній (ключові показники, 2024–2025)

Компанія	Орієнтовна сумарна встановлена потужність	Останні великі проєкти / інвестиції	Фінансовий/ринковий акцент	Головні ризики
DTEK Renewables (UKR)	Частина групи DTEK – значні МВт в Україні; DTEK інвестував млрд € (з 2005)	Tyligulska WPP – план 114→500 MW (інвест. ~€450M).	Локальний лідер; інвестиції у відновлення мереж, батареї	бойові ризики, пошкодження активів, вища вартість капіталу.
Elementum Energy (UK/UKR)	~636 MWp (операційні PV+W), ~400 MW в розробці (за даними	Купівля 200 MW проєктів на Західній Україні (Dec 2024)	Швидке масштабування через M&A; іноземні інвестиції	операційні ризики через безпеку, валютні ризики, страхування

Компанія	Орієнтовна сумарна встановлена потужність	Останні великі проєкти / інвестиції	Фінансовий/ринковий акцент	Головні ризики
	компанії).			активів.
Enel / Enel Green Power (ITA)	~66–67 GW відновлюваних потужностей (глобально).	Розгортання ~12 GW додатково в плані 2025–2027; угоди в Іспанії/США.	Горизонтальні/вертикальні інвестиції, фінансова стійкість	ланцюги постачання, регуляторні локальні бар'єри.
Ørsted (DNK)	~18+ GW загалом по всьому портфелю; офшор ~10.2 GW встановлено (2025 дані).	Перегляд інвестиційного плану 2030 через вартість капіталу; продовження офшор.	Офшорний фокус, масштабні CAPEX проєкти	високі CAPEX, ризики ланцюга постачання, ризики ринку офшор у США/UK.
Iberdrola (ESP)	>45–57 GW (залежно від консолідації) – активне розширення в 2024–25.	Великий pipeline по оншор/офшор/PV, інвестиції €5.5 млрд у renewables (2024).	Диверсифікація по регіонах, масштабні інвестиції	регуляторні ризики, локальна опозиція (NIMBY) при великих проєктах.

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних компаній, Reuters, медіа.

Масштаб та доступ до капіталу: Enel / Iberdrola / Ørsted мають глобальні фінансові ресурси та більший доступ до дешевих кредитів та інституційних інвесторів; українські гравці (DTEK, Elementum) залежать більше від місцевих/цільових інвестицій та донорської підтримки.

Технологічне орієнтування: ЄС – сильний на офшор (Ørsted, Iberdrola, Enel частково) та в накопичувачах; Україна – швидкий розвиток PV та оншорного вітру, але обмежена локалізація виробництва комплектуючих.

Операційні ризики: Для українських компаній додатковий великий фактор – ризик воєнних дій та пошкодження інфраструктури, що збільшує витрати на страхування та захист активів; європейські – більше піддаються ринково-економічним ризикам (ціни на матеріали, підвищення ставок).

4) Практичні рекомендації для українських підприємств (тактичні + стратегічні)

1. Пріоритезувати проєкти з чіткими гарантіями фінансування –

фондові, кредитні лінії з експортними агентствами (як у проєкті DTEK / Vestas).

2. Інвестувати в накопичувачі (BESS) і гнучкі рішення – для стабілізації постачання й підвищення вартості ППА.

3. Формувати партнерства з великими європейськими девелоперами/вендорами (технічний та фінансовий know-how, доступ до PPAs, експорту/hedging).

4. План захисту активів і страхування бойових ризиків – пріоритетне для об’єктів на прифронтових територіях; врахувати додаткові CAPEX на відновлення.

5. Локалізація сервісів (O&M) та часткове складання – зменшить вартість логістики та створить зайнятість; дозволить скоріше відновлювати станції.

5) Ризики інвестування.

Україна: безпекові (воєнні) ризики, валютні коливання, вищі страхові премії, ймовірна інфляція CAPEX.

Європа/міжнародні гравці: ризик збільшення CAPEX (постачання), регуляторні зміни (локальні бар’єри, зміни аукціонних правил), економічна рецесія впливає на доступність фінансування.

Україна має сильний природний та інвестиційний потенціал для масштабного розвитку ВДЕ (PV, onshore wind, біо), а також значний потенціал для виробництва «зеленого» водню у довгостроковій перспективі. Для бізнесу успіх залежатиме від поєднання: інвестицій у накопичувачі й захищену інфраструктуру, партнерств з європейськими інвесторами та активного використання донорських/банківських інструментів відновлення.

1. Головні можливості для підприємств.

1.1. Швидке зростання попиту на електрику та відновлювані потужності під час відновлення енергосистеми – великий ринок проєктів PV/вітру і BESS.

1.2. Доступ до масштабного фінансування та гарантій від ЄС/МВФ/EBRD у рамках програм відновлення (період 2024–2027 та далі). Це знижує ризик рефінансування для великих проєктів.

1.3. Експортний/технологічний потенціал «зеленого» водню і продуктів на його основі у середньостроковій – довгостроковій перспективі (потребуватиме великих PV/wind парків + дешевої електрики).

1.4. Нішеві можливості: мікро-/дезагреговані системи, агрорухомі PV, біомаса/біогаз для локальної енергетики – підходять для МСБ і місцевих громад.

2. Головні ризики та бар'єри.

Безпекові ризики та фізичні пошкодження інфраструктури – підвищують CAPEX на захист, збільшують страховку та час відновлення активів. Це суттєво впливає на оцінку доходності проєктів у прифронтових регіонах.

Недостатній розвиток мереж та інтеграції інтермітентних джерел (потрібні BESS, модернізація підстанцій, LFC/оперативні рішення). **Вартість капіталу** і валютні ризики – місцеві девелопери матимуть дорожчий капітал, якщо не залучать міжнародні гарантії або партнерів. **Регуляторні/адміністративні бар'єри** (терміни підключення, аукціонні правила, земельні питання) – поки що частково вирішуються, але потребують послідовних реформ.

3. Технологічні пріоритети для підприємств.

Battery Energy Storage Systems (BESS) – для інтеграції PV/вітру, участі в ринку потужності та стабілізації мережі. (У країні вже зростає кількість великих BESS-проектів – це критично.)

Розподілені PV та агро-PV рішення – швидкий запуск з відносно невеликими капіталовкладеннями і високою локалізацією O&M.

Цифровізація управління (SCADA, VPP, Demand Response) – дає змогу оптимізувати доходи від гнучких активів.

Підготовка/пілотування H2-проєктів – R&D та демо-пілоти (електролізери при великих PV/wind парках), але комерційний експорт можливий у середньо-довгостроковій перспективі.

4) Джерела фінансування та інструменти ризик-менеджменту.

Європейські донорські програми та Ukraine Facility (цільові гранти та бюджетні вливання на 2024–2027) – використовувати для CAPEX-частини та

інфраструктурних витрат.

EBRD / EIB / WB та державні гарантії – кредитні лінії та гарантії для великих інвестицій (вже оголошено ~1 млрд € від EBRD для енергосектору у 2025).

Комерційні PPAs + корпоративні покупці (за наявності гнучкості та накопичувачів) – підвищують банківську привабливість проєктів.

Страхування бойових ризиків / політичних ризиків – обов'язково для активів у зоні ризику; частина витрат може бути компенсована донорськими програмами [88].

Конкретний дорожній план для підприємств наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Дорожній план для підприємств

Горизонт	Ціль	Конкретні дії	KPI
Короткий (0–18 міс)	Запуск прибуткових PV/BESS/інтеграція	1. Запустити 1–2 проєкти PV + BESS (10–50 MW). 2. Заключити PPA або скористатися місцевими аукціонами/грантами. 3. Оцінити потреби захисту активів і включити CAPEX на безпеку.	MW введено; % покриття PPA; CAPEX захисту/загальний CAPEX
Середній (1.5–4 роки)	Масштабування + диверсифікація доходів	1. Розширення portfolio (оншорний вітер, агро-PV). 2. Впровадити VPP/DR для додаткових доходів. 3. Залучити партнерів/EPC/гарантії від EBRD або експортних агентств.	CAGR інстальованої потужності; % доходів від VPP/DR; LCOE проєктів
Довгостроковий (4–10+ років)	Хаб для H2/експорт/стала енергодиверсифікація	1. Пілотна лінія H2 при великому PV/wind парку. 2. Вихід на експорт H2/зеленої аміаку (за наявності інфраструктури). 3. Стратегічна локалізація O&M і виробництва компонентів.	Тонни H2/рік; частка експорту в доході; локалізація % складників

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [88].

6) Практичні рекомендації менеджменту.

Провести stress-test портфеля на бойові ризики і підготувати CAPEX-план на фізичний захист + страховку. (Пріоритет для об'єктів у

прикордонних/вразливих регіонах.)

Запустити або пришвидшити пілот BESS поруч із великою PV/вітрофермою для участі в ринку потужності та продажі пікової потужності.

Почати переговори з EBRD/експортними агентствами та великими європейськими девелоперами вже на стадії Feasibility – це знижує вартість капіталу.

Інвестувати в цифрове управління (VPP, SCADA) – підвищить маржинальність та дозволить продавати послуги гнучкості.

Розробити H2-стратегію (R&D + пілоти): інтегрувати плани з національною політикою і донорськими програмами – комерційний експорт реалістичний з 2030-х.

7) KPI для відстеження успіху.

Встановлена потужність (MW) – щоквартально.

Частка доходів від PPA/VPP/корпоративних контрактів (%) – щорічно.

Час відновлення після інциденту (MTTR) та середні витрати на захист на MW.

LCOE/чиста дисконтована вартість проєктів після страхових витрат.

Показники локалізації (частка локально вироблених компонентів, %) – середньостроково.

2.2. Дослідження стратегічних орієнтирів та чинників економічного розвитку підприємств

У сучасному науковому та практичному дискурсі існує значна кількість підходів до визначення змістовних основ формування та реалізація стратегій економічного розвитку підприємств і застосування методів стратегічного планування. Незважаючи на тривалу історію використання стратегічного планування в господарській практиці, низка ключових аспектів, таких як модифікація методів стратегічного планування в умовах динамічного ринкового

середовища, інноваційної економіки та активного інформаційно-знаннєвого обміну, продовжує залишатися предметом наукових дискусій як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі. Ці дискусії відбуваються на фоні зростання значущості стратегічного планування для економіки загалом та для діяльності окремих організацій зокрема.

За визначенням, стратегічне планування слід розглядати «швидше як карту, що визначає можливі шляхи досягнення певних цілей, ніж як компас, що допомагає орієнтуватися у складних ситуаціях» [52].

Проблематика стратегічного планування є комплексною та охоплює такі основні напрями:

- формування галузевої структури економіки;
- розробка стратегій розвитку підприємств;
- вироблення стратегій функціонування окремих стратегічних зон та центрів господарювання;
- аналіз і оцінка конкурентного середовища;
- управління стратегічно важливими факторами діяльності;
- визначення маркетингових стратегій підприємства;
- аналіз та управління життєвими циклами товарів;
- сегментація ринку та аналіз цільових ринкових груп;
- визначення стратегічних перспектив інвестування;
- прогнозування структури витрат;
- формування загальної концепції розвитку підприємства тощо [33].

У сучасних умовах більшість функціонуючих організацій визнають значущість стратегічного планування та прагнуть інтегрувати його методи у власну діяльність. Проте, вітчизняний бізнес досі не забезпечив повного застосування стратегічного планування, що зумовлено кількома чинниками. Зокрема, методи, рекомендовані зарубіжною практикою, не завжди адаптовані до особливостей національного ринку, а їхнє застосування не гарантує очікуваного ефекту. Крім того, існує неузгодженість у використанні методів і засобів планування, що часто призводить до фрагментарного, а не системного

застосування стратегічного підходу. Для досягнення ефективності методи стратегічного планування повинні бути інтегровані в єдину систему.

Р. Аднер підкреслює, що стратегічне планування слід розуміти як управління «проблемним місивом», тобто сукупністю взаємопов'язаних проблем. Кожна система має властивості, які відсутні у її частин; при розчленуванні системи ці властивості втрачаються, а рішення для частин впливають на ефективність розв'язання системної проблеми в цілому. Це свідчить, що стратегічне планування необхідно розглядати як сукупність взаємозалежних завдань, вирішення яких підвищує ймовірність досягнення бажаного результату [57].

Основною метою стратегічного планування є моделювання діяльності підприємства на довгостроковий період. Стратегічні плани визначають основні напрями розвитку організації та окреслюють «ніші» для господарської діяльності, які надалі реалізуються за допомогою оперативного планування. З погляду управлінської науки, стратегічне планування – це процес визначення цілей організації, ресурсів для їх досягнення та політики щодо їх придбання і використання. Таким чином, стратегічне планування передбачає встановлення цілей і узгодження їх із наявними ресурсами, що безпосередньо впливає на перспективний розвиток організації, оскільки завжди орієнтоване у майбутнє.

Вітчизняні економісти Антоненко К., Ціціленко Н. визначають стратегічне планування як «набір конкретних цілей, які необхідно досягти протягом певного періоду, охоплюючи найбільш загальні проблеми розвитку виробництва та розподілу ресурсів на багато років вперед; ці цілі формуються самостійно за різними напрямами, але підпорядковуються єдиній ієрархії та за своєю суттю близькі до прогнозів» [2].

О. Гребешкова розглядає стратегічне планування як «бачення підприємства у майбутньому, його місця та ролі в економіці та суспільно-політичному устрої країни, а також визначення основних шляхів і засобів досягнення цього стану. При цьому стратегічне планування не обмежується деталізованим планом показників, а являє собою загальний начерк майбутнього,

сформований на основі економічних, науково-технічних, політичних і демографічних прогнозів». Особливо підкреслюється, що стратегічне планування є прерогативою вищого керівництва підприємства [10].

У науковій літературі стратегічне планування розглядається як ключовий інструмент забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Зокрема, А. В Череп визначає стратегічне планування як особливий вид практичної діяльності, що полягає у розробленні стратегічних рішень у формі прогнозів, проєктів, програм і планів, які передбачають постановку цілей і вибір стратегій поведінки об'єктів управління. Реалізація таких рішень забезпечує їх ефективне функціонування у довгостроковій перспективі та здатність до швидкої адаптації в умовах змінного зовнішнього середовища [52].

У контексті дисертаційного дослідження доцільним є інтегративне поєднання категорій «потенціал підприємства» і «стратегічне планування» через призму формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємства.

Потенціал підприємства виступає ресурсно-компетентнісною основою стратегії економічного розвитку. Саме сукупність матеріальних, фінансових, кадрових, інноваційних та організаційних можливостей визначає межі стратегічного вибору, реалістичність поставлених цілей та здатність підприємства забезпечити їх досягнення. Таким чином, стратегія економічного розвитку не може формуватися ізольовано від наявного та перспективного потенціалу, оскільки останній визначає стартові умови та конкурентні переваги суб'єкта господарювання.

Водночас стратегічне планування виконує функцію механізму трансформації потенціалу у довгострокові результати. Воно забезпечує:

- систематизацію інформації про стан внутрішнього середовища та рівень економічного розвитку потенціалу;

- узгодження ресурсних можливостей із стратегічними цілями;

- визначення пріоритетних напрямів економічного розвитку з урахуванням впливу зовнішніх чинників;

- формування програм і заходів, спрямованих на нарощування потенціалу

відповідно до обраної стратегії [54].

Отже, взаємозв'язок між потенціалом, стратегічним плануванням і стратегією економічного розвитку має циклічний характер. З одного боку, потенціал визначає можливості формування стратегії економічного розвитку; з іншого – стратегічне планування забезпечує цілеспрямоване використання та відтворення потенціалу; у свою чергу, стратегія економічного розвитку є інтегруючою ланкою, що поєднує ресурсну базу підприємства з його довгостроковими орієнтирами [4].

Таким чином, стратегія економічного розвитку підприємства постає як результат стратегічного планування, що ґрунтується на об'єктивній оцінці та раціональному використанні потенціалу, а також передбачає його подальше нарощування відповідно до вимог зовнішнього середовища. Саме така взаємодія забезпечує узгодженість цілей, ресурсів і управлінських рішень, створюючи підґрунтя для стійкого та конкурентоспроможного розвитку підприємства.

Різні, хоча й близькі за змістом, трактування сутності стратегічного планування ускладнюють його практичне застосування. Вихідним пунктом слід вважати семантичну основу самого поняття: ключовим елементом є «планування», яке розглядається як процес або сукупність дій господарюючого суб'єкта, спрямованих на визначення цілей та завдань його діяльності. Слово «стратегічне» визначає спрямованість цього процесу на довгострокове досягнення визначених результатів [7].

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин стратегічне планування набуває особливої значущості, що зумовлено:

- високою невизначеністю та динамічністю ринкового середовища, що вимагає від керівництва підприємства формування адекватної орієнтації розвитку організації; планування дозволяє мінімізувати ризики, забезпечити економічне зростання та адаптуватися до змін зовнішніх і внутрішніх факторів;

- інтенсивним розвитком науково-технічного прогресу, що стимулює модернізацію організаційних і виробничих процесів та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Використання стратегічного планування формує комплекс переваг для організації, серед яких:

- підготовка до змін у зовнішньому середовищі;
- оцінка впливу змін на ресурсний потенціал підприємства;
- ідентифікація проблемних зон;
- координація діяльності структурних підрозділів;
- удосконалення системи контролю з елементами контролінгу [15].

Таким чином, стратегічне планування розглядається як інструмент реалізації стратегії, прийнятої підприємством. Якщо стратегія визначає бачення організації щодо її місця і ролі на ринку, то стратегічне планування конкретизує шляхи досягнення цього стану, спираючись на цілі та завдання стратегії і на прогнози розвитку ключових сфер суспільного життя (економіка, наука, технології, демографія, екологія тощо).

У науковій літературі стратегічне планування трактують як процес моделювання ефективної діяльності організації на перспективу, визначення цілей функціонування та їх корекції в умовах невизначеності ринкового середовища, а також способів реалізації цих цілей з урахуванням наявних ресурсів. Воно є безперервним та циклічним процесом, який передбачає визначення глобальної мети або місії підприємства – чіткого формулювання причин його існування та орієнтирів для постановки цілей на різних рівнях організації [91].

Місія організації відображає:

- її ключове призначення з точки зору маркетингової орієнтації;
- основні ринки і технології;
- взаємодію з зовнішнім середовищем;
- імідж та соціокультурні, організаційно-технологічні характеристики;
- ідеологічні орієнтири керівництва щодо зовнішніх чинників, що визначають умови функціонування [88].

На основі місії формуються цілі підприємства, які повинні бути конкретними, часово орієнтованими, досяжними та відповідати ресурсним

можливостям організації. Наступним етапом є діагностика зовнішнього середовища (виявлення можливостей та загроз) та внутрішнього потенціалу (оцінка сильних і слабких сторін). Цей аналіз охоплює цикли ділової активності, ринкову кон'юнктуру, наявність робочої сили, матеріальних і фінансових ресурсів.

На основі оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів формується стратегія організації, яка вибирається серед альтернативних варіантів. Відомими є кілька базових типів стратегій, серед яких особливо поширена матриця І. Ансоффа, що пропонує чотири стратегії для збільшення або збереження обсягів збуту:

1. **Стратегія проникнення на ринок** – зосереджена на збільшенні частки на існуючому ринку шляхом активізації збуту, залучення клієнтів конкурентів, рекламних заходів.

2. **Стратегія розвитку ринку** – передбачає вихід на нові ринки або сегменти шляхом географічного розширення або модифікації продукту.

3. **Стратегія розробки продукту** – орієнтована на створення нових товарів або вдосконалення існуючих та містить інновації, що базуються на потребах споживачів та інноваційних розробках.

4. **Стратегія диверсифікації** – передбачає включення до виробничої програми товарів, які не мають прямого зв'язку з основною діяльністю; у сучасних умовах вважається перспективною для вітчизняних підприємств [63].

Вибір стратегії залежить від насиченості ринку та можливостей оновлення асортименту, а організації, що функціонують у кількох стратегічних зонах господарювання, часто застосовують комбіновані стратегії для кожної з них. Після реалізації стратегії здійснюється контролінг, який порівнює досягнуті результати із запланованими, забезпечуючи безперервність і циклічність стратегічного планування [75].

Отже, місія підприємства формулюється як твердження про його призначення та причину існування, що визначає його унікальність і відмінність від інших організацій.

У межах діагностики та дослідження можливостей визначення

стратегічних перспектив розвитку альтернативної енергетики в Україні проведено аналізування діяльності підприємств альтернативної енергетики.

Для комплексного розуміння стану та перспектив підприємств галузі проведемо SWOT-аналіз – оцінку сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Високий природно-кліматичний потенціал (сонце, вітер, біомаса).	1. Залежність від імпортного обладнання.
2. Досвід провідних компаній (ДТЕК ВДЕ, UDP Renewables, Eco-Optima).	2. Нестабільність «зеленого тарифу» і борги перед виробниками.
3. Підключення України до європейської енергосистеми ENTSO-E.	3. Відсутність розвиненої інфраструктури зберігання енергії.
4. Інтерес міжнародних інвесторів до проєктів ВДЕ.	4. Брак кадрів і інноваційних центрів у галузі.
5. Можливість створення локальних виробництв.	5. Обмежена внутрішня підтримка з боку держави.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Отримання фінансування з фондів ЄС та міжнародних організацій.	1. Військові ризики та руйнування енергетичної інфраструктури.
2. Євроінтеграція та гармонізація нормативної бази.	2. Макроекономічна нестабільність і валютні коливання.
3. Розвиток енергетичних кооперативів і місцевих мереж.	3. Невизначеність податкової політики та законодавства.
4. Підвищення попиту на «зелену» енергію серед промислових споживачів.	4. Зниження довіри інвесторів через політичні ризики.
1. Створення внутрішнього ринку «зелених» сертифікатів.	2. Конкуренція з традиційними джерелами енергії.

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [43].

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що потенціал розвитку галузі є значним, але реалізація цього потенціалу залежить від стратегічних рішень на рівні держави та підприємств. Для досягнення стійкого розвитку потрібно створити умови для локалізації виробництва, розширення джерел фінансування та цифрової трансформації енергетичних процесів.

Стратегічні цілі розвитку галузі до 2030–2040 років

Під впливом європейських екологічних стандартів та енергетичних викликів війни Україна має перейти до моделі сталого енергетичного розвитку, заснованої на принципах енергонезалежності, децентралізації та інноваційності.

Основні стратегічні цілі розвитку підприємств галузі:

1. Збільшення частки ВДЕ в енергобалансі України до 25% до 2030 р. та 40% до 2040 р.

2. Децентралізація енергопостачання – розвиток локальних енергетичних систем, кооперативів, мікромереж.

3. Інтеграція у європейський енергоринок – участь у системі торгівлі «зеленою» електроенергією через ENTSO-E.

4. Локалізація виробництва обладнання – створення національних підприємств з виготовлення сонячних панелей, вітрогенераторів, акумуляторів.

5. Формування «зеленої» інвестиційної екосистеми – через партнерства з ЄБРР, ЄІБ, програмами Horizon Europe, USAID.

6. Цифрова трансформація енергетичного сектору – впровадження Smart Grid, Energy Cloud, систем моніторингу енергоспоживання [42].

На сучасному етапі українські підприємства альтернативної енергетики потребують системного підходу до управління. Пропонується визначити п’ять ключових стратегічних напрямів:

1. Інноваційно-технологічний розвиток.

Впровадження цифрових платформ управління енергоресурсами (Smart Metering, IoT).

Розвиток власних науково-дослідних лабораторій та технологічних стартапів.

Використання штучного інтелекту для прогнозування виробництва енергії та оптимізації мереж.

2. Фінансово-інвестиційне забезпечення.

Залучення коштів міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, Світовий банк, USAID).

Розвиток системи «зелених облігацій» та ESG-інвестицій.

Запровадження механізму аукціонів на виробництво «зеленої» енергії замість «зеленого тарифу».

3. Локалізація виробництва і створення кластерів.

Формування енергетичних кластерів (сонячних, біоенергетичних, вітрових) у регіонах із високим потенціалом.

Розвиток партнерств між науковими установами та підприємствами («наука–бізнес»).

Підтримка малого та середнього бізнесу у сфері ВДЕ.

4. Екологічна та соціальна відповідальність.

Впровадження стандартів ESG і ISO 14001 у діяльність підприємств.

Зменшення викидів CO_2 і розвиток проектів з енергетичного рециклінгу.

Освітні програми для населення з питань енергоефективності та кліматичної нейтральності.

5. Інституційно-правова стабільність.

Удосконалення законодавства про ВДЕ (гарантії інвесторам, стабільність тарифів).

Розвиток «зеленого» ринку сертифікатів походження електроенергії.

Інтеграція політики ВДЕ до національної стратегії відновлення України.

На основі узагальнення європейського досвіду пропонується модель стратегічного розвитку підприємств альтернативної енергетики України, яка складається з п’яти етапів:

1. Аналітичний етап – діагностика внутрішнього потенціалу підприємства, аналіз ринку, виявлення конкурентних переваг.

2. Планувальний етап – формування стратегічних цілей, розробка інвестиційної стратегії, визначення джерел фінансування.

3. Інноваційно-технологічний етап – впровадження сучасних технологій та систем енергоменеджменту.

4. Реалізаційний етап – розширення ринків збуту, розвиток міжнародних партнерств.

5. Контрольний етап – моніторинг результатів, оцінка ефективності, корекція стратегії [1].

Ця модель дозволяє забезпечити довгострокову стійкість підприємства, підвищити його конкурентоспроможність і привабливість для інвесторів.

На основі тенденцій та аналітичних оцінок прогнозується зміна основних показників до 2040 року (табл. 2.6).

Таким чином, підприємства альтернативної енергетики стануть ключовими драйверами енергетичної незалежності, відновлення економіки та євроінтеграції України. Їх стратегічний розвиток має бути спрямований на підвищення енергонезалежності, впровадження інновацій та гармонізацію з політикою ЄС. Основними пріоритетами є: інвестиційна стабільність, розвиток локального виробництва та цифровізація енергетики. Для реалізації потенціалу необхідна координація дій держави, бізнесу, науки та міжнародних партнерів. Виконання запропонованої стратегії дозволить Україні до 2040 року стати повноцінним учасником європейського «зеленого» енергетичного простору.

Таблиця 2.6

Прогноз до 2040 року

Показники	2024 рік	2030 рік (прогноз)	2040 рік (прогноз)
Частка ВДЕ у виробництві електроенергії	13–15%	25%	40%
Інвестиції у сектор ВДЕ, млрд дол.	3,5	8–10	15–18
Кількість «зелених» підприємств	~150	300+	500+
Кількість створених робочих місць	25 тис.	45 тис.	70 тис.
Обсяг скорочення викидів CO_2, млн т	–	8–10	18–20

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [37].

Європейський досвід свідчить, що стабільність політики, розвиток локальних технологій і системна фінансова підтримка є основними передумовами успіху. Для України важливо поєднати наявний природний потенціал із механізмами стратегічного управління, щоб забезпечити конкурентоспроможність підприємств альтернативної енергетики.

Для забезпечення наукової обґрунтованості стратегічних рекомендацій, що формуватимуться у третьому розділі дисертаційного дослідження, у даному підрозділі здійснено комплексний емпіричний аналіз діяльності п’яти підприємств, що функціонують у сфері альтернативної енергетики або інтегрують відновлювані джерела енергії (ВДЕ) у власну виробничо-господарську модель. Залучення саме емпіричного підходу обумовлено необхідністю не лише теоретичного узагальнення сучасних тенденцій розвитку

альтернативної енергетики, але й виявлення практичних закономірностей адаптації підприємств до умов високої макроекономічної та воєнної нестабільності.

Ключовим критерієм формування вибірки стала наявність відкритої аудитованої фінансової та нефінансової звітності, підготовленої відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), за період 2021–2024 рр. Саме цей часовий інтервал є методологічно релевантним для дослідження, оскільки охоплює як докризовий етап функціонування підприємств, так і період повномасштабної війни в Україні, що супроводжувався різкою трансформацією енергетичних ринків, порушенням логістичних ланцюгів, зміною структури енергоспоживання та суттєвим підвищенням ризиків інвестиційної діяльності. Наявність верифікованої звітності забезпечує можливість проведення коректних кількісних розрахунків, порівняльного аналізу та формування об’єктивних висновків щодо ефективності стратегічних моделей розвитку підприємств.

Методологічною основою відбору підприємств став принцип максимальної диференціації, що дозволяє сформувати репрезентативну аналітичну базу та забезпечити охоплення різних типів організаційно-економічних моделей функціонування у сфері альтернативної енергетики. Диференціація вибірки здійснювалася за чотирма ключовими параметрами: формою власності, характером інтеграції альтернативної енергетики у бізнес-модель, масштабом діяльності та типом стратегічної поведінки підприємства в умовах воєнного стану.

Перший критерій – форма власності – дозволяє дослідити відмінності у стратегічних механізмах прийняття рішень між державними та приватними суб’єктами господарювання. Зокрема, державні компанії функціонують в умовах підвищеного регуляторного впливу та виконують елементи енергетичної безпеки держави, тоді як приватні підприємства орієнтовані насамперед на фінансову ефективність, інвестиційну привабливість та швидкість адаптації до ринкових змін.

Другий критерій – профіль використання альтернативної енергетики – дає змогу порівняти підприємства, для яких ВДЕ є основним видом діяльності, із компаніями, що використовують альтернативну енергетику як інструмент вертикальної інтеграції, енергетичної автономізації або оптимізації витрат. Такий підхід дозволяє виявити різні мотиваційні моделі інвестування у ВДЕ та оцінити вплив енергетичної інтеграції на загальну стійкість бізнесу.

Третій критерій – масштаб діяльності – забезпечує можливість аналізу впливу розміру підприємства на його адаптивність, інвестиційний потенціал, рівень диверсифікації ризиків та здатність підтримувати довгострокові проєкти в умовах кризових явищ. Великі вертикально інтегровані компанії, як правило, мають ширший доступ до капіталу та можливості диверсифікації, тоді як вузькоспеціалізовані оператори ВДЕ характеризуються вищою залежністю від ринкових та регуляторних факторів.

Четвертий критерій – стратегічна модель поведінки в умовах воєнного стану – є особливо важливим у контексті сучасних українських реалій. Він дозволяє оцінити здатність підприємств до кризового менеджменту, реструктуризації бізнес-процесів, забезпечення енергетичної стійкості та збереження інвестиційної активності в умовах високого рівня невизначеності.

До сформованої вибірки увійшли п’ять підприємств, які репрезентують різні моделі функціонування у сфері альтернативної енергетики.

Першим об’єктом дослідження є DTEK Renewables B.V. – приватний оператор відновлюваної енергетики, що входить до структури енергетичного холдингу ДТЕК. Компанія спеціалізується переважно на розвитку вітрової та сонячної генерації та є одним із найбільших приватних інвесторів у секторі ВДЕ України. Аналіз діяльності цього підприємства дозволяє оцінити вплив воєнних ризиків на висококапіталомісткі проєкти альтернативної енергетики, а також дослідити механізми підтримання фінансової стійкості в умовах пошкодження енергетичної інфраструктури та нестабільності ринку електроенергії.

Другим підприємством вибірки є Укргідроенерго – державний оператор гідроенергетики України, який виконує важливу функцію балансування

енергосистеми та забезпечення енергетичної безпеки держави. Включення даної компанії до вибірки обумовлено необхідністю дослідження специфіки функціонування державних енергетичних підприємств в умовах кризового управління, масштабних руйнувань енергетичної інфраструктури та підвищеного соціального навантаження.

Третім об'єктом дослідження є MHP S.E. – великий агропромисловий холдинг, який інтегрує біогазові комплекси у власну виробничу систему. Дослідження цієї компанії є важливим з точки зору аналізу синергії між аграрним сектором та біоенергетикою, а також оцінки ефективності використання органічних відходів як джерела енергії. Крім того, приклад MHP демонструє можливості диверсифікації енергетичних ризиків через створення внутрішніх енергетичних потужностей.

Четвертим підприємством є Astarta Holding N.V. – один із провідних агропромислових холдингів України, який активно розвиває біоенергетичний сегмент та впроваджує принципи циркулярної економіки. Аналіз діяльності компанії дозволяє дослідити взаємозв'язок між енергоефективністю, екологізацією виробництва та довгостроковою конкурентоспроможністю аграрного бізнесу.

П'ятим елементом вибірки виступає Scatec ASA – міжнародний незалежний виробник електроенергії (IPP), який використовується у дослідженні як зовнішній бенчмарк для порівняння стратегічних підходів українських компаній із міжнародними практиками управління у сфері ВДЕ. Включення Scatec ASA дозволяє сформувати порівняльну основу для оцінки рівня адаптивності, інвестиційної привабливості та стратегічної стійкості українських підприємств у глобальному контексті.

Таким чином, сформована вибірка забезпечує достатній рівень репрезентативності для проведення порівняльного стратегічного аналізу та дозволяє комплексно дослідити особливості функціонування підприємств альтернативної енергетики в умовах структурних трансформацій економіки та воєнного стану.

Використання підприємств із різними моделями управління, галузевою специфікою та рівнем інтеграції ВДЕ створює підґрунтя для формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення стратегічної стійкості та конкурентоспроможності підприємств енергетичного сектору України.

Загальна характеристика підприємств вибірки та їхні стратегічні моделі візуалізовані у табл. 2.7 (Додатки В-Ж).

Таблиця 2.7

Підприємства вибірки та їхні стратегічні моделі

№	Підприємство	Лістинг / Аудит	Стратегічна модель
1	ДТЕК Renewables B.V.	PwC, Eurobond €325 млн LSE	Воєнна стійкість через міжнародну облігацію
2	ПрАТ «Укргідроенерго»	IFRS, держгарантії ЄБРР/ЄІБ	Концесійна модернізація після Каховської ГЕС
3	MHP S.E.	PwC Cyprus, GDR LSE	Agri-energy hybrid (bio-LNG)
4	Astarta Holding N.V.	Deloitte, акції WSE	Циркулярна економіка (цукор + біогаз)
5	Scatec ASA	EY, акції Oslo Børs	Глобальний emerging-markets IPP

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [48].

Усі п’ять підприємств, включених до вибірки дослідження, здійснюють регулярне оприлюднення аудитованої фінансової звітності, підготовленої відповідно до вимог міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Така особливість є принципово важливою для забезпечення достовірності, зіставності та наукової валідності проведеного дослідження, оскільки використання стандартизованої системи фінансового обліку мінімізує ризики методологічних викривлень під час порівняння підприємств різних країн, галузевих сегментів і моделей корпоративного управління.

Наявність незалежного аудиторського підтвердження фінансової звітності суттєво підвищує рівень верифікованості отриманих результатів, адже забезпечує підтвердження коректності відображення активів, зобов’язань, доходів, витрат та фінансових результатів діяльності підприємств. Це є особливо важливим у контексті дослідження підприємств енергетичного сектору, діяльність яких характеризується високою капіталомісткістю, значним рівнем

боргового фінансування, довгостроковими інвестиційними циклами та залежністю від регуляторного середовища.

Крім традиційних коефіцієнтних методів аналізу, наявність деталізованої звітності дає можливість використовувати елементи стратегічного аналізу вартості, зокрема досліджувати динаміку EBITDA, структуру капітальних інвестицій (CAPEX), боргове навантаження, показники покриття відсоткових зобов'язань, а також оцінювати ефективність реалізації енергетичних та інфраструктурних проєктів у довгостроковій перспективі. У контексті альтернативної енергетики це має особливе значення, оскільки саме інвестиційна спроможність і здатність підтримувати безперервність операційної діяльності визначають стратегічну стійкість підприємств.

Важливою перевагою сформованої інформаційної бази є також можливість проведення порівняльного аналізу підприємств із різними моделями інтеграції альтернативної енергетики. Це дозволяє виявити, яким чином форма власності, масштаби діяльності, рівень диверсифікації та структура енергетичних активів впливають на фінансову ефективність і стійкість компаній у період системних кризових трансформацій.

Використання офіційної звітності за 2021–2024 рр. забезпечує можливість дослідити не лише статичний фінансовий стан підприємств, але й простежити динаміку їх стратегічної адаптації до умов воєнного стану. Це дозволяє оцінити зміну фінансових результатів під впливом руйнування енергетичної інфраструктури, порушення експортної логістики, зміни тарифної політики, коливань валютного курсу та зростання вартості залученого капіталу.

З урахуванням результатів дослідження у підрозділі 1.2 щодо важливості розроблення ефективних та адаптивних стратегій, що забезпечують їх довгострокову конкурентоспроможність та стійкість на основі представлених у табл. 1.4 методів проведено стратегічний аналіз даних підприємств, результати якого наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Адаптація методів стратегічного аналізу для підприємств вибірки

Методи	Мета використання
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз розвитку підприємств
PESTEL-аналіз	Оцінка впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів
Модель п’яти сил Портера	Аналіз конкурентного середовища та ринкової позиції підприємств
Матриця BCG	Визначення перспективності бізнес-напрямів та інвестиційних пріоритетів
Сценарний аналіз	Оцінка впливу альтернативних сценаріїв розвитку енергетичного ринку та воєнних ризиків
Аналіз ланцюга вартості (Value Chain)	Виявлення джерел формування доданої вартості та конкурентних переваг
Метод Дельфі	Формування експертних прогнозів щодо розвитку альтернативної енергетики
Бенчмаркінг	Порівняння показників діяльності підприємств із кращими галузевими практиками
Balanced Scorecard (BSC)	Оцінка стратегічної результативності за фінансовими та нефінансовими показниками
Стратегічна карта	Візуалізація взаємозв’язків між стратегічними цілями та показниками розвитку

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [33].

Комплексне використання SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, моделі п’яти сил Портера, матриці BCG, сценарного аналізу, аналізу ланцюга вартості, методу Дельфі, бенчмаркінгу, Balanced Scorecard та стратегічних карт до всіх підприємств вибірки забезпечує системний підхід до оцінювання умов їх функціонування та розвитку (табл. 2.9). Використання єдиного методичного інструментарію створює можливість для проведення порівняльного аналізу підприємств альтернативної енергетики, виявлення ключових факторів конкурентоспроможності, оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу та формування науково обґрунтованих стратегій розвитку в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

Таблиця 2.9

Стратегічний аналіз підприємств вибірки з різними моделями управління, галузевою специфікою та рівнем інтеграції ВДЕ

Методи	ДТЕК Renewables B.V.	ПрАТ «Укргідроенерго»	МНР S.E.	Astarta Holding N.V.	Scatec ASA
SWOT-аналіз	Оцінка сильних сторін міжнародного фінансування та	Аналіз потенціалу відновлення гідроенергетичних потужностей	Визначення переваг агроенер	Оцінка конкурентних переваг	Аналіз сильних сторін міжнародної

Методи	ДТЕК Renewables B.V.	ПрАТ «Укргідроенерго»	МНР S.E.	Astarta Holding N.V.	Scatec ASA
	ризиків воєнного середовища		гетичної інтеграції	циркулярної моделі	присутності та ризиків emerging markets
PESTEL-аналіз	Дослідження впливу регуляторної політики ЄС та України щодо ВДЕ	Аналіз політичних, екологічних і правових наслідків руйнування інфраструктури	Вивчення впливу екологічних та технологічних чинників в розвитку біо-LNG	Аналіз екологічних вимог та трендів декарбонізації	Оцінка глобальних політичних і макроекономічних факторів на ринках присутності
Модель п’яти сил Портера	Аналіз конкуренції на ринку відновлюваної енергетики України та ЄС	Дослідження конкурентного середовища енергетичного сектору	Аналіз позицій на аграрному та енергетичному ринках	Оцінка конкурентних переваг біоенергетичних проєктів	Аналіз міжнародної конкуренції серед незалежних виробників електроенергії
Матриця BCG	Оцінка портфеля сонячних та вітрових активів	Аналіз інвестиційної доцільності модернізаційних проєктів	Визначення перспективності біо-LNG та традиційних напрямів діяльності	Оцінка співвідношення цукрового виробництва та біогазових активів	Аналіз географічного портфеля енергетичних проєктів
Сценарний аналіз	Формування сценаріїв післявоєнного розвитку енергетики України	Моделювання сценаріїв реконструкції гідроенергетичної інфраструктури	Оцінка сценаріїв розвитку агроенергетичних кластерів	Прогнозування розвитку циркулярної економіки та біоенергетики	Моделювання сценаріїв інвестування на ринках, що розвиваються
Аналіз ланцюга вартості	Вивчення створення вартості від генерації до	Аналіз процесів виробництва та передачі електроенергії	Дослідження інтеграції агровир	Аналіз повного циклу «цукор–відходи–	Аналіз створення вартості у міжнародних

Методи	ДТЕК Renewables B.V.	ПрАТ «Укргідроенерго»	МНР S.E.	Astarta Holding N.V.	Scatec ASA
	продажу електроенергії		обництва, переробки та енергогенерації	біогаз–енергія»	енергетичних проєктах
Метод Дельфі	Експертна оцінка перспектив розвитку ВДЕ в Україні	Залучення експертів до прогнозування модернізації ГЕС	Прогнозування розвитку біоенергетики та аграрних інновацій	Експертна оцінка перспектив циркулярних бізнес-моделей	Оцінка ризиків інвестицій у країнах emerging markets
Бенчмаркінг	Порівняння з провідними європейськими компаніями ВДЕ	Вивчення міжнародного досвіду реконструкції гідроенергетики	Порівняння з глобальними агроенергетичними холдингами	Порівняння з найкращими практиками циркулярної економіки	Порівняння з провідними незалежними виробниками енергії світу
Balanced Scorecard (BSC)	Формування системи показників фінансової стійкості та розвитку ВДЕ	Контроль виконання стратегічних цілей модернізації	Моніторинг результативності агроенергетичної стратегії	Оцінка ефективності циркулярної моделі бізнесу	Управління міжнародним портфелем проєктів через систему KPI
Стратегічна карта	Візуалізація взаємозв'язку між фінансуванням, генерацією та сталим розвитком	Відображення цілей реконструкції та енергетичної безпеки	Узгодження цілей аграрного та енергетичного напрямів	Відображення взаємозв'язків між виробництвом цукру та біогазу	Візуалізація стратегічних цілей міжнародної експансії та сталого розвитку

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [40].

Для дослідження стратегій економічного розвитку підприємств енергетичного та агроенергетичного секторів (табл. 2.9) найдоцільнішим є комплексне використання SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, моделі п'яти сил Портера, сценарного аналізу, аналізу ланцюга вартості, бенчмаркінгу та Balanced

Scorecard. Такі методи забезпечують комплексне дослідження зовнішнього середовища, конкурентних позицій, внутрішніх ресурсів, стратегічних ризиків та результативності реалізації стратегічних цілей підприємств. Особливої актуальності для підприємств вибірки набуває поєднання сценарного аналізу з BSC та стратегічними картами, що дозволяє враховувати високий рівень невизначеності, пов'язаний із воєнними ризиками, енергетичним переходом та цифровою трансформацією економіки.

2.3. Оцінка ресурсного забезпечення та фінансових можливостей реалізації стратегії економічного розвитку підприємств

Організація компетентного та репрезентативного оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства є складним завданням, що зумовлено природою самої категорії «конкурентоспроможність». Вона виникає як синергійний результат взаємодії численних факторів ендогенного та екзогенного характеру, визначаючи умови функціонування підприємства, його ринкову позицію, здатність ефективно комунікувати з клієнтами та оперативно реагувати на зміни кон'юнктури.

Важливою вимогою до методик оцінювання конкурентоспроможності є комплексність та системність аналітичних процедур, які охоплюють основні функціональні та процесні параметри господарської діяльності. На основі ендогенних параметрів підприємства можливо забезпечити не лише всебічну оцінку, а й управлінську керованість, що дозволяє формувати первинну основу для розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності [2].

Щоб зайняти стійке положення на ринку, підприємство має сформувати певний потенціал – багаторівневе та багатоаспектне поняття, що включає всі ресурси та можливості підприємства. У економічній літературі поняття «потенціал» розкривається по-різному, проте загалом воно характеризує сукупність ресурсів і можливостей, які підприємство може використовувати для

досягнення поставлених цілей. Потенціал має дві основні площини: ресурсну (сукупність ресурсів та зв'язків між ними) та функціональну (комплекс функцій, що реалізують ці можливості) [9].

Дослідження ресурсного потенціалу підприємств свідчать про різні підходи до його визначення: як сукупності ресурсів без урахування взаємозв'язків, або як ресурси, здатні виробляти певну кількість продукції. На думку сучасних дослідників, ресурсний потенціал підприємства слід розглядати як інтегральну властивість наявних ресурсів забезпечувати ефективну діяльність і досягати очікуваних результатів, враховуючи динамічне зовнішнє середовище та адаптаційні механізми.

Ресурсний потенціал підприємства визначається як сукупність усіх матеріальних, фінансових, людських, технологічних та інформаційних ресурсів, що забезпечують його ефективне функціонування та розвиток.

Оцінка цього потенціалу має критичне значення для стратегічного управління, оскільки дозволяє:

- визначати перспективи розвитку та розширення діяльності підприємства;
- ідентифікувати обмеження та «вузькі місця» у використанні ресурсів;
- оптимізувати управлінські рішення та стратегічне планування;
- формувати стійкі конкурентні переваги на ринку.

Ресурси підприємств можна поділити на декілька категорій, кожна з яких виконує специфічні функції у забезпеченні його діяльності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Ресурси підприємств

Види ресурсів	Зміст та характеристика
Матеріальні	Основні засоби, сировина, запаси, виробничі потужності
Фінансові	Власний капітал, кредити, оборотні кошти, інвестиційні можливості
Людські	Кваліфікація та досвід персоналу, мотивація, інтелектуальний капітал
Технологічні	Програмне забезпечення, виробничі технології, інновації
Інформаційні	Дані, інформаційні системи, управлінська інформація

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [40].

Матеріальні та людські ресурси забезпечують базову функціональність

підприємства, тоді як технологічні та інформаційні ресурси виступають факторами підвищення ефективності виробничих процесів і управлінських рішень. Фінансові ресурси виконують роль гаранта стабільності та можливості розвитку.

Фінансові можливості підприємства відображають здатність забезпечувати поточну діяльність, інвестувати у розвиток та покривати потенційні фінансові ризики за рахунок власних та залучених коштів, що знаходить відображення у показниках фінансового стану, основні з них наедені у табл. 2.11. Основні складові фінансових можливостей:

1. Власний капітал – резерв для інвестування та покриття ризиків.
2. Залучені кошти – кредити, лізинг, інвестиції.
3. Оборотні кошти – забезпечення фінансування поточної діяльності та виробничих циклів.
4. Фінансові інструменти – диверсифікація джерел фінансування, управління ліквідністю та інвестиційними потоками.

Таблиця 2.11

Основні показники фінансового стану підприємств

Показники	Оцінювання	Значення для підприємств
Ліквідність	Поточні активи / Поточні зобов'язання	Відображає здатність підприємств виконувати короткострокові зобов'язання
Фінансова стійкість	Власний капітал / Загальні активи	Визначає стабільність та ризики фінансової діяльності
Рентабельність активів	Чистий прибуток / Активи	Оцінює ефективність використання ресурсів
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал	Показує привабливість підприємства для інвесторів
Коефіцієнт заборгованості	Позикові кошти / Власний капітал	Визначає рівень фінансового ризику

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [11].

Ліквідність відображає здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання та підтримувати фінансову стабільність.

Фінансова стійкість дає змогу оцінити ризики фінансової структури та залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Рентабельність активів та власного капіталу демонструє ефективність

використання ресурсів та інвестиційну привабливість підприємства.

Коефіцієнт заборгованості сигналізує про потенційні ризики через перевищення позикових коштів над власним капіталом.

Методи оцінки ресурсного потенціалу поділяються на кількісні та якісні.

Кількісні методи:

1. Фінансовий аналіз: оцінка балансу, звіту про прибутки та збитки, грошових потоків;

2. Показники ефективності: рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість;

3. Інвестиційна привабливість: аналіз можливостей залучення додаткового капіталу.

Якісні методи:

1. Експертна оцінка: аналіз кадрового потенціалу, технологій та інновацій;

2. Метод Дельфі: прогнозування розвитку ресурсів та фінансових можливостей;

3. SWOT-аналіз: поєднання внутрішніх сильних і слабких сторін із можливостями та загрозами зовнішнього середовища [18].

4. Підприємство має високий потенціал у сфері матеріальних та людських ресурсів, що забезпечує стабільне функціонування та конкурентні переваги.

5. Середній рівень фінансових та технологічних ресурсів вказує на необхідність оптимізації використання капіталу та інвестування в модернізацію виробничих процесів.

6. Інформаційний потенціал потребує розвитку аналітичних систем для покращення управлінських рішень.

Ресурсний потенціал та фінансові можливості є ключовими чинниками стабільного функціонування та стратегічного розвитку підприємства [112].

Комплексна оцінка ресурсів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, оптимізувати використання матеріальних, людських та технологічних активів.

Фінансова оцінка забезпечує визначення здатності підприємства інвестувати, покривати ризики та підтримувати ліквідність, що є основою для

прийняття ефективних стратегічних рішень.

Елементи потенціалу включають всі ресурси, що забезпечують функціонування та розвиток підприємства. Їх оцінка повинна ґрунтуватися на конкретних показниках, що відображають рівень ефективного використання виробничих потужностей, трудових ресурсів, технологічного оснащення. Показниками ефективності є, наприклад, фондовіддача для основних фондів і продуктивність праці для персоналу. Кризові явища економіки, такі як недовикористання потужностей або падіння продуктивності, призводять до втрати потенціалу та зниження конкурентоспроможності [15].

Формування потенціалу підприємства у контексті конкурентоспроможності передбачає ідентифікацію можливостей, їх структуризацію та створення організаційних форм, що забезпечують стабільний розвиток. Методи оцінювання потенціалу поділяються на: результативний (дохідний), витратний і порівняльний (ринковий), кожен з яких реалізується специфічними методиками відповідно до об’єкта оцінки.

Оцінювання потенціалу підприємства є підґрунтям для розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності. Підходи до управління змінами, запропоновані Д. Коєном («проаналізувати – обдумати – змінити»), передбачають підготовку команди управління, аналітичне забезпечення та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. При плануванні слід враховувати галузеву специфіку, потенціал підприємства, стан економіки та рівень конкуренції [73].

Стратегія розвитку підприємства формулюється у певній послідовності. Базовий етап включає встановлення мети, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT, PEST), визначення альтернативних стратегій та деталізацію стратегічних завдань. Апробаційний етап передбачає реалізацію стратегії та контроль її ефективності. Основна увага приділяється базовому етапу, оскільки ретельно обґрунтована стратегія спрощує впровадження і зменшує потребу в коригуваннях. При цьому стратегія має бути гнучкою, щоб підприємство могло адаптуватися до змін середовища [55].

Станом на липень 2024 року в Україні майже 900 організацій використовують установки для виробництва електроенергії з альтернативних джерел, таких як сонце, вітер і вода. Серед них 341 компанія пов’язана з великими фінансово-промисловими групами. Так, у Вінниці підприємства встановили понад 10 МВт потужностей сонячних електростанцій для власних потреб.

Сучасний світ стоїть на межі глибокої енергетичної трансформації. Глобальні виклики – кліматичні зміни, вичерпність традиційних ресурсів, енергетична залежність та зростання попиту на енергію – змушують держави та підприємства переорієнтовуватися на альтернативні джерела енергії. Україна, маючи потужний природний потенціал сонячної, вітрової, біо- та гідроенергетики, поступово розвиває цей напрям, інтегруючись у європейський енергетичний простір.

Проблематика стратегічного розвитку підприємств альтернативної енергетики в Україні зумовлена низкою чинників: нестабільністю державної політики, недосконалістю ринкових механізмів, обмеженим доступом до фінансів і технологій. Водночас, воєнні виклики, руйнування інфраструктури та енергетична нестабільність ще більше актуалізували потребу в енергонезалежності.

Альтернативна енергетика України за останнє десятиліття пройшла шлях від експериментального до системного сектору економіки. Починаючи з 2014 року, на тлі зниження залежності від імпорту енергоресурсів, держава активно стимулювала розвиток відновлюваних джерел через механізм «зеленого тарифу» та підтримку приватних ініціатив.

Станом на 2024 рік у структурі виробництва електроенергії України частка відновлюваних джерел становила близько 13–15%, що є значним зростанням у порівнянні з 2–3% у 2015 році. Найбільшу частку займають сонячна енергетика (понад 60%) і вітрова (близько 25%), тоді як біоенергетика та мала гідроенергетика поки мають скромніший потенціал, проте активно розвиваються в аграрних регіонах.

Серед провідних підприємств галузі варто відзначити:

ДТЕК ВДЕ – найбільший приватний інвестор у секторі вітрових та сонячних станцій, з портфелем понад 1 ГВт потужностей.

UDP Renewables – інвестиційно-промислова група, що реалізує масштабні проєкти сонячних електростанцій у південних областях.

Eco-Optima – український лідер у сфері біоенергетики, який розвиває виробництво біогазу та біоетанолу.

Vindkraft Ukraine – компанія з іноземними інвестиціями, яка впроваджує сучасні технології вітрової генерації на Херсонщині.

SolarGaps – інноваційний стартап, що виробляє сонячні жалюзі, здатні генерувати електроенергію для будівель.

Розвиток галузі підтримується державними документами, зокрема:

Енергетична стратегія України до 2035 року;

Національний план дій з відновлюваної енергетики до 2030 року;

Стратегія енергетичної безпеки (2022).

Проте реалізація цих документів стикається з низкою труднощів:

1. Зміна умов «зеленого тарифу» та борги перед виробниками.

2. Високі ризики для інвесторів через воєнний стан.

3. Недостатня інтеграція українських підприємств у міжнародні ланцюги постачання технологій.

4. Обмежений розвиток систем зберігання енергії.

Водночас існують та позитивні чинники:

Підключення України до європейської енергосистеми ENTSO-E, що відкрило можливості експорту «зеленої» енергії.

Підвищення попиту на енергію з відновлюваних джерел серед промислових споживачів.

Активна участь міжнародних фінансових інституцій (EBRD, IFC, USAID) у фінансуванні галузі.

Таким чином, український ринок альтернативної енергетики перебуває на етапі відновлення та структурної адаптації до нових умов воєнного часу й

майбутньої євроінтеграції.

Своєю чергою, Європейський Союз уже понад два десятиліття є світовим лідером у розвитку альтернативних джерел енергії. Політика Європейського зеленого курсу (European Green Deal) визначає стратегічну мету – досягнення вуглецевої нейтральності до 2050 року, а частка відновлюваних джерел у загальному енергетичному балансі країн-членів уже перевищує 32% (станом на 2024 рік).

ЄС розвиває енергетику на основі таких принципів:

стабільна нормативна база (директиви, регламенти, стандарти ESG);

системна фінансова підтримка (фонди Horizon Europe, LIFE, CEF, програми ЄБРР та ЄІБ);

цифровізація управління енергетичними системами (Smart Grid, Energy Cloud).

Порівняно з цим, українська модель розвитку альтернативної енергетики перебуває на етапі становлення та інтеграції у європейський енергопростір, основні відмінності між Україною та ЄС наведені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Основні відмінності між Україною та ЄС

Показники	Україна (2024)	Європейський Союз (2024)
Частка ВДЕ у загальному енергобалансі	13–15%	32–35%
Основні джерела	Сонце, вітер, біомаса	Вітер, сонце, біомаса, геотермальна енергія
Рівень державної підтримки	Нестабільний, залежний від бюджету	Високий, системний, через фонди ЄС
Інвестиційна привабливість	Середня, з високими ризиками	Висока, гарантована законодавством
Рівень локалізації виробництва обладнання	< 15%	> 60%
Технологічний рівень	Імпортне обладнання, окремі інновації	Власні технології, цифровізація, R&D
Екологічна політика	У процесі розвитку	Сталий контроль, ESG-стандарти

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [1].

Україна має високий природний потенціал для розвитку відновлюваної енергетики:

сонячна енергія – понад 1200 кВт·год/м² на рік у більшості регіонів;

вітрова – значний потенціал узбереж Чорного та Азовського морів, Карпатського регіону;

біоенергетика – розвинений аграрний сектор забезпечує стабільну сировинну базу для біопалива;

мала гідроенергетика – можливість розвитку в гірських районах.

Однак на відміну від ЄС, де енергетика є рушійною силою «зеленої економіки», в Україні ця галузь лише формується як системний сектор. Основною проблемою залишається недосконала модель державного регулювання, нестача енергетичних хабів та механізмів зберігання енергії.

Водночас європейські тенденції (зокрема, фінансова підтримка через ЄБРР і фонди ЄС) відкривають перед українськими підприємствами нові перспективи інтеграції.

Попри виклики війни, українські компанії активно впроваджують зелені проєкти, спрямовані на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та покращення екологічної ситуації. ЕкоПолітика підготувала ТОП-10 українських компаній, що демонструють активну роботу у цьому напрямку. Деякі з них:

Львівська компанія «Мебель-Сервіс» запустила у 2022 році біоТЕЦ на відходах власного виробництва (деревна тріска), з тепловою потужністю 8 МВт і електричною – 2,2 МВт, забезпечуючи енергією себе та близько 8 тисяч сімей.

Recycling Solutions експортує суху золу для виробництва цементу до Польщі, сприяючи декарбонізації промисловості. Україна має понад 250 млн тонн таких відходів, що може зробити її важливим постачальником сировини для цементної галузі в Європі.

Кам’янець-Подільський цементний завод використовує сміттєсортувальну лінію для переробки твердих побутових відходів у альтернативне паливо для виробництва цементу.

ДТЕК у 2022 році запустила першу чергу Тилігульської вітрової електростанції потужністю 114 МВт на Миколаївщині, що забезпечує енергією

200 000 домогосподарств і дозволяє уникнути 400 000 тонн викидів CO_2 на рік. Компанія планує будівництво другої черги ВЕС та нової станції на Полтавщині.

ТОВ «GreenCool» встановило на даху заводу у Вінниці сонячну електростанцію потужністю 600 кВт, яка забезпечує до 10% енергоспоживання підприємства.

«**Центр управління відходами» та Danone Україна** реалізують спільний проєкт з переробки протермінованих молочних продуктів на біогаз.

Сортування та переробка відходів: впровадження євроінтеграційного Закону №2320-IX, роздільний збір у супермаркетах («Сільпо», Metro, Novus, «Аврора Мультимаркет»), а також ініціативи з відмови від одноразових стаканчиків у кав'ярнях.

Збір батарейок та переробка органічних відходів: мережа АТБ та компанії Promo Service збирають та утилізують сотні тонн батарейок; на Волині підприємство «Зелена ферма» переробляє органічні відходи на біогумус [65].

Формування стратегії розвитку підприємства не є завершеним процесом та має забезпечувати визначення фронтальних напрямів діяльності для зміцнення ринкових позицій. Стратегія повинна бути гнучкою та коригуватися у разі невиконання поставлених цілей, особливо в умовах кризових явищ, високих фінансових ризиків, інфляції та обмеженого доступу до інвестицій.

Процес розробки стратегії передбачає кілька етапів:

1. **Початковий етап** – встановлення місії підприємства або аналіз його поточного стану.

2. **Проміжні етапи** – уточнення цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT, PEST), розроблення альтернативних стратегій, деталізація завдань, розрахунок фінансово-економічних показників.

3. **Завершальний етап** – вибір конкретної стратегії, її впровадження, контроль реалізації та оцінювання результатів [47].

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає комплексне оцінювання потенціалу, ефективне управління ресурсами та формування гнучкої стратегії розвитку, орієнтованої на досягнення

корпоративних та суспільних інтересів.

Задля забезпечення глибини та системності дослідження для кожного підприємства з табл. 2.8 сформовано окреме кейс-дослідження, що містить деталізований аналіз фінансово-економічних показників, стратегічних рішень, інвестиційної діяльності, ризиків та механізмів адаптації до кризового середовища. Такі кейси дозволяють поєднати кількісний фінансовий аналіз із якісною оцінкою стратегічної поведінки підприємств, що суттєво підвищує аналітичну цінність дослідження.

Деталізовані результати аналізу кожного підприємства, включаючи характеристику бізнес-моделі, структури активів, фінансових показників, інвестиційних програм та специфіки функціонування в умовах воєнного стану, наведені у Додатках В–Ж. Подання кейсів у форматі окремих додатків забезпечує логічну структуризацію дослідження, дозволяє уникнути надмірного перевантаження основного тексту дисертації аналітичними матеріалами та водночас створює належну доказову базу для формування узагальнених висновків і стратегічних рекомендацій у наступних розділах роботи.

Зведена динаміка ключових фінансово-економічних показників досліджуваних підприємств свідчить про суттєву асиметрію впливу воєнного конфлікту на суб’єктів енергетичного сектору та суміжних галузей, що інтегрують альтернативну енергетику у власні бізнес-моделі. Проведений аналіз дозволяє констатувати, що масштаби негативного впливу визначалися не лише географічним розташуванням активів підприємств, але й рівнем диверсифікації діяльності, структурою джерел доходів, типом енергетичних потужностей, моделлю корпоративного управління та здатністю компаній адаптуватися до кризового середовища.

Найбільш суттєвих операційних та фінансових втрат зазнали українські енергогенеруючі компанії, безпосередньо залучені до функціонування національної енергосистеми, зокрема ДТЕК та ПрАТ «Укргідроенерго». Для цих підприємств характерними стали значні руйнування енергетичної інфраструктури, обмеження генерації, перебої у роботі енергосистеми,

ускладнення доступу до капіталу та зростання боргового навантаження. Крім того, високий рівень залежності від державного тарифного регулювання та системних дисбалансів на ринку електроенергії призвів до погіршення ліквідності та зниження фінансової стійкості.

У випадку ДТЕК негативний вплив воєнних дій посилювався концентрацією частини генеруючих активів у регіонах підвищеного безпекового ризику, що спричинило часткову втрату виробничих потужностей та обмеження операційної діяльності. Одночасно компанія продовжувала підтримувати інвестиційну та операційну активність, що свідчить про наявність елементів стратегічної адаптації, однак супроводжувалося суттєвим фінансовим навантаженням.

ПрАТ «Укргідроенерго», виконуючи функції стратегічного державного оператора гідрогенерації, також зазнало значних збитків унаслідок пошкодження критичної інфраструктури та необхідності забезпечення стабільності енергосистеми в умовах постійних атак на енергетичні об’єкти. Водночас державний статус підприємства частково забезпечував вищий рівень інституційної підтримки та доступу до механізмів стабілізаційного фінансування.

На відміну від спеціалізованих енергогенеруючих компаній, агропромислові холдинги МНР S.E. та Astarta, які інтегрували біоенергетичні потужності у власну виробничу модель, продемонстрували вищий рівень фінансової та операційної стійкості. Така ситуація пояснюється насамперед диверсифікованою структурою доходів, вертикально інтегрованою бізнес-моделлю та можливістю використання біоенергетики як інструменту часткової енергетичної автономізації виробництва.

Для МНР S.E. розвиток біогазових комплексів та систем утилізації органічних відходів став не лише елементом екологічної трансформації бізнесу, але й важливим фактором зниження енергетичних витрат та мінімізації ризиків перебоїв із зовнішнім енергопостачанням. Крім того, значна частка валютної

виручки від експорту аграрної продукції забезпечувала підприємству відносно стабільний рівень ліквідності навіть в умовах макроекономічної нестабільності.

Аналогічно Astarta демонструвала підвищену адаптивність завдяки поєднанню аграрного виробництва, переробки сировини та розвитку біоенергетичних напрямів. Інтеграція енергоефективних технологій і використання побічних продуктів виробництва для генерації енергії сприяли оптимізації витрат та підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства.

Найвищий рівень фінансової стійкості серед досліджуваних підприємств продемонструвала Scatec ASA – міжнародна енергетична компанія, що функціонує у глобально диверсифікованому середовищі та реалізує проєкти у різних країнах світу. Географічна диверсифікація активів, доступ до міжнародних фінансових ринків, стабільні механізми проєктного фінансування та високий рівень інституційного управління забезпечили компанії можливість підтримувати стабільні фінансові результати навіть в умовах глобальної економічної нестабільності.

Таким чином, результати порівняльного аналізу підтверджують, що рівень стійкості підприємств до кризових та воєнних викликів значною мірою визначається ступенем диверсифікації бізнес-моделі, характером інтеграції альтернативної енергетики, доступом до фінансових ресурсів та здатністю забезпечувати енергетичну автономність виробничих процесів. Отримані результати створюють аналітичне підґрунтя для подальшого формування стратегічних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємств енергетичного сектору України.

У табл. 2.13 узагальнено результати проведеного аналізу та відображає ключові параметри фінансової ефективності, структури капіталу, операційної результативності та інвестиційної активності досліджуваних компаній. Інтерпретація виявлених фінансово-економічних тенденцій свідчить про суттєву неоднорідність впливу воєнного конфлікту на результати діяльності досліджуваних підприємств та підтверджує визначальну роль рівня

диверсифікації, структури активів і стратегічної адаптивності у забезпеченні стійкості бізнес-моделей. Проведений аналіз дозволяє виокремити декілька ключових закономірностей, що характеризують специфіку функціонування підприємств енергетичного та агропромислового секторів у кризових умовах.

Таблиця 2.13

Зведені фінансово-економічні показники підприємств за 2024 рік

Показник 2024	ДТЕК	Укргідро	МНР	Astarta	Scatec
Виручка, млн	6 000 UAH	20 000 UAH	$3 050	€612	7 850 NOK
EBITDA-маржа, %	40.0	55.0	18.6	26.0	59.7
Чистий прибуток	+900 UAH	+3 742 UAH	+$220	+€83	+1 490 NOK
Активи, млн	28 000 UAH	88 000 UAH	$4 250	€800	46 800 NOK
Капітал, млн	3 500 UAH	62 000 UAH	$2 015	€620	12 500 NOK
Потужність	1.1 GW ВДЕ	5.8 GW ГЕС	62 MW біогаз	12 MW біогаз	4.0 GW ВДЕ

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [37].

Найбільш критичного впливу зазнало ПрАТ «Укргідроенерго», фінансові результати якого істотно погіршилися після руйнування Каховської гідроелектростанції у червні 2023 року. Втрата одного з ключових об’єктів гідрогенерації не лише скоротила виробничі потужності підприємства, але й суттєво вплинула на загальний баланс української енергосистеми, оскільки гідроенергетика виконує важливу функцію регулювання пікових навантажень та балансування енергомережі. У результаті чистий прибуток компанії у 2024 році скоротився приблизно на 78% – 17,3 млрд грн до 3,74 млрд грн. Така динаміка свідчить про високий рівень залежності державних енергетичних підприємств від фізичної цілісності критичної інфраструктури та обмеженість можливостей оперативної компенсації втрат генеруючих потужностей. Водночас навіть за умов суттєвого погіршення фінансових результатів підприємство продовжувало виконувати стратегічні функції забезпечення стабільності енергосистеми, що підтверджує домінування факторів енергетичної безпеки над комерційною ефективністю у діяльності державних операторів.

Суттєвих втрат зазнала також DTEK, діяльність якої виявилася особливо вразливою до територіальної концентрації енергогенеруючих активів у регіонах активних бойових дій та тимчасової окупації. У 2022 році компанія зафіксувала збитки на рівні 15,8 млрд грн, що було обумовлено зупинкою п’яти електростанцій, розташованих на окупованих територіях, руйнуванням інфраструктури, скороченням обсягів генерації та кризовими дисбалансами на ринку електроенергії. Додатковим негативним фактором стали проблеми з розрахунками на ринку «зеленої» енергетики та накопичення заборгованості за механізмом «зеленого» тарифу. Однак уже у 2024 році компанія змогла відновити позитивний фінансовий результат, зафіксувавши прибуток на рівні близько 900 млн грн. Основними чинниками стабілізації стали часткове відновлення операційної діяльності, адаптація бізнес-процесів до воєнних умов, а також перегляд тарифної політики НКРЕКП, що забезпечив підвищення граничних цінових обмежень на ринку електроенергії. Це дозволило покращити рівень грошових потоків та підтримати фінансову ліквідність підприємства. Водночас ситуація DTEK демонструє високий ступінь залежності приватних операторів ВДЕ від державного регуляторного середовища та стабільності функціонування енергоринку.

На відміну від спеціалізованих енергогенеруючих компаній, агропромислові холдинги з інтегрованими біоенергетичними сегментами продемонстрували значно вищий рівень адаптивності та фінансової стійкості. Зокрема, Astarta показала найкращу позитивну динаміку серед усіх досліджуваних підприємств. У 2024 році чистий прибуток компанії зріс на 34% і досяг 83 млн євро. Такий результат став наслідком поєднання декількох стратегічних факторів: диверсифікованої структури бізнесу, високої частки експортоорієнтованої продукції, ефективного управління витратами та активного розвитку біоенергетичного напряму. Використання біогазових технологій і принципів циркулярної економіки дозволило підприємству частково компенсувати зростання витрат на енергоресурси та підвищити рівень енергетичної автономності виробництва. Крім того, значна валютна виручка

сприяла збереженню фінансової стабільності в умовах девальваційних процесів та макроекономічної нестабільності.

Подібну тенденцію відновлення фінансової результативності продемонструвала й MHP S.E. Після збиткових результатів у 2022–2023 рр., що були спричинені логістичними обмеженнями, порушенням експортних маршрутів, зростанням виробничих витрат та загальною кризою аграрного сектору, компанія у 2024 році досягла чистого прибутку на рівні близько 220 млн дол. США. Відновлення прибутковості стало можливим завдяки диверсифікації експортних каналів, оптимізації витрат, стабілізації міжнародної торгівлі та розвитку власних енергетичних потужностей, зокрема біогазових комплексів. Інтеграція біоенергетики у виробничу систему MHP дозволила знизити залежність від зовнішнього енергопостачання та частково мінімізувати вплив енергетичних ризиків на операційну діяльність підприємства.

Найвищий рівень системної стійкості серед досліджуваних підприємств продемонструвала Scatec ASA – міжнародна компанія у сфері відновлюваної енергетики, яка змогла зберегти стабільність операційної діяльності навіть в умовах глобальної економічної та енергетичної турбулентності. Ключовим фактором стійкості компанії стала широка географічна диверсифікація активів, оскільки Scatec ASA реалізує проєкти у 16 країнах світу. Така модель дозволяє мінімізувати ризики локальних криз, забезпечувати стабільність грошових потоків та ефективно перерозподіляти інвестиційні ресурси між різними регіональними ринками. Крім того, компанія має доступ до міжнародних механізмів проєктного фінансування та характеризується високим рівнем корпоративного управління, що суттєво підвищує її інвестиційну привабливість та адаптивність до зовнішніх шоків.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що ключовими факторами фінансової стійкості підприємств у кризових умовах є диверсифікація бізнес-моделі, географічна розосередженість активів, інтеграція власних енергетичних потужностей, наявність валютної виручки та здатність швидко адаптувати операційні процеси до змін зовнішнього середовища. Водночас

підприємства, діяльність яких концентрується у межах критичної енергетичної інфраструктури України, залишаються найбільш вразливими до фізичних, регуляторних та фінансових ризиків воєнного періоду.

Результати DuPont-декомпозиції ROE та фінансової стійкості підприємств у 2024 році наведено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

DuPont-декомпозиція ROE та фінансова стійкість підприємств у 2024 році

Показники 2024 р.	ДТЕК	Укргідро	МНР	Astarta	Scatec
Чиста маржа (ЧМ), %	15.0	18.7	7.2	13.6	19.0
Оборотність активів (ОА)	0.214	0.227	0.718	0.765	0.168
Фінансовий важіль (ФВ)	8.00	1.42	2.11	1.29	3.74
ROE = ЧМ × ОА × ФВ, %	25.7	6.0	10.9	13.4	11.9
Altman Z″-score 2024	1.32	4.31	2.55	6.84	1.97
Іфс (Воронкова) 2024	0.50	0.85	1.00	1.00	0.66

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [65].

Для комплексної оцінки фінансової стійкості досліджуваних підприємств у роботі застосовано систему взаємодоповнюючих аналітичних інструментів, що дозволяють оцінити як поточний фінансовий стан компаній, так і рівень їх довгострокової адаптивності до кризових умов. Зокрема, використано модель Altman Z″-score, адаптовану для країн із ринками, що розвиваються (emerging markets), інтегральний індекс фінансової стійкості (Іфс) за методикою О. М. Воронкової, декомпозицію рентабельності власного капіталу за моделлю DuPont, а також індикатор Beneish M-score для оцінювання ймовірності маніпулювання фінансовою звітністю.

Використання зазначених методичних підходів дозволяє забезпечити багатовимірність фінансового аналізу, оскільки кожен із інструментів відображає окремі аспекти фінансової стійкості підприємства. Зокрема, модель Altman Z″-score орієнтована на оцінювання ризику фінансової дестабілізації та

потенційної неплатоспроможності, інтегральний індекс Іфс дозволяє визначити загальний рівень фінансової рівноваги підприємства, модель DuPont забезпечує декомпозицію факторів формування рентабельності власного капіталу, а Beneish M-score використовується для оцінки достовірності фінансової звітності та виявлення можливих ознак штучного покращення фінансових результатів.

Результати проведеного аналізу свідчать, що найвищий рівень фінансової стійкості серед досліджуваних підприємств демонструє Astarta. Інтегральний індекс фінансової стійкості підприємства становить Іфс = 1,000, що відповідає еталонному рівню нормативної стійкості, тоді як показник Altman Z″-score дорівнює 6,84, суттєво перевищуючи межі так званої «сірої зони». Отримані результати свідчать про надвисокий рівень фінансової надійності та низьку ймовірність фінансової дестабілізації компанії у середньостроковій перспективі. Така стійкість пояснюється насамперед консервативною кредитною політикою підприємства, помірним рівнем боргового навантаження, стабільністю грошових потоків від цукрового виробництва та високим рівнем диверсифікації бізнесу. Важливим фактором стабільності також виступає розвиток біоенергетичного напряму, зокрема функціонування біогазового комплексу, який забезпечує часткову енергетичну автономізацію виробництва та сприяє підвищенню ефективності використання виробничих відходів у межах моделі циркулярної економіки.

Другу позицію за рівнем фінансової стійкості займає Укргідроенерго, для якого значення інтегрального індексу фінансової стійкості становить Іфс = 0,85, а показник Altman Z″-score – 4,31. Попри суттєві втрати, спричинені руйнуванням Каховської ГЕС та пошкодженням енергетичної інфраструктури, підприємство зберігає достатній рівень фінансової стабільності. Основними чинниками цього є висока частка власного капіталу у структурі балансу, державний статус підприємства та доступ до міжнародного концесійного фінансування. Важливу роль відіграє співпраця з міжнародними фінансовими інституціями, зокрема ЄБРР та ЄІБ, що забезпечує доступ до довгострокових

кредитних ресурсів на пільгових умовах та дозволяє реалізовувати програми модернізації навіть в умовах воєнного стану.

MHP S.E. характеризується помірним рівнем фінансової стійкості. Значення Altman Z″-score на рівні 2,55 свідчить про перебування компанії поблизу меж «сірої зони», що є типовим для великих агропромислових холдингів із високим рівнем фінансового важеля. Значне використання боргового фінансування пояснюється капіталомістким характером агропромислового виробництва та активною інвестиційною діяльністю підприємства. Водночас вертикальна інтеграція бізнесу, наявність валютної виручки від експорту продукції та розвиток біоенергетичних потужностей забезпечують компанії достатній рівень ліквідності та здатність підтримувати операційну стійкість навіть в умовах макроекономічної нестабільності.

Найнижчі значення показників фінансової стійкості зафіксовано у DTEK та Scatec ASA. Для DTEK показник Altman Z″-score становить 1,32, а інтегральний індекс фінансової стійкості – Іфс = 0,50; для Scatec ASA відповідні показники складають 1,97 та 0,66. Формально такі значення можуть свідчити про підвищений рівень фінансового ризику, однак у даному випадку вони значною мірою обумовлені специфікою бізнес-моделі незалежних виробників електроенергії (Independent Power Producers, IPP). Для IPP-моделі характерним є активне використання проєктного фінансування, що передбачає високу частку боргового капіталу у структурі фінансування інвестиційних проєктів. Відповідно, зниження значень Z″-score у таких компаній не обов’язково свідчить про кризовий фінансовий стан, а радше відображає структурні особливості їх фінансової архітектури.

Фактична здатність підприємств обслуговувати боргові зобов’язання підтверджується практичними результатами їх фінансової діяльності. Зокрема, DTEK успішно здійснила реструктуризацію єврооблігацій (Eurobond) обсягом 325 млн євро із пролонгацією терміну погашення до 2027 року та купонною ставкою 8,5%, що свідчить про збереження довіри міжнародних інвесторів навіть в умовах воєнних ризиків. У свою чергу, Scatec ASA зберегла операційну

прибутковість у 2024 році, отримавши позитивний фінансовий результат на рівні 1,49 млрд норвезьких крон, що підтверджує ефективність моделі географічно диверсифікованого проєктного фінансування.

На основі емпіричного порівняння п’яти підприємств за десятьма ключовими параметрами, які охоплюють структуру власності, модель фінансування, рівень інтеграції ВДЕ, ступінь диверсифікації, характер інвестиційної діяльності, тип реагування на кризові виклики та механізми забезпечення фінансової стійкості, у дисертаційному дослідженні сформовано авторську типологію стратегій економічного розвитку підприємств у сфері альтернативної енергетики. Запропонована типологія становить елемент наукової новизни дослідження, оскільки дозволяє систематизувати стратегічні моделі функціонування підприємств в умовах воєнної та економічної нестабільності.

У результаті аналізу виокремлено п’ять стратегічних архетипів.

Перший архетип – «Воєнна стійкість» – репрезентований DTEK. Даний тип характеризує шокорезистентну модель приватного оператора відновлюваної енергетики, яка базується на міжнародній корпоративній структурі, використанні механізмів зовнішнього боргового фінансування та географічній диверсифікації активів. Важливим елементом моделі є присутність компанії на міжнародних ринках капіталу, зокрема через розміщення єврооблігацій на Лондонській фондовій біржі (LSE). Навіть в умовах втрати частини активів через тимчасову окупацію територій підприємство змогло зберегти доступ до міжнародного фінансування та продовжити реалізацію стратегії міжнародної експансії, включаючи вихід на ринок Румунії.

Другий архетип – «Державна концесійна модель» – представлений Укргідроенерго. Його ключовою характеристикою є поєднання повної державної власності із залученням міжнародного концесійного фінансування під державні гарантії. Така модель забезпечує доступ до довгострокових кредитних ресурсів міжнародних фінансових організацій на пільгових умовах. Зокрема, доступний пакет фінансування у розмірі 453 млн євро, сформований за участю ЄБРР та ЄІБ,

дозволяє реалізовувати проєкти модернізації енергетичної інфраструктури навіть в умовах воєнного стану. Відповідно, стратегічна стійкість підприємства базується не лише на фінансових показниках, але й на високому рівні інституційної підтримки.

Третій архетип – «Agri-energy hybrid» – характеризує модель MHP S.E.. У межах даного підходу відновлювана енергетика інтегрується у виробничий цикл агропромислового холдингу як інструмент вертикальної декарбонізації та енергетичної автономізації. Біогазовий комплекс у Ладижині використовує пташиний послід як сировину для виробництва біогазу та bio-LNG відповідно до європейських стандартів ISCC EU та RED II/III. Це створює передумови для інтеграції компанії у європейський ринок біопалива та посилює її конкурентоспроможність у контексті глобального переходу до низьковуглецевої економіки.

Четвертий архетип – «Циркулярна економіка» – представлений Astarta Holding N.V.. Дана модель базується на принципах повного виробничого циклу та максимального повторного використання ресурсів. Відходи цукрового виробництва (жом) використовуються як сировина для біогазового комплексу потужністю 12 МВт у Глобино, а вироблений біогаз застосовується для енергозабезпечення соєпереробного заводу. Таким чином формується замкнений виробничий контур, який забезпечує підвищення енергоефективності, скорочення витрат та мінімізацію екологічного навантаження.

П’ятий архетип – «Глобальний emerging-markets IPP» – репрезентований Scatec ASA. Стратегія компанії ґрунтується на реалізації проєктів у країнах Африки, Азії та Латинської Америки із використанням механізмів проєктного фінансування та широкої географічної диверсифікації активів. Такий підхід дозволяє мінімізувати країнові ризики та забезпечувати стабільність операційної діяльності навіть за умов високої глобальної волатильності. У контексті дисертаційного дослідження модель Scatec ASA розглядається як стратегічний бенчмарк для українських компаній, які у післявоєнний період орієнтуватимуться на експортно-орієнтований розвиток та інтеграцію у

міжнародні ринки енергетичних інвестицій. типологізація підприємств вибірки наведена у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Стратегічна типологія підприємств вибірки

Параметри	ДТЕК	Укргідро	МНР	Astarta	Scatec
Тип власності	Приватна	Держава	Публічна	Публічна	Публічна
Розмір (чистий дохід від реалізаці)	Малий	Середній	Великий	Середній	Великий
Експозиція до війни	Висока	Висока	Середня	Низька	Середня (історична)
Джерело капіталу	Eurobond	ЄБРР/ЄІБ	Operations + EBRD	Operations + EBRD	Project finance
Архетип стратегії	Воєнна стійкість	Держконцесія	Agri-energy hybrid	Циркулярна економіка	Глобальний IPP

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [35].

Для кількісного обґрунтування потенціалу стратегій оптимізації для трьох підприємств – ДТЕК Renewables, Укргідроенерго та МНР – проведено модельний DCF-розрахунок NPV/IRR з трьома сценаріями (песимістичним, базовим, оптимістичним). Розрахунки базуються на реальних оголошених сумах CAPEX, верифікованих з прес-релізів компаній та міжнародних кредиторів. результати розрахунку наведено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

NPV-потенціал стратегій оптимізації для трьох українських підприємств

Компанія	CAPEX (real)	WACC	NPV песим.	NPV базов.	NPV оптим.	IRR
ДТЕК (BESS €140 млн)	€140 млн	10.0%	−€47.0 млн	−€19.7 млн	+€17.5 млн	7.0%
Укргідроенерго (ГЕС)	€200 млн (з €453 пакета)	7.5%	−€44.1 млн	+€19.0 млн	+€66.0 млн	8.9%
МНР (bio-LNG €49 млн)	€49 млн (IFC $30 млн)	7.0%	−€4.6 млн	+€16.4 млн	+€36.4 млн	12.4%

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [44].

Результати проведеного стрес-тестування свідчать про високу залежність ефективності інвестиційних проєктів у сфері альтернативної енергетики від

зовнішнього фінансового, регуляторного та безпекового середовища. Побудовані сценарні моделі дозволили оцінити чутливість досліджуваних проєктів до зміни ключових параметрів функціонування, зокрема вартості капіталу, доступності міжнародного фінансування, стабільності державного регулювання та рівня воєнних ризиків.

У межах сприятливого сценарію, який передбачає залучення концесійного фінансування міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, ЄІБ, IFC), наявність ESG-сертифікації відповідно до стандартів Європейського Союзу, стабільність регуляторної політики НКРЕКП та належний рівень захисту критичної енергетичної інфраструктури, усі досліджувані проєкти демонструють позитивні значення чистої приведеної вартості (NPV), що свідчить про їх економічну доцільність та інвестиційну привабливість.

Отримані результати підтверджують, що саме поєднання пільгового довгострокового фінансування, регуляторної передбачуваності та інтеграції ESG-підходів формує базові передумови для реалізації капіталомістких енергетичних проєктів в умовах підвищених країнових ризиків. Особливого значення набуває відповідність проєктів вимогам європейської політики декарбонізації, включаючи стандарти Green Deal, CBAM, ISCC EU та RED II/III, оскільки це забезпечує доступ до європейських ринків, механізмів «зеленого» фінансування та преміальних цінових сегментів.

У базовому сценарії результати аналізу виявили неоднорідність рівня економічної ефективності між підприємствами. Зокрема, проєкти Укргідроенерго та MHP S.E. залишаються економічно виправданими навіть за умов помірно несприятливого зовнішнього середовища, демонструючи позитивні значення NPV на рівні приблизно +19 млн євро та +16,4 млн євро відповідно. Такий результат пояснюється поєднанням декількох факторів: наявністю відносно стабільних грошових потоків, помірним рівнем капітальних витрат, доступом до міжнародного фінансування та високим рівнем інтеграції енергетичних проєктів у загальну виробничу модель підприємств.

Натомість проєкт DTEK у базовому сценарії демонструє від'ємне значення NPV на рівні близько –19,7 млн євро, що свідчить про недостатню економічну ефективність за поточних параметрів фінансування. Основним фактором негативного результату є висока вартість залученого капіталу, обумовлена значною воєнною премією у структурі середньозваженої вартості капіталу (WACC). Проведене моделювання показало, що досягнення позитивного NPV для даного проєкту можливе за умови залучення концесійного фінансування під ставку близько 7%, що є суттєво нижчим за стандартні комерційні банківські ставки на рівні 10%. Таким чином, ефективність проєктів приватних операторів ВДЕ в Україні безпосередньо залежить від доступності міжнародних механізмів пільгового фінансування та інструментів страхування воєнних ризиків.

Деталізована сценарна модель, яка охоплює дев'ять варіантів розвитку зовнішнього середовища та їх вплив на інвестиційну ефективність проєктів, наведена у Додатку Е.

За критерієм стратегічної стійкості, що визначався через кількість сценаріїв із позитивним значенням чистої приведеної вартості (NPV > 0), найкращі результати продемонстрували MHP S.E. та Укргідроенерго – по два позитивних сценарії з трьох можливих. Висока стійкість MHP пояснюється порівняно невеликим обсягом капітальних витрат (CAPEX) на рівні близько 49 млн євро, доступом до пільгового фінансування IFC та наявністю ESG-премії, пов'язаної з перспективами реалізації bio-LNG на європейському ринку. У свою чергу, Укргідроенерго характеризується значним потенціалом масштабування фінансових результатів: в оптимістичному сценарії значення NPV проєкту досягає приблизно +66 млн євро. Це свідчить про високу чутливість економічної ефективності державних інфраструктурних проєктів до покращення макрофінансових та безпекових умов.

Найнижчий рівень сценарної стійкості продемонструвала DTEK, для якої позитивним виявився лише один із трьох базових сценаріїв. Основною причиною такої вразливості є висока залежність приватного ВДЕ-бізнесу від

вартості капіталу та рівня воєнних ризиків, що безпосередньо впливають на величину WACC та інвестиційну привабливість проєктів.

Проведений аналіз діяльності п’яти підприємств у сфері альтернативної енергетики дозволив виявити ключові закономірності формування стратегічної стійкості підприємств в умовах воєнної та економічної нестабільності. Отримані результати свідчать, що ефективна стратегія розвитку українських підприємств у сфері ВДЕ має базуватися на комплексному поєднанні чотирьох взаємопов’язаних умов.

По-перше, критичне значення має доступ до концесійного фінансування міжнародних фінансових інституцій, зокрема ЄБРР, ЄІБ та IFC, за вартістю капіталу не вище 8–8,5%. Саме зниження фінансового навантаження є визначальним фактором забезпечення позитивної економічної ефективності довгострокових інвестиційних проєктів у сфері альтернативної енергетики.

По-друге, важливою передумовою конкурентоспроможності підприємств є впровадження ESG-підходів та проходження сертифікації відповідно до стандартів Європейського Союзу, включаючи Green Deal, CBAM, ISCC EU та RED II/III. Це не лише підвищує інвестиційну привабливість підприємств, але й забезпечує доступ до європейських ринків збуту та механізмів «зеленого» фінансування.

По-третє, визначальним фактором залишається стабільність регуляторного середовища, зокрема прогнозованість тарифної та ринкової політики НКРЕКП. Високий рівень регуляторної невизначеності суттєво збільшує ризики інвестування та негативно впливає на довгострокову ефективність енергетичних проєктів.

По-четверте, фундаментальною умовою реалізації стратегій економічного розвитку є геополітична стабілізація та забезпечення фізичного захисту критичної енергетичної інфраструктури. Результати сценарного аналізу підтверджують, що навіть часткова реалізація воєнних ризиків здатна суттєво погіршити фінансові параметри проєктів та знизити їх інвестиційну привабливість.

Проведене дослідження засвідчило, що невиконання хоча б однієї із зазначених умов може призвести до зниження сукупної чистої приведеної вартості (NPV) інвестиційних проєктів на 30–50%, що істотно обмежує можливості реалізації стратегій економічного розвитку підприємств у сфері альтернативної енергетики.

Виявлені закономірності функціонування підприємств, результати сценарного моделювання та сформована авторська типологія п’яти стратегічних архетипів створюють емпіричне підґрунтя для подальшої розробки авторської моделі формування стратегії економічного розвитку підприємств альтернативної енергетики, що буде представлена у третьому розділі дисертаційного дослідження.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження передумов та особливостей економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України дозволило встановити, що що економічний розвиток підприємств України відбувається в умовах трансформації національної економіки, посилення впливу глобальних економічних процесів, цифровізації бізнес-середовища, воєнних викликів та необхідності післявоєнного відновлення. Визначено, що сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності та ризиків, що потребує від підприємств підвищення адаптивності, гнучкості управління та здатності до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

У результаті аналізу сучасного стану та потенціалу розвитку підприємств виявлено основні тенденції їх функціонування, а також ключові проблеми, які стримують економічне зростання. До таких проблем віднесено обмеженість фінансових ресурсів, недостатню інвестиційну активність, високий рівень зносу основних засобів, нестабільність регуляторного середовища, порушення логістичних зв’язків, дефіцит кваліфікованих кадрів та недостатній рівень

впровадження інноваційних технологій. Водночас встановлено, що важливими передумовами підвищення конкурентоспроможності підприємств виступають цифровізація бізнес-процесів, інноваційний розвиток, ефективне використання ресурсів та інтеграція принципів сталого розвитку у систему управління.

Дослідження стратегічних орієнтирів економічного розвитку підприємств дозволило визначити, що в сучасних умовах пріоритетного значення набувають забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, підвищення ефективності діяльності, зміцнення ринкових позицій, інноваційна модернізація та розвиток потенціалу підприємств. Встановлено, що формування стратегічних орієнтирів має ґрунтуватися на узгодженні інтересів власників, працівників, споживачів, інвесторів та інших заінтересованих сторін з урахуванням змін зовнішнього середовища та перспектив розвитку національної економіки.

Обґрунтовано, що місія підприємства виступає фундаментальною основою стратегічного управління, визначаючи його призначення, цінності та напрями розвитку. Визначено, що система стратегічних цілей повинна формуватися відповідно до принципів комплексності, збалансованості, вимірюваності та досяжності, забезпечуючи узгодженість між довгостроковими орієнтирами розвитку та поточними управлінськими рішеннями.

Аналіз ресурсного забезпечення підприємств засвідчив, що їх економічний розвиток значною мірою залежить від рівня сформованості виробничого, фінансового, кадрового, інноваційного, інформаційного та організаційного потенціалу. Встановлено, що саме ефективне використання та розвиток ресурсного потенціалу створюють основу для реалізації стратегічних цілей та забезпечення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Дослідження фінансових можливостей підприємств показало, що в умовах трансформації економіки України особливого значення набувають диверсифікація джерел фінансування, підвищення інвестиційної привабливості, залучення міжнародних фінансових ресурсів та ефективне управління фінансовими потоками. Визначено, що фінансова стійкість підприємств є необхідною умовою реалізації стратегічних програм розвитку та забезпечення їх

економічної безпеки.

Результати проведеного аналізу підтвердили необхідність використання сучасних інструментів стратегічного аналізу для оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємств. Застосування SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, сценарного аналізу та інших аналітичних методів дозволило виявити ключові чинники впливу на економічний розвиток підприємств, визначити їх сильні та слабкі сторони, а також окреслити перспективні напрями подальшого розвитку.

Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що забезпечення економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України потребує формування ефективної системи стратегічного управління, яка враховує вплив зовнішніх викликів, ресурсні можливості підприємств та їх довгострокові цілі розвитку. Отримані результати стали аналітичним підґрунтям для розроблення концептуальних положень, удосконалення методичного забезпечення та обґрунтування стратегічних рішень щодо економічного розвитку підприємств, що представлені у третьому розділі дисертаційного дослідження.

Основні результати дослідження за розділом 2 оприлюднено у наукових працях [112-113; 116; 119; 120; 123].

РОЗДІЛ 3
КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

3.1. Концептуальна модель формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України

На основі проведеного аналізу сучасного стану підприємств альтернативної енергетики, стратегічних моделей підприємств вибірки та адаптації методичного підходу до формування стратегій розвитку запропоновано концептуальну модель формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств альтернативної енергетики України, яка включає п’ять послідовних етапів: діагностику стратегічного середовища, оцінювання ресурсного потенціалу, формування стратегічних альтернатив, вибір і реалізацію стратегії розвитку, а також моніторинг і коригування результатів її впровадження.

Етап 1. Стратегічна діагностика середовища функціонування

Перший етап передбачає комплексне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Основною метою є визначення стратегічних передумов розвитку підприємства в умовах енергетичного переходу, цифровізації економіки та післявоєнного відновлення України.

На цьому етапі здійснюється: SWOT-аналіз підприємства; PESTEL-аналіз зовнішнього середовища; аналіз конкурентного середовища за моделлю п’яти сил Портера; оцінювання галузевих тенденцій розвитку відновлюваної енергетики; аналіз ризиків воєнного, фінансового, технологічного та регуляторного характеру.

Результатом етапу є формування інформаційної бази для вибору

стратегічних напрямів економічного розвитку.

Етап 2. Оцінювання стратегічного ресурсного потенціалу

Другий етап передбачає визначення фактичного та перспективного рівня ресурсного забезпечення підприємства.

Оцінюванню підлягають: виробничо-технологічний потенціал; фінансовий потенціал; інноваційний потенціал; кадровий потенціал; цифровий потенціал; інвестиційна привабливість; ESG-потенціал; рівень енергетичної автономності.

Особливу увагу доцільно приділяти оцінці здатності підприємства до інтеграції сучасних технологій накопичення енергії, цифрових платформ управління енергосистемами та низьковуглецевих технологій виробництва.

Етап 3. Формування стратегічних альтернатив

На основі оцінки ресурсного потенціалу та стратегічного середовища пропонується формування альтернативних стратегій економічного розвитку підприємств альтернативної енергетики [114].

Ключовим елементом є визначення «точок зростання», які забезпечують довгострокове підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для підприємств альтернативної енергетики такими точками зростання можуть бути: розвиток сонячної та вітрової генерації; системи накопичення енергії (BESS); біоенергетичні комплекси; виробництво біометану та bio-LNG; воднева енергетика; цифрові енергетичні платформи; ESG-трансформація бізнесу; міжнародна інвестиційна інтеграція.

Етап 4. Вибір стратегічної альтернативи

Доцільно використовувати матрицю вибору стратегій підприємств альтернативної енергетики залежно від рівня ресурсного потенціалу та рівня інвестиційних можливостей. На основі адаптації матриці стратегічного вибору пропонується використовувати двовимірну модель (рис. 3.1), де критеріями є:

X_1 – рівень стратегічного потенціалу підприємства;

X_2 – рівень інвестиційних можливостей та доступу до фінансування.

На початковому етапі необхідно визначити цілі та завдання формування

стратегії економічного розвитку з урахуванням реального стану справ у законодавчому, нормативному та ресурсному забезпеченні. Стратегічною метою є створення фінансово обґрунтованої стратегії економічного розвитку, що забезпечить підвищення результативності діяльності таких підприємств.

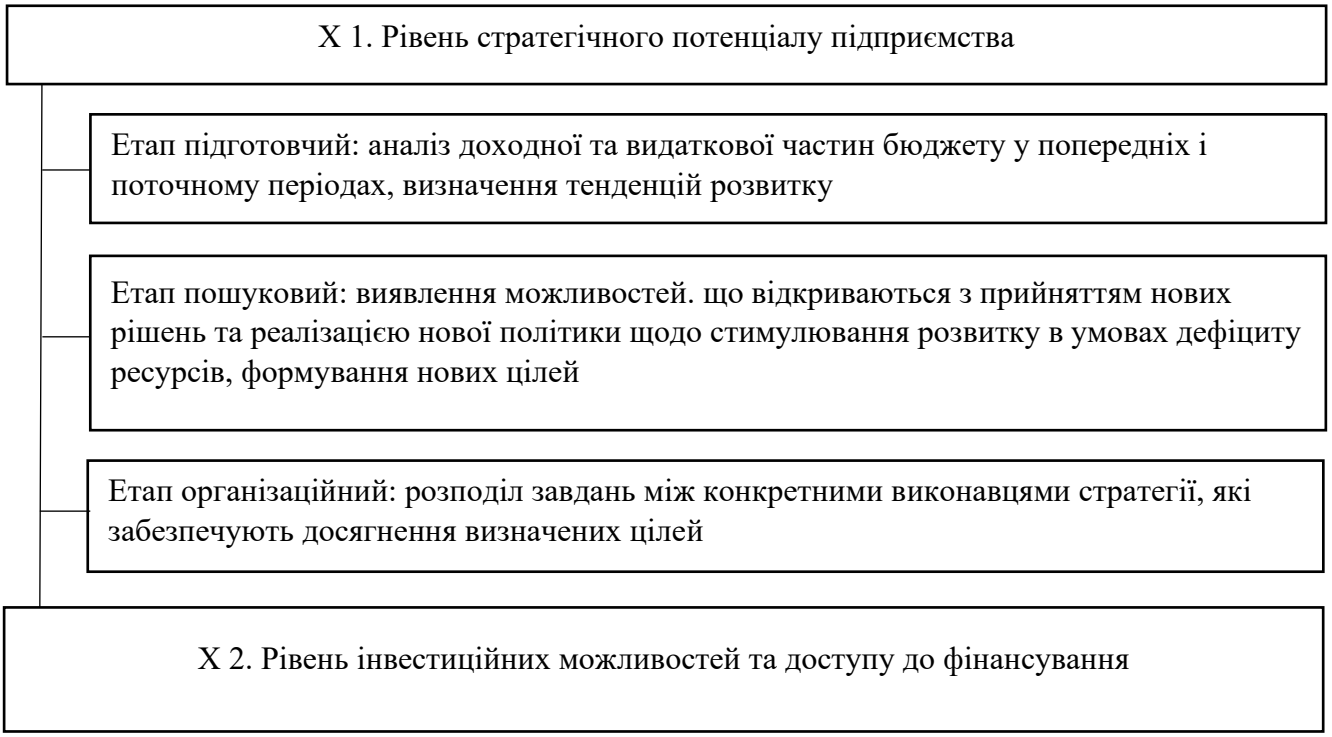


Рис. 3.1. **Методичний підхід щодо формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств альтернативної енергетики**

Джерело: розроблено автором.

У результаті виділено чотири базові стратегічні альтернативи.

1. Стратегія стабілізації. Доцільна для підприємств із низьким рівнем інвестиційних можливостей. Передбачає: оптимізацію витрат; підтримання виробничих потужностей; підвищення операційної ефективності; диверсифікацію ризиків.

2. Стратегія модернізації. Орієнтована на технологічне оновлення. Передбачає: модернізацію обладнання; цифровізацію виробничих процесів; впровадження Smart Grid-рішень; розвиток кібербезпеки. Типовим прикладом є ПрАТ «Укргідроенерго».

3. Стратегія інтегрованого енергетичного розвитку. Передбачає поєднання енергетичної та виробничої діяльності. Основні напрями: біогазові комплекси;

біометанові установки; замкнуті цикли виробництва; циркулярна економіка. Типовими представниками є MHP S.E. та Astarta Holding N.V.

4. Інвестиційно-інноваційна стратегія зростання. Передбачає: масштабування енергетичних потужностей; залучення міжнародного фінансування; реалізацію великих інвестиційних проєктів; вихід на міжнародні ринки. Прикладом є DTEK Renewables B.V. та Scatec ASA.

Етап 5. Реалізація, моніторинг та коригування стратегії. Реалізація стратегії передбачає формування системи стратегічного управління на основі Balanced Scorecard та стратегічних карт. Моніторинг здійснюється за такими групами показників: фінансові; виробничі; інвестиційні; інноваційні; екологічні; соціальні; цифрові; ESG-показники.

На основі результатів моніторингу здійснюється коригування стратегічних рішень відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішнього стану підприємства [120].

Таким чином, запропонована стратегія економічного розвитку підприємств альтернативної енергетики базується на поєднанні ресурсного, інноваційного, інвестиційного, цифрового та ESG-орієнтованого підходів. Її особливістю є використання стратегічних архетипів, сформованих на основі діяльності DTEK Renewables B.V., ПрАТ «Укргідроенерго», MHP S.E., Astarta Holding N.V. та Scatec ASA, що дозволяє адаптувати стратегічні рішення до різних рівнів ресурсного потенціалу, інвестиційних можливостей та стадій розвитку підприємств альтернативної енергетики. Такий підхід створює передумови для підвищення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, енергетичної стійкості та забезпечення довгострокового сталого розвитку підприємств в умовах післявоєнного відновлення.

Ефективне стратегічне управління передбачає поєднання внутрішнього потенціалу та врахування зовнішніх факторів. Розробка стратегії дозволяє сформувати чіткий план дій, що включає дослідження ринкової кон’юнктури, оцінку контролюючих чинників та визначення напрямів оптимального використання ресурсів. Основна мета стратегічного управління полягає у

досягненні конкурентних переваг і забезпеченні стабільного функціонування підприємства. Стратегія має містити конкретні дії, встановлювати пріоритети, розподіляти відповідальність між виконавцями, а також базуватися на професіоналізмі керівника та персоналу, інтуїції та аналітичному розумінні процесів планування і прогнозування [35].

Стратегічний план відображає реалістичний стан підприємства та зовнішнього середовища, визначає очікувані результати діяльності і передбачає можливість гнучкої адаптації до змін ринкових умов. Постійне коригування стратегії обумовлене соціально-економічною нестабільністю та непередбачуваними подіями на ринку. Стратегія може бути як розвитковою, так і скорочувальною, відповідно до обраних напрямів діяльності. Ефективна реалізація стратегії забезпечує зростання прибутковості, стабілізацію доходів, швидке реагування на економічні кризові ситуації, а також підтримку конкурентоспроможності підприємства за рахунок оптимізації ресурсів та контролю витрат [21].

Механізм формування стратегії економічного розвитку підприємства включає суб'єкти та об'єкти управління, принципи, функції, методи та інструменти стратегічного планування, що забезпечують послідовність прийняття управлінських рішень на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях. Суб'єктами формування стратегії є власники, акціонери та менеджери всіх рівнів, а у зовнішньому середовищі – постачальники, споживачі, конкуренти та кредитори. До об'єктів механізму відносяться капітал, активи, витрати, фінансові потоки та результати господарської діяльності [35].

Базові принципи формування стратегії повинні забезпечувати ефективність, гнучкість, комплексність, ієрархічність, планомірність та транспарентність, враховувати галузеву специфіку та ринкове позиціонування підприємства. При формуванні стратегії застосовуються різні методи: SWOT-аналіз, матриця McKinsey, модель BCG, модель Shell / DPM та інші, що дозволяють оцінити як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішнє середовище, виявити ризики та перспективи розвитку [46].

Реалізація стратегії передбачає розробку багатофункціональних програм, організаційних змін, фінансового та кадрового забезпечення, адаптацію структури, бюджетної політики та корпоративної культури. Стратегічний контроль та облік забезпечують своєчасну оцінку результативності, коригування місії, цілей і завдань, а також мінімізацію ризиків і кризових явищ [35].

Запропонований механізм формування стратегії економічного розвитку підприємств дозволяє поєднати внутрішні можливості та зовнішні впливи, визначити перспективні та пріоритетні напрями економічного розвитку, забезпечити конкурентоспроможність і стійке функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Реалізація стратегії сприяє ефективному використанню ресурсів, розвитку управлінських процесів, інвестиційної діяльності та інноваційного потенціалу підприємства.

Ефективність формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств значною мірою залежить від рівня їхнього потенціалу та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах розвитку ринку альтернативної енергетики особливого значення набуває комплексне оцінювання потенціалу підприємств, яке дозволяє визначити їх конкурентні переваги, інвестиційну привабливість, рівень ресурсного забезпечення та можливості довгострокового розвитку.

Проведений аналіз теоретичних підходів до оцінювання потенціалу підприємств дозволив встановити, що для підприємств альтернативної енергетики доцільним є використання комплексного підходу, який поєднує оцінку внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішніх ринкових умов його функціонування. Такий підхід забезпечує можливість визначення не лише поточного рівня розвитку підприємства, а й перспектив його подальшого зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Запропоновано здійснювати оцінювання потенціалу підприємств альтернативної енергетики за такими основними групами критеріїв:

1. Виробничо-технологічний потенціал. Характеризує можливості підприємства щодо виробництва та постачання енергії, рівень технічного

оснащення та ефективність використання виробничих потужностей.

Основними критеріями оцінювання є: встановлена потужність генеруючих об'єктів; коефіцієнт використання встановленої потужності; рівень технологічної модернізації; частка інноваційних технологій у виробничому процесі; рівень цифровізації виробничих систем; наявність систем накопичення енергії.

Для підприємств вибірки даний критерій є особливо важливим для оцінювання діяльності DTEK Renewables B.V., ПрАТ «Укргідроенерго» та Scatec ASA.

2. Фінансово-інвестиційний потенціал. Визначає здатність підприємства залучати та ефективно використовувати фінансові ресурси для забезпечення розвитку.

До критеріїв оцінювання належать: рентабельність діяльності; показники ліквідності; фінансова стійкість; рівень капіталізації; доступ до міжнародних фінансових ринків; обсяг інвестицій у розвиток; кредитоспроможність.

Найбільш показовими за даним критерієм є DTEK Renewables B.V. та Scatec ASA, які активно використовують міжнародні механізми фінансування.

3. Ресурсний потенціал. Характеризує забезпеченість підприємства матеріальними, природними та енергетичними ресурсами. Основними критеріями є: доступ до природних ресурсів; рівень використання альтернативних джерел енергії; ефективність використання сировини; енергоефективність виробництва; рівень ресурсозбереження.

Особливого значення даний критерій набуває для МНР S.E. та Astarta Holding N.V., діяльність яких базується на використанні аграрної сировини та біоенергетичних ресурсів.

4. Інноваційний потенціал. Визначає здатність підприємства впроваджувати нові технології та адаптуватися до технологічних змін. Оцінювання здійснюється за такими показниками: обсяги інвестицій в інновації; кількість впроваджених інноваційних проєктів; використання цифрових платформ управління; впровадження Smart Grid-рішень; використання

технологій накопичення енергії; рівень автоматизації бізнес-процесів.

5. Ринковий потенціал. Відображає конкурентні позиції підприємства та його можливості розширення діяльності. До критеріїв оцінювання належать: частка ринку; рівень конкурентоспроможності; диверсифікація ринків збуту; наявність міжнародних контрактів; рівень інтеграції до європейських енергетичних ринків; брендова та ділова репутація.

6. ESG-потенціал та потенціал сталого розвитку. З огляду на сучасні тенденції розвитку альтернативної енергетики доцільно виокремлювати окрему групу критеріїв, пов'язаних із забезпеченням сталого розвитку. До них належать: рівень скорочення викидів CO_2; використання ресурсозберігаючих технологій; рівень екологічної відповідальності; соціальні програми підприємства; якість корпоративного управління; відповідність міжнародним ESG-стандартам.

Інтегральна оцінка потенціалу підприємств

На основі запропонованих критеріїв доцільно формувати інтегральний показник потенціалу підприємства (формула 3.1).

$$IP = \sum_{n}^{1} w_i \times P_i, \quad (3.1)$$

де IP – інтегральний показник потенціалу підприємства;

Pi – оцінка окремої складової потенціалу;

wi – ваговий коефіцієнт відповідної складової;

n – кількість критеріїв оцінювання.

Інтегральний індикатор дозволяє здійснювати порівняльний аналіз підприємств вибірки (DTEK Renewables B.V., ПрАТ «Укргідроенерго», MHP S.E., Astarta Holding N.V. та Scatec ASA), визначати їхні конкурентні позиції на ринку альтернативної енергетики та формувати науково обґрунтовані стратегічні рішення щодо подальшого розвитку.

Таким чином, запропонований методичний підхід до оцінювання потенціалу підприємств на ринку ґрунтується на комплексному врахуванні виробничо-технологічних, фінансово-інвестиційних, ресурсних, інноваційних, ринкових та ESG-критеріїв. Його використання забезпечує об'єктивне визначення рівня розвитку підприємств альтернативної енергетики, дозволяє

виявити стратегічні резерви зростання та створює інформаційне підґрунтя для формування ефективної стратегії їхнього довгострокового розвитку.

Оскільки абсолютні фінансові та виробничі показники підприємств вибіркисуттєво відрізняються, доцільно використовувати п’ятибальну шкалу оцінювання, де: 5 балів – дуже високий рівень потенціалу; 4 бали – високий рівень; 3 бали – середній рівень; 2 бали – низький рівень; 1 бал – дуже низький рівень.

Таблиця 3.1

Експертна оцінка потенціалу підприємств вибірки

Критерії оцінювання	DTEK Renewables B.V.	ПрАТ «Укргідроенерго»	MHP S.E.	Astarta Holding N.V.	Scatec ASA
Виробничо-технологічний потенціал	5	5	4	4	5
Фінансово-інвестиційний потенціал	5	4	5	4	5
Ресурсний потенціал	4	5	5	5	4
Інноваційний потенціал	5	4	5	4	5
Ринковий потенціал	5	4	5	4	5
ESG-потенціал та сталий розвиток	5	4	5	5	5
Цифровий потенціал	5	4	4	4	5
Середній інтегральний бал	4,86	4,29	4,71	4,29	4,86

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [35].

Найвищий інтегральний рівень потенціалу мають DTEK Renewables B.V. та Scatec ASA (4,86 бала), що обумовлено високими показниками фінансово-інвестиційного забезпечення, значним рівнем технологічного розвитку, активним впровадженням інновацій та широкими можливостями залучення міжнародного капіталу. Ці підприємства доцільно віднести до групи лідерів ринку альтернативної енергетики з високим потенціалом масштабування діяльності та реалізації інвестиційно-інноваційних стратегій розвитку.

Друге місце за рівнем інтегрального потенціалу посідає MHP S.E. (4,71 бала). Високі значення ресурсного, інноваційного та фінансового потенціалу обумовлені поєднанням аграрного виробництва з біоенергетичними технологіями, що забезпечує підприємству значний рівень енергетичної

автономності, диверсифікацію джерел доходів та стійкість до зовнішніх ризиків.

ПрАТ «Укргідроенерго» та Astarta Holding N.V. отримали однаковий інтегральний результат (4,29 бала), однак їхні конкурентні переваги формуються за рахунок різних факторів. Для «Укргідроенерго» визначальними є потужний виробничо-технологічний та ресурсний потенціал, а для Astarta Holding N.V. – ефективна циркулярна модель господарювання, високий рівень ресурсної забезпеченості та відповідність принципам сталого розвитку.

На основі інтегральної оцінки підприємства вибірки можна поділити на три групи:

Високий рівень потенціалу (4,70–5,00) – DTEK Renewables B.V., Scatec ASA, MHP S.E.

Достатній рівень потенціалу (4,00–4,69) – ПрАТ «Укргідроенерго», Astarta Holding N.V.

Середній рівень потенціалу (2,10-3,99) – Відсутні у вибірці.

Низький рівень потенціалу (0,00-2,00) – Відсутні у вибірці.

Результати оцінювання підтверджують, що всі підприємства характеризуються високим рівнем стратегічного потенціалу, проте їх конкурентні переваги формуються за різними моделями розвитку. Для DTEK Renewables B.V. та Scatec ASA ключовими факторами є міжнародна інвестиційна інтеграція та інноваційний розвиток; для MHP S.E. – агроенергетична інтеграція; для Astarta Holding N.V. – циркулярна економіка та ресурсозбереження; для ПрАТ «Укргідроенерго» – масштаб виробничих потужностей та стратегічне значення для енергетичної безпеки держави. Це створює підґрунтя для подальшого формування диференційованих стратегій розвитку підприємств альтернативної енергетики залежно від рівня їх потенціалу та стратегічних можливостей.

Сукупність проблем на рівні підприємств, що потребують вирішення, та завдання для їх реалізації наведені на рис. 3.2 у вигляді дерева цілей та завдань стратегії.

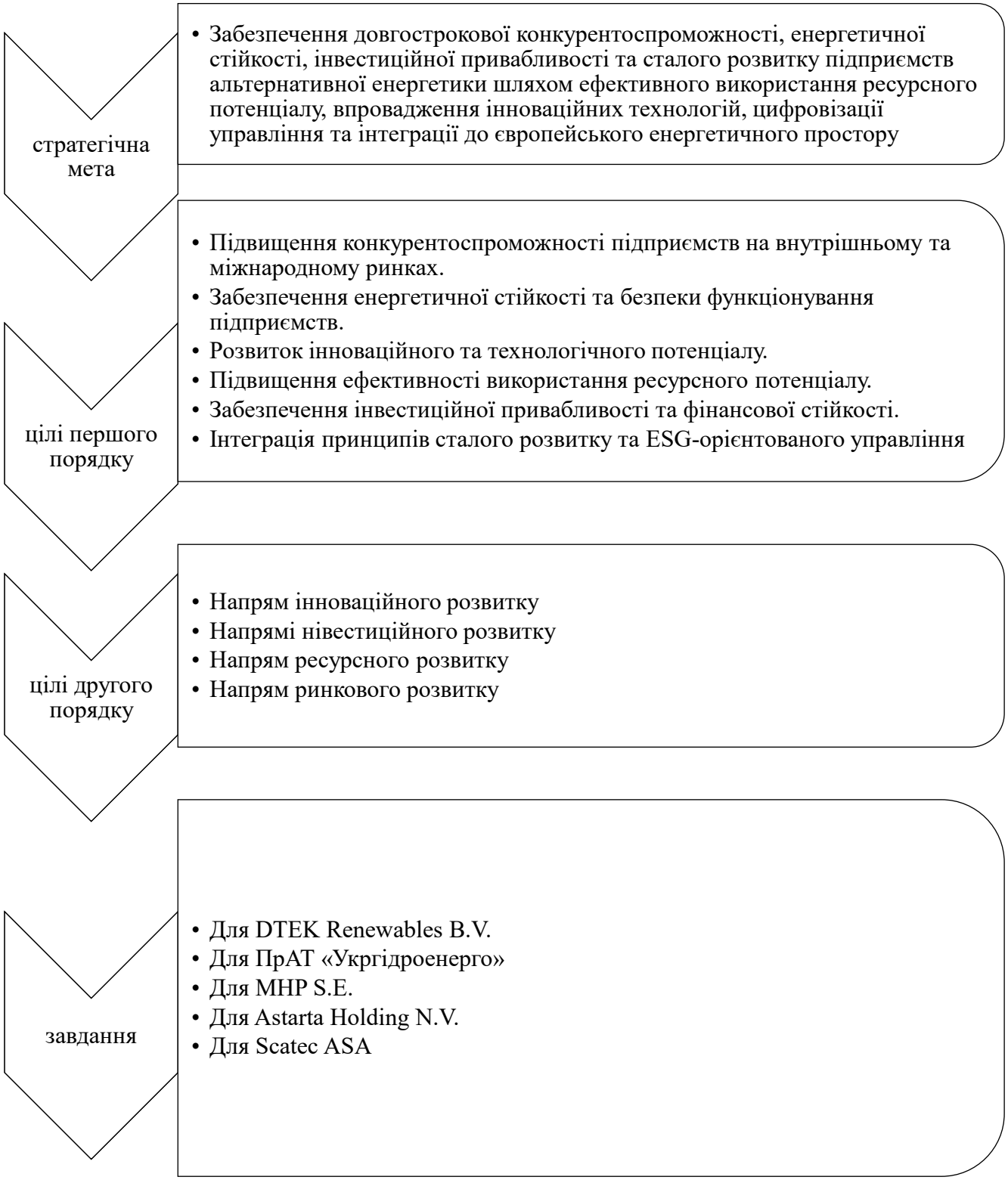


Рис. 3.2. **Дерево цілей і завдань стратегії економічного розвитку підприємств відновлювальної енергетики**

Джерело: розроблено автором.

Цілі другого порядку:

1. Напрям інноваційного розвитку:

- розширення використання цифрових технологій управління енергетичними активами;
- впровадження smart grid та smart energy рішень;
- розвиток систем накопичення енергії (bess);
- автоматизація виробничих та управлінських процесів.

2. Напрям інвестиційного розвитку:

- залучення міжнародного фінансування;
- розширення співпраці з міжнародними фінансовими інституціями;
- розвиток механізмів проєктного фінансування;
- підвищення інвестиційної привабливості підприємств.

3. Напрям ресурсного розвитку:

- оптимізація використання природних ресурсів;
- підвищення енергоефективності виробничих процесів;
- розвиток біоенергетичних та циркулярних моделей господарювання;
- формування енергетично автономних виробничих систем.

Напрям ринкового розвитку:

- диверсифікація ринків збуту;
- розширення присутності на європейських енергетичних ринках;
- розвиток міжнародних партнерств;
- формування нових бізнес-моделей у сфері відновлюваної енергетики.

Завдання реалізації стратегії:

Для DTEK Renewables B.V.:

1. Розширення портфеля вітрових та сонячних електростанцій.
2. Впровадження систем накопичення енергії.
3. Інтеграція до енергетичного ринку ЄС.
4. Розвиток ESG-звітності та цифрового управління активами.

Для ПрАТ «Укргідроенерго»

1. Модернізація гідроенергетичних потужностей.

2. Відновлення пошкодженої інфраструктури.

3. Розвиток балансуючих потужностей енергосистеми.

4. Впровадження цифрових систем моніторингу та управління.

Для MHP S.E.

1. Масштабування виробництва біогазу та bio-LNG.

2. Інтеграція енергетичних та агропромислових бізнес-процесів.

3. Розвиток низьковуглецевого виробництва.

4. Підвищення енергетичної автономності підприємств групи.

Для Astarta Holding N.V.

1. Розширення біогазових комплексів.

2. Розвиток циркулярної економіки.

3. Підвищення ефективності використання аграрних відходів.

4. Впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Для Scatec ASA

1. Реалізація нових міжнародних проєктів відновлюваної енергетики.

2. Розвиток гібридних енергетичних комплексів.

3. Масштабування проєктного фінансування.

4. Поширення кращих міжнародних практик управління енергетичними активами.

Очікувані результати реалізації стратегії:

- підвищення конкурентоспроможності підприємств альтернативної енергетики;
- зростання інвестиційної активності та капіталізації підприємств;
- зміцнення енергетичної безпеки та енергетичної незалежності України;
- розширення використання відновлюваних джерел енергії;
- прискорення цифрової трансформації енергетичного сектору;
- підвищення рівня ресурсної ефективності та екологічної безпеки;
- забезпечення досягнення цілей розвитку та декарбонізації економіки;
- посилення інтеграції українського енергетичного сектору до європейського ринку електроенергії.

3.2. Удосконалення методичного підходу до формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України

Ефективне функціонування та стратегічний розвиток підприємств значною мірою залежать від **уміння аналізувати зовнішнє середовище**, у якому вони діють. Під зовнішнім середовищем розуміють комплекс факторів, що формуються поза підприємством і впливають на його діяльність, можливості розвитку та конкурентні позиції [46].

Оцінка зовнішнього середовища дозволяє:

- виявити **можливості та загрози**;
- розробити стратегії адаптації та росту;
- оптимізувати управлінські рішення та ресурсне планування;
- прогнозувати ризики, пов’язані зі змінами на ринку та у регуляторній сфері.

Зовнішнє середовище підприємства умовно поділяють на **макрооточення** та **мікрооточення**.

До макрооточення належать загальні зовнішні фактори, які впливають на всі підприємства певної галузі або країни.

Таблиця 3.2

Основні фактори макрооточення підприємств та їх вплив

Категорія	Фактори	Вплив на підприємство	Приклади для України
Політичне та правове	Стабільність політичної системи, законодавство, податки	Визначає легальність та ризики бізнесу	Часті зміни законодавства, податкові реформи
Економічне	Інфляція, ВВП, валютний курс, доступ до кредитів	Впливає на фінансову стабільність та інвестиції	Коливання курсу гривні, обмежений доступ до довгострокових кредитів
Соціально-культурне	Демографія, освітній рівень, споживчі звички	Визначає ринок споживачів та кадровий потенціал	Старіння населення, зростання попиту на IT-послуги
Технологічне	Інновації, цифровізація, автоматизація	Підвищує продуктивність, створює конкурентні	Розвиток IT-сектору, обмежене впровадження інновацій у промисловості

Категорія	Фактори	Вплив на підприємство	Приклади для України
		переваги	
Екологічне	Екологічні стандарти, природні ресурси, клімат	Впливає на витрати, імідж та ризики	Необхідність модернізації промислових підприємств, дотримання екологічних норм

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [46].

У сучасних умовах господарювання діяльність підприємства визначається взаємодією з різними рівнями зовнішнього середовища. Вони поділяються на макрооточення, що охоплює загальні зовнішні фактори, які впливають на економічну систему в цілому, та мікрооточення – безпосереднє середовище підприємства, що формується учасниками ринку та відносинами з ключовими партнерами.

Макрооточення включає фактори, що характеризують соціально-економічний, політичний та природний контекст, у якому функціонує підприємство. До основних категорій макрофакторів належать:

1. Політичні та правові фактори. Ця група чинників визначає стабільність функціонування економічної системи та умови ведення бізнесу. Вона охоплює:

- стабільність політичної системи;
- податкову та регуляторну політику;
- законодавчі зміни щодо господарської діяльності.

У контексті України політичні та правові фактори характеризуються частими змінами законодавства та податкових правил, реформуванням податкової та антикорупційної системи, що створює додаткові ризики для підприємств і потребує оперативної адаптації до нових умов.

2. Економічні фактори. До економічних факторів відносяться:

- макроекономічна стабільність;
- рівень інфляції та коливання валютного курсу;
- доступ до фінансових ресурсів та інвестиційних інструментів.

На прикладі України ці фактори проявляються у вигляді високої інфляції, нестабільності курсу національної валюти та обмеженого доступу до

довгострокового фінансування, що безпосередньо впливає на планування інвестиційної та операційної діяльності підприємств.

3. Соціально-культурні фактори. Соціально-культурні чинники визначають умови формування людського капіталу та споживчого попиту. До них належать:

- демографічна структура населення;
- рівень освіти та професійної кваліфікації кадрів;
- споживчі звички та цінності.

В українських реаліях спостерігається наявність висококваліфікованих фахівців, зростання попиту на ІТ-послуги, водночас – старіння населення у віддалених регіонах, що потребує адаптації стратегії підприємств до регіональної специфіки ринку праці.

4. Технологічні фактори. Технологічні зміни та інновації формують умови конкурентної боротьби та дозволяють оптимізувати виробничі процеси. Сюди входять:

- розвиток нових технологій;
- цифровізація та автоматизація виробничих і управлінських процесів.

Для України характерний активний розвиток ІТ-сектору, проте в традиційних галузях впровадження інновацій відбувається обмежено.

5. Екологічні та природні фактори. Ця група чинників визначає природні обмеження та вимоги щодо сталого розвитку. Основними елементами є:

- наявність природних ресурсів та екологічні обмеження;
- дотримання стандартів екологічної безпеки;
- наслідки зміни клімату [55].

Для українських підприємств ці фактори проявляються у необхідності модернізації промислових об’єктів, впровадження екологічно безпечних технологій та дотримання національних і міжнародних стандартів.

Мікрооточення формує безпосереднє середовище, у якому функціонує підприємство, та включає взаємодію з конкурентами, постачальниками, клієнтами та партнерами. Основними компонентами мікрооточення є:

- конкуренти та бар’єри входу на ринок;
- постачальники та покупці, їхня переговорна сила;
- замінники продуктів та послуг.

Для аналізу конкурентного середовища часто використовують модель п’яти сил М. Портера, що дозволяє оцінити:

- рівень конкуренції серед діючих підприємств;
- загрозу появи нових учасників ринку;
- загрозу появи замінників продуктів чи послуг;
- вплив постачальників на умови ведення бізнесу;
- вплив споживачів та їхню здатність впливати на ціни та умови продажу [48].

Використання зазначених підходів дозволяє сформувати комплексне уявлення про умови функціонування підприємства, визначити стратегічні можливості та ризики та розробити ефективні механізми підвищення його конкурентоспроможності.

Таблиця 3.3

Аналіз мікрооточення підприємства (за моделлю Портера)

Сила конкуренції	Вплив на підприємство	Приклади для України
Конкуренти	Визначає стратегію ціноутворення та маркетинг	Висока конкуренція на внутрішньому ринку, імпортні товари
Нові гравці	Створює загрозу зниження частки ринку	Розвиток стартапів та малого бізнесу
Замінники	Може скоротити попит на продукт	Альтернативні продукти/технології, імпортні аналоги
Постачальники	Впливають на собівартість та доступність ресурсів	Концентрація постачальників у деяких галузях
Покупці	Впливають на ціну та умови продажу	Сильні вимоги споживачів, високі очікування якості

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [48;90].

PESTEL-аналіз передбачає систематичне дослідження політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів, що впливають на діяльність підприємства. Використання цього підходу дозволяє ідентифікувати ключові тенденції зовнішнього середовища, які формують стратегічні можливості та потенційні загрози для організації [121].

SWOT-аналіз забезпечує комплексну оцінку внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства у взаємозв'язку з зовнішніми можливостями та загрозами. Такий підхід сприяє визначенню стратегічних пріоритетів, формуванню напрямів розвитку та оптимізації ресурсного потенціалу організації.

Сценарний аналіз передбачає розробку альтернативних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища підприємства. Методика дозволяє моделювати потенційні зміни та невизначеність, прогнозувати наслідки різних стратегічних рішень і підвищувати готовність організації до можливих ризиків.

Аналіз конкурентного середовища здійснюється з використанням моделі п'яти сил М. Портера, що дозволяє оцінити структуру галузі, рівень конкуренції, вплив постачальників та споживачів, загрозу появи нових гравців і продуктів-замінників. Результати такого аналізу формують основу для визначення стратегічних можливостей та прийняття обґрунтованих управлінських рішень [125].

Таблиця 3.4

Переваги та ризики для підприємств в Україні

Переваги	Недоліки / Ризики
Наявність ресурсів (земля, сировина, енергетика)	Політична та економічна нестабільність
Відносно низькі витрати на робочу силу	Висока конкуренція та нестабільний попит
Розвиток IT та інноваційних секторів	Обмежене фінансування інновацій
Можливості експорту до ЄС та інших країн	Недосконале законодавство та регуляторні ризики
Велика кількість кваліфікованих кадрів	Відтік мозку та нерівень кваліфікації у регіонах

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [51].

Використання цих інструментів формує надійну основу для стратегічного планування, забезпечуючи системне розуміння як макро-, так і мікрооточення організації.

По-перше, оцінка зовнішнього середовища виступає ключовим етапом процесу стратегічного планування. Вона дозволяє ідентифікувати потенційні можливості, які підприємство може використати для розвитку та зростання, а також визначити загрози, що можуть негативно вплинути на його діяльність.

Такий підхід дозволяє керівництву формувати стратегічні рішення на основі реальної інформації та прогнозів розвитку ринкової кон'юнктури.

По-друге, українські підприємства функціонують у специфічних умовах, де нестабільність політичної та економічної ситуації поєднується з наявністю висококваліфікованих кадрів та перспективних ринкових ніш. З одного боку, політичні та регуляторні коливання, коливання валютного курсу та високий рівень інфляції створюють ризики для довгострокового планування. З іншого боку, доступ до освічених фахівців, розвиток IT-сектору та наявність зростаючих ринків споживчих продуктів формують значні можливості для підприємств.

По-третє, для забезпечення ефективного функціонування в таких умовах підприємствам необхідно застосовувати комплексний підхід до аналізу зовнішнього середовища. PESTEL-аналіз дозволяє системно оцінювати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, які можуть впливати на діяльність організації. SWOT-аналіз дає змогу зіставити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, формуючи основу для стратегічного пріоритизування. Сценарний аналіз дозволяє моделювати альтернативні варіанти розвитку ринкової кон'юнктури та оцінювати вплив потенційних ризиків на діяльність підприємства. Аналіз конкурентного середовища на основі моделі п'яти сил Портера забезпечує детальну оцінку структури галузі, рівня конкуренції, загрози появи нових учасників та продуктів-замінників, а також впливу постачальників і споживачів на стратегічні можливості організації [52].

По-четверте, інтеграція результатів оцінки зовнішнього середовища в процес стратегічного планування сприяє формуванню адаптивної, гнучкої та конкурентоспроможної стратегії економічного розвитку підприємства. Така стратегія дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати використання ресурсного потенціалу, знижувати ризики та ефективно використовувати наявні можливості для досягнення довгострокових цілей.

Отже, систематична оцінка зовнішнього середовища є невід'ємним

елементом стратегічного управління, який забезпечує підприємству здатність адаптуватися до динамічного середовища, підтримувати конкурентні переваги та ефективно реалізовувати стратегічні цілі.

Управління реалізацією стратегії підприємства є комплексом організаційних, фінансових, кадрових, технологічних та інформаційних заходів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей організації шляхом синхронізації ресурсів, процесів та дій персоналу [54].

Ефективне впровадження стратегії визначає:

- досягнення стійких конкурентних переваг;
- оптимальне використання ресурсного потенціалу;
- узгодження фінансових, людських та технологічних ресурсів із стратегічними цілями;
- підвищення адаптивності та гнучкості підприємства у динамічному зовнішньому середовищі.

Стратегічне планування та контроль реалізації стратегії передбачають:

- формування конкретних цілей і завдань, що випливають із стратегічного плану;
- визначення ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результатів;
- регулярний моніторинг виконання стратегії та корекцію планів у разі відхилень.

Основні організаційні заходи включають:

- створення структури управління стратегією (стратегічні комітети, офіси стратегічного розвитку);
- визначення відповідальності та повноважень підрозділів і співробітників;
- забезпечення системи внутрішньої комунікації, що поширює стратегічні цілі на всіх рівнях організації.

Фінансові механізми спрямовані на забезпечення стратегічного фінансування та включають:

- розробку бюджетів, прив’язаних до стратегічних цілей;
- використання системи Balanced Scorecard (BSC) для інтеграції фінансових показників із стратегічними пріоритетами;
- мотивацію персоналу та менеджменту через систему преміювання та бонусів, пов’язаних із досягненням стратегічних KPI.

Кадрові механізми забезпечують реалізацію стратегії через людський капітал:

- розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації співробітників;
- формування корпоративної культури, що підтримує стратегічні цілі;
- впровадження наставництва та менторства для інтеграції працівників у стратегічний процес.

Технологічні та інформаційні механізми включають:

- впровадження систем управління інформацією та даними (ERP, CRM, BI-системи);
- моніторинг стратегічних показників у режимі реального часу;
- автоматизацію процесів контролю та звітності.

1. Управління реалізацією стратегії підприємства є ключовим фактором забезпечення узгодженості ресурсів, процесів та дій персоналу із стратегічними цілями.

2. Ефективне управління стратегією передбачає комплексний підхід, який поєднує організаційні, фінансові, кадрові та технологічні механізми.

3. Використання систем контролю, таких як BSC, стратегічні карти та KPI, забезпечує моніторинг прогресу та своєчасну корекцію дій.

4. Впровадження механізмів управління стратегією підвищує конкурентоспроможність, фінансову стабільність та адаптивність підприємства у динамічному зовнішньому середовищі.

Стратегія економічного розвитку підприємств потребує корекції та постійного моніторингу. Моніторинг стратегії – **систематичне спостереження та оцінка виконання стратегічних планів підприємства**, що дозволяє визначати ефективність реалізації цілей, своєчасно виявляти відхилення та

приймати коригувальні заходи [34].

Значення моніторингу стратегії полягає у:

- забезпеченні **контролю за досягненням стратегічних цілей**;
- оперативному **виявленні ризиків і відхилень** від плану;
- підвищенні **гнучкості управління** в умовах змін зовнішнього середовища;
- формуванні **даних для корекції та адаптації стратегії**.

Основні етапи моніторингу стратегії:

1. Встановлення цілей та ключових показників

- Формулювання стратегічних цілей і задач.
- Визначення **ключових показників ефективності (KPI)** для кожної стратегічної цілі.

2. Збір та аналіз інформації

- Використання **фінансової та операційної звітності**.
- Застосування **систем управління даними та аналітичних систем** (ERP, BI, CRM).

3. Оцінка відхилень

- Порівняння фактичних результатів з плановими показниками.
- Визначення причин **позитивних та негативних відхилень**.

4. Корекція стратегії

- Прийняття рішень щодо **адаптації цілей, ресурсів або процесів**.
- Впровадження **оперативних та тактичних заходів** для вирівнювання відхилень [118].

Специфіка моніторингу та корекції у практиці підприємств полягає у:

1. **Динамічність зовнішнього середовища**: моніторинг повинен враховувати зміни економічних, політичних, технологічних та соціальних умов.

2. **Комплексність**: оцінюються фінансові, кадрові, технологічні та організаційні показники.

3. **Регулярність**: моніторинг проводиться на різних часових горизонтах – щомісячно, щоквартально, щорічно.

4. **Прогностичний характер**: результати моніторингу використовуються для прогнозування та адаптації стратегічних планів.

5. **Інформаційна підтримка**: ефективний моніторинг потребує впровадження інформаційних систем та автоматизованого збору даних.

Таблиця 3.5

Основні інструменти моніторингу стратегії

Інструменти	Призначення	Переваги	Обмеження
KPI (ключові показники ефективності)	Вимірювання досягнення стратегічних цілей	Чіткість, конкретика, можливість порівняння	Потребує регулярного оновлення
Balanced Scorecard (BSC)	Інтеграція фінансових, процесних, клієнтських та навчально-розвиткових показників	Комплексний підхід, забезпечує баланс стратегічних перспектив	Складність налаштування та інтерпретації
Стратегічні карти	Візуалізація взаємозв'язків між цілями та показниками	Простота сприйняття, комунікація стратегії	Суб'єктивність при побудові зв'язків
Системи BI та ERP	Автоматизація збору та обробки даних	Швидкий доступ до інформації, точність	Високі витрати на впровадження та обслуговування
Сценарний аналіз	Прогнозування впливу змін зовнішнього середовища	Підготовка до ризиків, підвищення гнучкості	Тривалий процес, залежність від точності прогнозів

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [10;18;26].

Механізми корекції стратегії є такими:

1. **Фінансова корекція** – перегляд бюджетів, перерозподіл ресурсів, оптимізація витрат.

2. **Операційна корекція** – зміни у виробничих процесах, логістиці, постачанні.

3. **Організаційна корекція** – реорганізація підрозділів, зміна відповідальності та повноважень.

4. **Кадрова корекція** – навчання персоналу, мотиваційні програми, залучення нових спеціалістів.

5. **Стратегічна корекція** – перегляд цілей, адаптація стратегічних пріоритетів до змін зовнішнього середовища [34].

Таблиця 3.6

Взаємозв'язок моніторингу та корекції стратегії

Етап моніторингу	Дія	Очікуваний ефект
Встановлення KPI	Формулювання чітких показників	Зрозумілі критерії оцінки успіху
Збір інформації	Оперативний контроль даних	Виявлення відхилень на ранніх стадіях
Оцінка відхилень	Порівняння плану і факту	Виявлення причин успіху або проблем
Корекція	Перерозподіл ресурсів, зміна процесів	Підвищення ефективності реалізації стратегії
Оновлення KPI та цілей	Адаптація до змін зовнішнього середовища	Підвищення гнучкості та конкурентоспроможності

Джерело *. Систематизовано та сформовано з урахуванням даних [34].

1. Моніторинг та корекція стратегії розвитку є **ключовими елементами стратегічного управління**, що забезпечують досягнення цілей підприємства.

2. Ефективність процесу залежить від **регулярності, комплексності та використання сучасних інструментів контролю**, таких як KPI, BSC, стратегічні карти та системи BI.

3. Корекція стратегії повинна охоплювати фінансові, операційні, організаційні та кадрові механізми, що забезпечує **адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища**.

4. Використання системного підходу до моніторингу та корекції дозволяє підвищити **гнучкість, конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємств** [39].

Загалом слід зазначити, що реалізація стратегії економічного розвитку підприємств є багатоступеневим процесом, який включає визначення цілей, розробку тактичних та операційних планів, розподіл ресурсів, організацію процесів та системи контролю.

Для українських підприємств характерна необхідність адаптації кроків стратегії до динамічного та нестабільного зовнішнього середовища, що потребує гнучкості управлінських рішень та постійного моніторингу результатів.

Теоретичний аналіз підкреслює важливість використання інтегрованих механізмів управління, таких як Balanced Scorecard, KPI, стратегічні карти та системи моніторингу, для забезпечення ефективності реалізації стратегії.

Узгоджене виконання послідовних кроків реалізації стратегії дозволяє підприємству досягти стратегічних цілей, оптимізувати використання ресурсів та підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому

ринках.

Системний підхід до реалізації стратегії економічного розвитку сприяє стабільності та сталому розвитку підприємств України, створюючи основу для подальшого зростання та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Після визначення стратегічної мети розвитку підприємств альтернативної енергетики наступним етапом є оцінювання їх потенціалу та визначення можливостей реалізації стратегічних цілей. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, воєнних ризиків, трансформації енергетичних ринків та посилення вимог до декарбонізації підприємства повинні володіти здатністю формувати альтернативні сценарії розвитку та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

На етапі моніторингу потенціалу підприємств альтернативної енергетики здійснюється оцінювання їх фінансово-інвестиційного, виробничо-технологічного, інноваційного, ресурсного, цифрового та ESG-потенціалу. Такий моніторинг забезпечує формування інформаційної бази для розроблення стратегічних альтернатив розвитку та вибору найбільш ефективних напрямів використання наявних ресурсів. На відміну від оцінювання фінансового потенціалу територіальних громад, для підприємств альтернативної енергетики важливим є порівняння фактичного рівня потенціалу з потенційно досяжним рівнем, який може бути забезпечений шляхом залучення додаткових інвестицій, впровадження інновацій та підвищення ефективності управління ресурсами.

Наступним етапом є формування стратегічних альтернатив розвитку підприємств. Стратегічна альтернатива в даному випадку розглядається як сукупність управлінських рішень і напрямів розвитку, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства з урахуванням рівня його потенціалу, ринкових можливостей та зовнішніх обмежень. Кожна стратегічна альтернатива орієнтується на максимально ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства та формування стійких конкурентних переваг на ринку альтернативної енергетики.

Процес вибору стратегічної альтернативи передбачає послідовне

виконання таких етапів:

- ідентифікація стратегічних проблем та викликів розвитку підприємства;
- визначення стратегічних цілей та завдань;
- оцінювання рівня потенціалу підприємства;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;
- визначення можливих стратегічних альтернатив;
- ідентифікація ключових точок зростання;
- оцінювання альтернатив за системою критеріїв;
- вибір оптимальної стратегії розвитку.

Особливого значення набуває визначення точок зростання, які можуть забезпечити довгостроковий розвиток підприємств альтернативної енергетики. На відміну від територіальних громад, де такими точками виступають окремі галузі або інфраструктурні об’єкти, для підприємств вибірки точками зростання є напрями діяльності, здатні генерувати додану вартість, забезпечувати технологічне оновлення та підвищувати конкурентоспроможність.

Для підприємств такими точками зростання можуть бути:

DTEK Renewables B.V.

- розвиток вітрової та сонячної генерації;
- системи накопичення енергії (BESS);
- цифрові платформи управління енергетичними активами;
- інтеграція до європейського енергетичного ринку.

ПрАТ «Укргідроенерго»

- модернізація гідроенергетичних потужностей;
- розвиток гідроакумулюючих станцій;
- цифровізація управління енергетичними об’єктами;
- підвищення маневровості енергосистеми.

МНР S.E.

- виробництво біогазу та bio-LNG;
- розвиток біометанових проєктів;
- агроенергетична інтеграція;

- декарбонізація виробничих процесів.

Astarta Holding N.V.

- масштабування біогазових комплексів;

- циркулярна економіка;

- ресурсозберігаючі технології;

- переробка відходів у вторинні енергетичні ресурси.

Scatec ASA

- міжнародні проєкти сонячної енергетики;

- гібридні енергетичні комплекси;

- проєктне фінансування;

- цифрові системи управління енергетичною інфраструктурою.

На відміну від матриці, побудованої на рівні забезпеченості місцевих бюджетів фінансовими ресурсами, для підприємств альтернативної енергетики доцільно використовувати двовимірну матрицю (рис. 3.2), де осями є:

- рівень стратегічного потенціалу підприємства (I);

- рівень інвестиційних можливостей та доступу до фінансових ресурсів (II).

Рівень стартегічного потенцціалу (I)				
4,70-5,00	4	5	12	13
4,00-4,69	3	6	11	14
2,10-3,99	2	7	10	15
0,00-2,00	1	8	9	16
	0,00-2,00	2,10-3,99	4,00-4,69	4,70-5,00

Рівень інвестиційних можливостей та доступу до фінансових ресурсів (II)

Рис. 3.3. **Матриця вибору альтернативних стратегій економічного розвитку підприємств альтернативної енергетики**

Джерело: Сформовано автором з урахуванням даних [1;47].

Стратегія стабілізації – квадрант 1. Дана стратегія є доцільною для підприємств, які характеризуються обмеженими інвестиційними можливостями та недостатнім рівнем ресурсного забезпечення для реалізації масштабних проєктів розвитку. У таких умовах підприємство не має можливості здійснювати суттєве нарощування виробничих потужностей або впроваджувати капіталомісткі інноваційні рішення. Основною метою стратегії виступає забезпечення стабільності функціонування підприємства шляхом підтримання наявного виробничого потенціалу та збереження ринкових позицій.

У межах цієї стратегії управлінські зусилля повинні бути спрямовані на оптимізацію операційних витрат, підвищення ефективності використання наявних ресурсів, підтримання належного технічного стану виробничих потужностей, удосконалення системи управління ризиками та диверсифікацію джерел фінансування. Реалізація зазначених заходів дозволяє забезпечити фінансову стійкість підприємства та створити передумови для переходу до більш активних стратегій економічного розвитку в майбутньому.

Стратегія модернізації – квадранти 2, 7, 8. Ця стратегія орієнтована на підприємства, які володіють достатнім виробничим потенціалом, проте потребують технологічного оновлення для підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій. Основною метою стратегії є підвищення продуктивності та адаптація підприємства до сучасних технологічних вимог енергетичного ринку.

Реалізація стратегії модернізації передбачає оновлення виробничого обладнання, цифровізацію бізнес-процесів, впровадження інтелектуальних систем управління енергетичними активами (Smart Grid), розвиток кібербезпеки та підвищення енергоефективності виробництва. Наслідком реалізації таких заходів є зростання продуктивності, зниження експлуатаційних витрат, підвищення надійності функціонування підприємства та покращення його інвестиційної привабливості. Найбільш характерним прикладом застосування даної стратегії є ПрАТ «Укргідроенерго», діяльність якого пов’язана з модернізацією гідроенергетичної інфраструктури та розвитком балансуючих

потужностей енергосистеми.

Стратегія інтегрованого енергетичного розвитку – квадранти 3, 6, 9-11. Дана стратегія базується на поєднанні енергетичної та виробничої діяльності підприємства шляхом формування замкнутих виробничо-енергетичних циклів та використання принципів циркулярної економіки. Її реалізація передбачає максимальне використання внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства для виробництва енергетичних ресурсів і зменшення залежності від зовнішніх джерел енергії.

Основними напрямами реалізації стратегії є розвиток біогазових комплексів, виробництво біометану, впровадження ресурсозберігаючих технологій, використання відходів виробництва як вторинної сировини та створення енергетично автономних виробничих систем. Реалізація таких заходів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зниженню виробничих витрат, посиленню енергетичної безпеки та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Типовими представниками даної стратегічної альтернативи є MHP S.E. та Astarta Holding N.V., які успішно інтегрують агропромислову діяльність із виробництвом енергії з відновлюваних джерел.

Інвестиційно-інноваційна стратегія зростання – квадранти 4, 5, 12-16. Дана стратегія характерна для підприємств із високим рівнем стратегічного потенціалу та значними можливостями залучення інвестиційних ресурсів. Її основною метою є забезпечення довгострокового зростання підприємства шляхом масштабування виробничих потужностей, реалізації інноваційних проєктів та розширення присутності на міжнародних ринках.

Реалізація стратегії передбачає залучення міжнародного фінансування, будівництво нових генеруючих потужностей, впровадження сучасних технологій накопичення енергії, розвиток цифрових платформ управління активами та інтеграцію до глобальних енергетичних ринків. Результатом реалізація даної стратегії є зростання ринкової вартості підприємства, зміцнення його конкурентних позицій, підвищення інвестиційної привабливості та

розширення міжнародної діяльності. Найбільш характерними представниками даної стратегії серед досліджуваних підприємств є DTEK Renewables B.V. та Scatec ASA, які реалізують масштабні проєкти у сфері відновлюваної енергетики та активно залучають міжнародний капітал.

Після вибору стратегічної альтернативи здійснюється реалізація стратегії, моніторинг її виконання та коригування управлінських рішень. Метою моніторингу є формування достовірної інформації щодо досягнення стратегічних цілей та виявлення відхилень від запланованих показників. Для цього доцільно використовувати систему Balanced Scorecard та стратегічні карти, які дозволяють здійснювати контроль за фінансовими, виробничими, інвестиційними, інноваційними, екологічними та соціальними показниками діяльності підприємств.

Таким чином, запропонований методичний підхід до формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств альтернативної енергетики дозволяє комплексно оцінити потенціал підприємств, визначити найбільш перспективні точки зростання, сформувати альтернативні сценарії розвитку та обґрунтувати вибір стратегічних рішень залежно від рівня ресурсного забезпечення, інвестиційних можливостей та конкурентних переваг підприємства. Його застосування до DTEK Renewables B.V., ПрАТ «Укргідроенерго», MHP S.E., Astarta Holding N.V. та Scatec ASA створює наукове підґрунтя для розроблення комплексної стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики України в умовах післявоєнного відновлення та європейської інтеграції

3.3. Обґрунтування стратегічних альтернатив та оцінка ефективності реалізації стратегії економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України

Сучасний розвиток стратегій підприємств характеризується комплексним впливом цифрових технологій, зміною поведінки споживачів та трансформацією

ринкових відносин. В умовах глобалізації, цифровізації та поширення онлайн-сервісів спостерігається суттєва зміна структури взаємин між продавцем і клієнтом, що потребує інтеграції сучасних цифрових рішень у процес стратегічного управління [54].

За результатами досліджень Конащук Б. Л., основними компонентами сучасних стратегій економічного розвитку підприємств є:

- забезпечення широких можливостей замовлення товарів через цифрові канали із врахуванням персоналізованих характеристик (колір, розмір, моделі з використанням проєктних технологій);

- використання аналітики великих даних для прогнозування ринкових тенденцій та оцінки ефективності стратегій економічного розвитку;

- застосування моделювання та симуляцій для оцінки динаміки попиту та формування персоналізованих пропозицій;

- інтеграція штучного інтелекту для оцінки зацікавленості споживачів та оптимізації управлінських рішень [23].

Ці елементи забезпечують можливість адаптивного та ефективного управління стратегічним розвитком підприємств у мінливому ринковому середовищі.

Впровадження сучасних стратегій неможливе без урахування історичного досвіду управління підприємствами. Аналіз історичних періодів дозволяє виділити ключові етапи економічного розвитку стратегій:

1. **Повоєнний період (до 1950-х років)** – орієнтація на фінансовий та оперативний контроль, підвищення ефективності виробництва, використання бюджетування та планування (п’ятирічні плани), без врахування конкуренції та міжнародної інтеграції [25].

2. **1960–1970-ті роки** – формування стратегічного планування, розробка портфельних стратегій та створення підрозділів стратегічного планування для швидкої адаптації діяльності підприємств [25].

3. **1970–1980-ті роки** – впровадження стратегічних бізнес-одиниць, стратегічних карт та SWOT-аналізу; орієнтація на персоналізацію пропозицій та

інновації [25].

4. **1980–1990-ті роки** – розвиток стратегічного менеджменту, інтеграція гнучких моделей управління, формування конкурентних переваг за концепцією М. Портера, життєвого циклу продукту, диверсифікація діяльності; підготовка до ринкової економіки [25].

5. **2000-і роки – сучасність** – цифрова трансформація, використання Big Data, AI, IoT для оптимізації стратегій, впровадження ESG-принципів та адаптивних моделей управління для швидкої реакції на зовнішні зміни [1].

В українських умовах формування стратегій економічного розвитку підприємств проходило через такі етапи:

1990-ті роки – перехід від планової економіки до ринкової, розвиток приватного бізнесу;

2000-ні роки – інтеграція до світової економіки, підвищення конкурентоспроможності та формування корпоративних стратегій;

2010–2020 роки – впровадження європейських стандартів управління, цифровізація та активне використання соціальних мереж;

з 2022 року – акцент на енергетичній незалежності, відновленні економіки після повномасштабного вторгнення, міжнародному партнерстві та розвитку альтернативної енергетики [25].

Процес формування та реалізації стратегій економічного розвитку підприємств включає такі етапи:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (ринок, конкуренти, ресурси, потреби споживачів);

2. Формулювання місії та стратегічних цілей підприємства;

3. Розробка стратегічних альтернатив та вибір оптимальної моделі розвитку;

4. Практична реалізація обраної стратегії;

5. Контроль і оцінка результатів, внесення коректив [30].

Сучасні українські підприємства стикаються з низкою ризиків, що впливають на ефективність реалізації стратегій:

Економічні – макроекономічна нестабільність, інфляційні коливання, обмежений доступ до фінансування [22];

Політичні та регуляторні – зміни законодавства, відновлення інфраструктури, відсутність чітких державних програм підтримки бізнесу [27];

Технологічні – низька цифровізація, залежність від імпорту технологій, нестача кваліфікованих кадрів [12];

Соціальні та кадрові – міграційний відтік фахівців, нестабільність доходів, потреба у підвищенні кваліфікації [16].

Для підвищення ефективності реалізації стратегій підприємствам слід зосередитися на наступних напрямах:

1. Формування корпоративної культури та іміджу лідера;
2. Впровадження цифрового моніторингу та аналітики (BI, AI, IoT);
3. Забезпечення гнучкості організаційної структури;
4. Диверсифікація фінансових джерел і залучення інвестицій;
5. Партнерство та інтеграція з державними, міжнародними та освітніми установами;
6. Впровадження ESG-принципів та стратегій сталого розвитку [32].

Таким чином, стратегічний розвиток підприємств України характеризується поєднанням цифровізації, інновацій, адаптивності та інтеграції до світового економічного простору. Ефективність реалізації стратегій залежить від гнучкості, своєчасного управління ризиками та комплексного використання сучасних технологічних та аналітичних інструментів.

У контексті перспектив та пріоритетних напрямів стратегічного розвитку підприємств з використанням альтернативної енергетики в Україні враховано значення ресурсного потенціалу та фінансових можливостей підприємств, оскільки саме ці чинники окреслюють наявність, межі та перспективи економічного розвитку, а також швидкість і ефективність процесу трансформації на посткризовому етапі діяльності [24].

Розглядаючи зміст поняття, встановлено, що ресурсний потенціал уособлює собою сукупність усіх видів ресурсів до числа яких належать:

матеріальні, трудові, інформаційні, технологічні, інноваційні, організаційні, транспортні тощо [28]. Окреслені ресурси конкретне підприємство використовує для досягнення своїх цілей та формуванні стратегії економічного розвитку та забезпечення конкурентостійкості та конкурентоспроможності [10].

Вагому роль відіграють такі показники як: оцінка можливостей розвитку виробництва; наявність сучасного обладнання й технологій, кадрових ресурсів, розвиток операційної діяльності, забезпечення формування конкурентних переваг конкретного підприємства; визначення ресурсів, які важко відтворити або використовувати для розвитку [23]. Водночас, більш легкодоступні та надійні ресурси, можуть стати основою для стійкої стратегії економічного розвитку, в структурі якого є оптимізація можливостей використання ресурсів, як забезпечення своєчасного аналізу ефективності впровадження ресурсного потенціалу, що дозволяє визначити, які з ресурсів є критичними та не можуть вплинути на потенційний розвиток підприємства, а які можливо трансформувати й переорієнтовувати, модернізувати для забезпечення стратегії економічного розвитку [19].

Врахування таких аспектів, як гнучкість та адаптивність підприємства та ресурсу, адже відповідно, чим різноманітнішим та якіснішим є ресурсний потенціал конкретного підприємства, тим більше стратегічних альтернатив та можливостей для розвитку є доступними для конкретного вектору діяльності [41].

Важливо враховувати також фінансові можливості підприємства, що охоплюють: власний капітал, можливості кредитування, інвестицій, наявність державної підтримки, а також здатність підприємства самостійно генерувати грошові потоки [47]. Важливо, щоб межах розроблення стратегії економічного розвитку кожне підприємство враховувало такі складові, як:

- своєчасний аудит ресурсного потенціалу;

- реалізація фінансової діагностики, з урахуванням ліквідності, структури капіталу, прибутковості, рівня заборгованості тощо;

- визначення існуючих пріоритетів розвитку та відновлення;

- аналіз того, які ресурси є критично важливими та потребують першочергового оновлення та розвитку, а які – можуть виступати в ролі другорядних;

- розроблення своєчасних механізмів мобілізації ресурсів, як внутрішніх, так і підключення зовнішніх інвестицій;

- формування реалістичної фінансово-економічної моделі розвитку, що б враховувала всі кризові моменти та потенційні обмеження в динаміці [50].

Така комплексна оцінка та своєчасні кроки, дозволяють визначити реальні шляхи пошуку виходу із кризи, визначати та забезпечувати ефективне використання наявних резервів, окреслювати та підвищувати стійкість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Основні елементи системи моніторингу та коригування реалізації стратегії економічного розвитку підприємств відновлювальної енергетики залежать від того, як буде сформована інформація в системі стратегічного управління, наскільки ефективні методи прогнозування цінностей будуть використані на майбутні періоди, наскільки адекватною буде оцінка навколишнього середовища для реалізації стратегії економічного розвитку.

Алгоритм формування та реалізації стратегії економічного розвитку наведено на рис. 3.3, таким чином, методичний підхід до формування та реалізації стратегії економічного розвитку є інструментом, що дозволяє оцінити якість стратегічного розвитку та є основою, на якій приймаються остаточні обґрунтовані управлінські рішення.

Стратегії економічного розвитку підприємств уособлюють собою комплекс послідовних заходів, напрямів та дій, завданням яких є формування ефективних кроків по виходу підприємств з кризового стану й подальшої стабілізації діяльності та забезпечення перспективного усталеного зростання [14].

В майбутньому, такі стратегії залежать від: існуючого кризового стану, специфіки діяльності підприємств, охоплення конкретної галузі або галузей, а також наявність важливих ресурсів, як внутрішніх, так і зовнішніх [1]. До числа

провідних стратегій економічного розвитку підприємств можливо віднести такі:

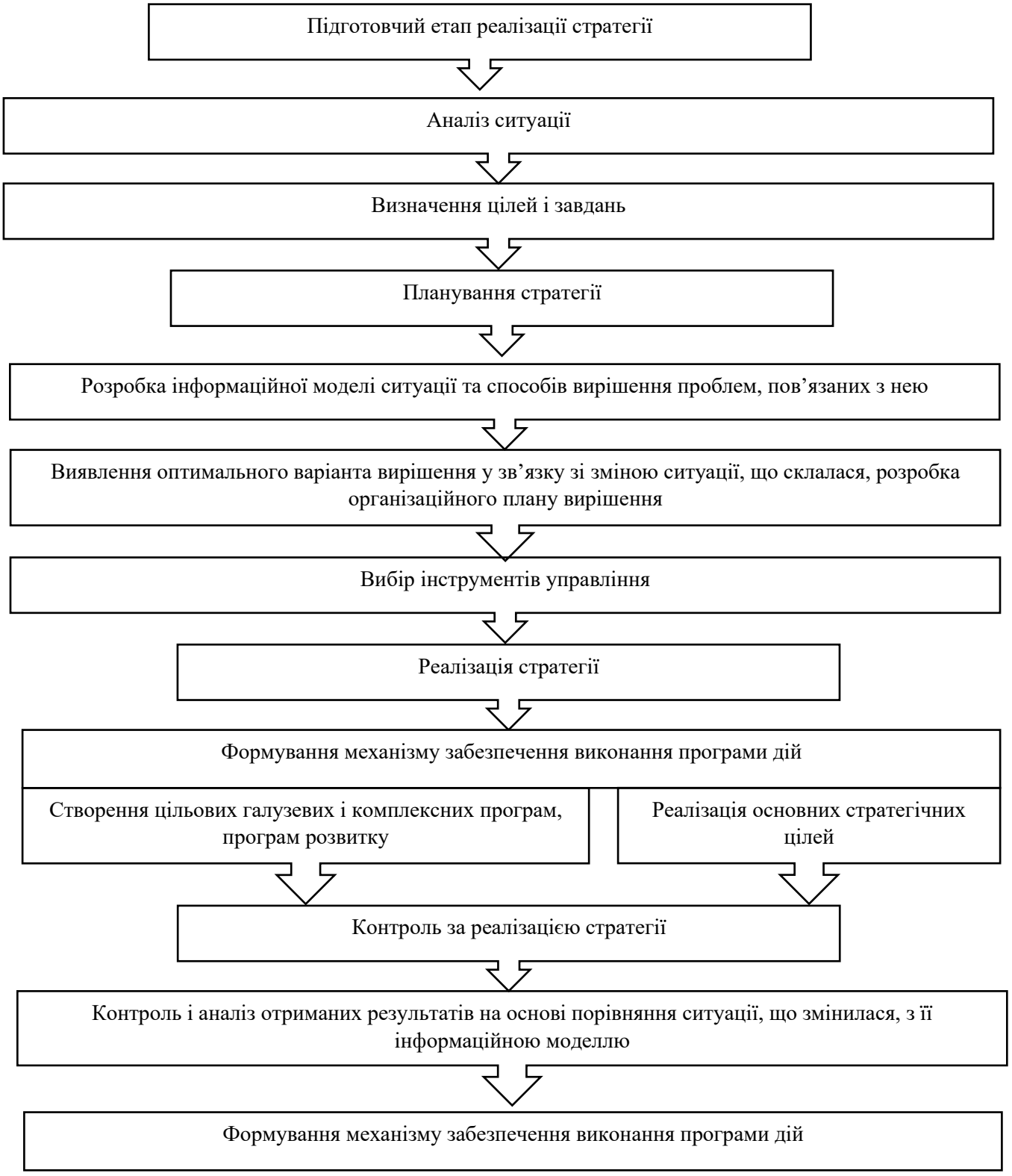


Рис. 3.4. **Схема формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств альтернативної енергетики**

Джерело: розроблено автором.

1. Санаційна стратегія, метою якої є відновлення фінансової стійкості

підприємства, з урахуванням чинників, які є безперспективними та гальмуватимуть подальший розвиток.

2. Стратегія реструктуризації, метою якої є зміна організаційної, виробничої чи фінансової структури діяльності конкретного підприємства.

3. Ліквідаційна стратегія, використовується тоді, коли підприємство визнано таким, що не підлягає відновленню та важливим є погашення боргів, закриття бізнесу, в кращому випадку – перепрофілювання.

4. Забезпечення стратегії інтенсивного розвитку, мета якої є спрямованою на зростання в межах існуючого бізнесу та галузі діяльності.

5. Стратегія інтеграційного розвитку підприємства, що передбачає об'єднання з іншими підприємствами в актуальній галузі або безпосередньо вертикальну інтеграцію.

6. Стратегія диверсифікації, метою якої є потенційне зменшення ризиків, через розширення актуальних сфер та зон діяльності.

7. Стратегія міжнародного розвитку, метою якої є підвищення конкурентоспроможності, а також залучення нових клієнтів та валютних доходів в організації діяльності [25].

Етапи розробки стратегії відновлення та розвитку мають бути ретельно спланованими та обміркованими:

1. **Діагностика стану підприємства** (аналіз фінансів, ринку, конкурентів).

2. **Визначення причин кризи** або проблем.

3. **Формування цілей** (коротко- і довгострокових).

4. **Вибір стратегічних напрямів** (санація, реструктуризація, інновації тощо).

5. **Розроблення програми реалізації** (план дій, ресурси, терміни).

6. **Контроль і коригування** результатів [40].

Актуальність дослідження ефективності реалізації стратегій економічного розвитку підприємств обумовлюється багатовекторністю сучасних підходів та необхідністю визначення інструментів, що забезпечують системну оцінку результативності стратегічної діяльності та сприяють оптимізації розвитку

підприємства.

У науковій літературі ефективність реалізації стратегії економічного розвитку підприємства визначається як комплексна оцінка ступеня досягнення стратегічних цілей із врахуванням ресурсного потенціалу, матеріально-технічних та трудових умов, впроваджених інновацій, конкурентоспроможності та перспектив розвитку підприємства [34].

Ефективність реалізації стратегії включає як фінансові, так і нефінансові компоненти. Фінансові складові характеризують прибутковість, рентабельність та інвестиційну привабливість підприємства, тоді як нефінансові відображають якість продукції або послуг, надійність, інноваційний потенціал, сталий розвиток та рівень задоволеності стейкхолдерів [32].

В умовах українського бізнес-середовища основними напрямами оцінки ефективності стратегій є:

1. **Комплексний аналіз потенціалу підприємства**, який передбачає оцінку конкурентоспроможності, інноваційного потенціалу, готовності до змін, стану зовнішнього середовища та життєвого циклу підприємства;

2. **Системний підхід до продуктивності**, що забезпечує оцінку доданої вартості та співвідношення витрат і доходів, визначаючи ефективність використання ресурсів;

3. **Баланс фінансових та нефінансових показників**, який враховує якість продукції, соціальні та екологічні аспекти, а також наявні інноваційні активи;

4. **Збалансована система показників**, що включає оцінку тактичних, стратегічних та операційних цілей із визначенням показників досягнення результатів у часовому вимірі;

5. **Таксономічний аналіз**, що передбачає кластеризацію підприємств за рівнем досягнення стратегічних цілей та порівняння стратегій між компаніями із подібними напрямами розвитку;

6. **Оцінка інноваційної діяльності**, яка використовує методи чистої теперішньої вартості, адаптовані ставки дисконту та аналіз ризиків [3].

Для забезпечення практичної оцінки ефективності реалізації стратегій

застосовуються різноманітні методи та інструменти, що дозволяють визначити потенціал, ризики та перспективи розвитку підприємства [13]. Серед основних:

Ключові показники ефективності (KPI) – дозволяють встановлювати вимірювані цілі та здійснювати моніторинг досягнень. Метод відзначається простотою та доступністю, проте не завжди охоплює якісні аспекти діяльності;

Balanced Scorecard (BSC) – інтегрує фінансові та нефінансові показники у єдину систему та формує стратегічні карти. Метод забезпечує комплексне бачення узгодженості процесів, однак потребує системного збору даних та регулярного звітування;

SWOT- та PEST-аналіз – дозволяють оцінити сильні та слабкі сторони стратегії та визначити загрози та можливості зовнішнього середовища. Основним обмеженням є суб'єктивність оцінок та залежність від достовірності вхідних даних;

Метод кластеризації – дозволяє порівняти підприємства за рівнем досягнення стратегічних цілей та ідентифікувати лідерів і аутсайдерів ринку. Обмеженням є складність застосування у нішевих секторах;

Методи оцінки ризиків та сценарний аналіз – забезпечують моделювання чутливості стратегії до внутрішніх і зовнішніх факторів та прогнозування потенційних сценаріїв розвитку, однак потребують достовірних даних та аналітичної компетентності;

Індикатори сталого розвитку – оцінюють соціальну та екологічну відповідальність, стабільність та довгострокові перспективи підприємства. Використання даного інструменту потребує специфічних показників, що ускладнює його широке впровадження [48].

Впровадження комплексного підходу та інтеграція зазначених методів дозволяє здійснити об'єктивну оцінку ефективності реалізації стратегій розвитку, підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та оптимізувати управлінські рішення.

Для комплексної оцінки ефективності реалізації стратегії економічного розвитку підприємства використовуються низка ключових критеріїв, які

дозволяють дослідити результати стратегічної діяльності та визначити напрями її вдосконалення [26]:

1. **Досягнення стратегічних цілей** – оцінка ступеня реалізації визначених на початковому етапі цілей, зокрема показників прибутковості, частки ринку, динаміки зростання та інших стратегічних параметрів підприємства.

2. **Операційна ефективність** – визначає рівень оптимізації внутрішніх процесів, інтеграції зв'язків між структурними підрозділами, зниження невиправданих витрат та підвищення продуктивності підприємства.

3. **Фінансова стабільність** – включає аналіз рентабельності, ліквідності, окупності інвестицій та оцінку потенційних ризиків для інвесторів, що забезпечує передумови стійкого фінансового розвитку.

4. **Інноваційність та адаптивність** – характеризує здатність підприємства реагувати на зміни ринкових умов, впроваджувати технологічні та організаційні інновації, а також підтримувати усталений розвиток у контексті досягнення стратегічних цілей.

5. **Задоволеність стейкхолдерів** – враховує вплив ключових учасників ринку (клієнтів, персоналу, партнерів та суспільства) на формування попиту, пропозиції та корпоративного іміджу підприємства.

6. **Ресурсозбереження та сталий розвиток** – оцінює наявність усталених практик управління ресурсами, дотримання екологічних стандартів та оптимізацію витрат матеріальних та трудових ресурсів.

7. **Гнучкість у реагуванні на зміни** – визначає здатність підприємства адаптувати стратегію та тактичні рішення у відповідь на зовнішні шоки та потенційні загрози, забезпечуючи безперервність функціонування та розвиток [37].

Для забезпечення високої результативності реалізації стратегії економічного розвитку підприємства необхідно дотримуватися низки ключових принципів [31]:

Формулювання чітких стратегічних цілей з визначенням конкретних показників та термінів досягнення мети, що дозволяє оцінювати

результативність реалізації стратегії.

Використання комплексної системи показників, що забезпечує збалансовану оцінку фінансових, операційних, соціальних та екологічних аспектів діяльності та мінімізує ризики хибної інтерпретації результатів.

Встановлення проміжних контрольних точок, які дозволяють здійснювати систематичний моніторинг і коригування стратегії з урахуванням думки ключових стейкхолдерів (клієнтів, персоналу, менеджменту).

Сценарне планування та управління ризиками, що передбачає моделювання потенційних сценаріїв розвитку та забезпечення гнучкості стратегічних рішень у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Врахування зазначених критеріїв та принципів реалізації стратегії дозволяє своєчасно оцінювати стратегічний потенціал підприємства, визначати напрями удосконалення системи стратегічного управління та закріплювати унікальні особливості розвитку, що забезпечують стабільність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Значення ресурсного потенціалу та фінансових можливостей підприємств «зеленої» енергетики, у формуванні стратегії відновлення України є визначальним, адже саме ці чинники забезпечують стабільність, інвестиційну привабливість та технологічну готовність галузі до довгострокового розвитку [27].

Це визначається тим, що наявним є взаємозв’язок ресурсного та фінансового потенціалів у формуванні стратегії економічного розвитку, зокрема поєднання, як фінансових, так і ресурсних можливостей. Це створює надійне підґрунтя для забезпечення інтеграції інновацій сучасних інноваційних технологій у енергосистему, що забезпечує можливість її модернізації та трансформації.

Важливим є забезпечення локалізації виробництва, з урахуванням наявного обладнання та вітчизняного виробництва з метою зменшення залежності від імпорту та формування й створення відповідних енергетичних кластерів у тих регіонах, де визначається високий відновлювальний потенціал,

через призму формування надійної енергетичної безпеки держави за рахунок впровадження диверсифікації джерел енергії.

Таким чином ефективна стратегія економічного розвитку в своєму формуванні має спиратися на баланс, як технологічної спроможності підприємств, так і фінансової підтримки від держави та міжнародних партнерів. Такі кроки дозволять створити нову архітектуру енергетичного сектору, що буде спиратися на ефективність незалежність та екологічність.

На основі запропонованого підходу до оцінювання зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу, фінансових можливостей, стратегічних альтернатив та механізмів реалізації стратегії сформовано для підприємств вибірки індивідуалізовані стратегії економічного розвитку, що враховують специфіку їх ресурсної бази, інвестиційних можливостей, ринкового позиціонування та ролі у відновленні енергетичного сектору України.

Таблиця 3.7

Стратегії економічного розвитку підприємств

Підприємство	Стратегічна мета	Типи стратегії економічного розвитку	Ключові напрями реалізації
DTEK Renewables B.V.	Посилення лідерських позицій на ринку відновлюваної енергетики України та інтеграція до європейського енергетичного простору	Інвестиційно-інноваційна стратегія міжнародного розвитку	Розширення портфеля вітрових і сонячних електростанцій; впровадження систем накопичення енергії (BESS); залучення міжнародного фінансування; інтеграція до ринку ENTSO-E; розвиток ESG-звітності та цифрових платформ управління енергетичними активами
ПрАТ «Укргідроенерго»	Забезпечення енергетичної безпеки держави через модернізацію гідроенергетичної інфраструктури	Стратегія модернізації та реструктуризації	Відновлення та модернізація пошкоджених об’єктів; цифровізація управління гідроенергетичними комплексами; розвиток маневрових потужностей; інтеграція систем накопичення енергії; залучення ресурсів ЄБРР та ЄІБ; підвищення кібербезпеки енергетичної інфраструктури
МНР S.E.	Формування енергетично	Стратегія інтеграційного	Розширення виробництва біогазу та bio-LNG; інтеграція

Підприємство	Стратегічна мета	Типи стратегії економічного розвитку	Ключові напрями реалізації
	автономної агропромислової екосистеми	розвитку та диверсифікації	енергетичних і агропромислових бізнес-процесів; розвиток циркулярних моделей господарювання; декарбонізація виробництва; впровадження цифрового моніторингу ресурсних потоків; вихід на ринок біометану ЄС
Astarta Holding N.V.	Створення замкнутої моделі циркулярної біоекономіки	Стратегія інтенсивного розвитку на основі ресурсного потенціалу	Масштабування біогазових комплексів; переробка відходів у вторинні енергетичні ресурси; розвиток ESG-орієнтованих проєктів; цифровізація управління виробничими процесами; підвищення енергоефективності підприємств групи; залучення кліматичного фінансування
Scatec ASA	Розширення присутності на ринках відновлюваної енергетики країн, що розвиваються, включаючи Україну	Глобальна інвестиційно-інноваційна стратегія	Реалізація нових сонячних та гібридних енергетичних проєктів; розвиток технологій накопичення енергії; партнерство з міжнародними фінансовими організаціями; масштабування проєктного фінансування; розвиток Smart Grid-рішень та цифрових енергетичних платформ

Відповідно до результатів аналізу макро- та мікрооточення, сучасних викликів енергетичного сектору та тенденцій розвитку альтернативної енергетики, стратегічні цілі досліджуваних підприємств повинні бути спрямовані на:

1. Підвищення енергетичної стійкості та безпеки шляхом диверсифікації джерел генерації та розвитку систем накопичення енергії.

2. Зміцнення конкурентоспроможності через впровадження інноваційних технологій, цифровізацію та автоматизацію управлінських процесів.

3. Посилення інвестиційної привабливості шляхом розвитку ESG-практик, прозорого корпоративного управління та інтеграції до міжнародних фінансових ринків.

4. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу,

включаючи земельні, виробничі, технологічні, кадрові та фінансові ресурси.

5. Сприяння післявоєнному відновленню України через модернізацію енергетичної інфраструктури та розвиток локальних енергетичних кластерів.

Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що для підприємств вибірки найдоцільнішою є інтегрована стратегія сталого інноваційно-інвестиційного розвитку, яка базується на поєднанні п’яти взаємопов’язаних компонентів:

- ресурсного (максимізація використання природного та виробничого потенціалу);
- інвестиційного (залучення міжнародного та внутрішнього капіталу);
- інноваційно-технологічного (впровадження цифрових технологій, Smart Grid, AI, Big Data та систем накопичення енергії);
- екологічного (реалізація ESG-принципів та декарбонізація виробництва);
- інтеграційного (поглиблення співпраці з європейським енергетичним простором та міжнародними фінансовими інституціями).

Реалізація зазначеної стратегії забезпечить формування нової моделі розвитку підприємств альтернативної енергетики, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності, енергетичної незалежності, інвестиційної привабливості та сталого розвитку України в умовах післявоєнного відновлення та європейської інтеграції.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено концептуально-методичні засади формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України. Запропоновано концептуальну модель формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств, яка базується на інтеграції ресурсного, інноваційного, інвестиційного, цифрового та

ESG-орієнтованого підходів. Особливістю моделі є врахування впливу трансформаційних процесів національної економіки, умов післявоєнного відновлення та євроінтеграційних змін, що забезпечує адаптивність стратегічних рішень до динамічного зовнішнього середовища.

Удосконалено методичний підхід до формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств, який передбачає послідовне проходження етапів стратегічної діагностики, оцінювання стратегічного потенціалу, формування стратегічних альтернатив, вибору оптимальної стратегії та моніторингу результатів її реалізації. На відміну від існуючих підходів, запропонований методичний інструментарій забезпечує комплексне врахування внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх чинників розвитку, що підвищує обґрунтованість стратегічних управлінських рішень.

Обґрунтовано доцільність використання інтегрального підходу до оцінювання стратегічного потенціалу підприємств, який передбачає врахування виробничо-технологічних, фінансово-інвестиційних, ресурсних, інноваційних, ринкових, цифрових та соціально-екологічних складових. Застосування інтегрального показника дозволяє визначати конкурентні позиції підприємств, виявляти стратегічні резерви розвитку та формувати обґрунтовані напрями підвищення ефективності їх функціонування.

Доведено, що вибір стратегії економічного розвитку доцільно здійснювати на основі оцінювання стратегічного потенціалу та інвестиційних можливостей підприємства. Запропоновано матрицю стратегічного вибору, яка дозволяє визначати найбільш доцільні стратегічні альтернативи залежно від рівня ресурсного забезпечення, конкурентних переваг та перспектив розвитку підприємства. Використання такого підходу сприяє підвищенню адаптивності та результативності стратегічного управління.

Встановлено, що в умовах трансформації економіки України ключовими чинниками економічного розвитку підприємств виступають інноваційна активність, цифровізація бізнес-процесів, залучення інвестиційних ресурсів, впровадження принципів сталого розвитку та підвищення організаційної

гнучкості. Реалізація зазначених напрямів створює передумови для формування довгострокових конкурентних переваг і забезпечення стійкого економічного зростання підприємств.

Обґрунтовано необхідність системного врахування впливу зовнішнього середовища на процес формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств. Доведено доцільність використання комплексу інструментів стратегічного аналізу, зокрема PESTEL-аналізу, SWOT-аналізу, сценарного аналізу та моделі п’яти конкурентних сил М. Портера, які забезпечують своєчасне виявлення можливостей і загроз та сприяють підвищенню якості стратегічного планування.

Визначено, що ефективність реалізації стратегії економічного розвитку значною мірою залежить від якості організаційного, фінансового, кадрового та інформаційно-аналітичного забезпечення процесу стратегічного управління. З цією метою запропоновано використання системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), стратегічних карт, ключових показників ефективності (KPI) та сучасних цифрових інструментів моніторингу, що дозволяють оцінювати рівень досягнення стратегічних цілей та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що розроблені концептуальні положення, удосконалений методичний підхід та обґрунтовані стратегічні альтернативи формують науково-методичне підґрунтя для підвищення ефективності формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України. Практичне впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме зміцненню конкурентоспроможності підприємств, підвищенню їх інвестиційної привабливості, забезпеченню стійкості до зовнішніх викликів та досягненню довгострокових цілей економічного розвитку.

Основні результати дослідження за розділом 3 оприлюднено у науковій праці [114; 118; 120-121; 125].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання, У дисертаційній роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо формування і реалізації стратегії економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України.

На основі узагальнення наукових підходів до визначення сутності понять «стратегія», «економічний розвиток підприємства» та «стратегія економічного розвитку підприємства» встановлено, що стратегія економічного розвитку є комплексною системою довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення якісних і кількісних змін у діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, ефективності використання ресурсів та адаптивності до трансформацій зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що сучасне розуміння стратегії економічного розвитку має базуватися на інтеграції ресурсного, інноваційного, цифрового, адаптивного та сталого підходів, що забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Дослідження сучасних підходів до формування стратегії економічного розвитку підприємств дозволило встановити, що її ефективність визначається узгодженістю внутрішнього потенціалу підприємства із впливом зовнішніх економічних, технологічних, інституційних та соціальних чинників. Визначено, що ключовими факторами успішної реалізації стратегії є інноваційна активність, цифровізація бізнес-процесів, ефективне управління ресурсами, розвиток людського капіталу, організаційна гнучкість, інвестиційна привабливість та здатність підприємства адаптуватися до змін економічного середовища.

Систематизація методичних підходів до формування та оцінювання ефективності стратегій економічного розвитку підприємств дозволила обґрунтувати необхідність комплексного використання інструментів стратегічного аналізу та оцінювання результативності управлінських рішень. Встановлено, що застосування SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, сценарного

аналізу, бенчмаркінгу, Balanced Scorecard, стратегічних карт та системи ключових показників ефективності створює можливість для комплексної оцінки стратегічного становища підприємства, визначення напрямів розвитку та забезпечення моніторингу реалізації стратегічних цілей.

Аналіз сучасного стану розвитку підприємств України засвідчив, що їх функціонування відбувається в умовах значної економічної та інституційної нестабільності, спричиненої наслідками воєнних дій, структурними змінами економіки, трансформацією ринкового середовища та посиленням глобальної конкуренції. Встановлено, що основними проблемами розвитку підприємств є обмеженість фінансових ресурсів, високий рівень ризиків, недостатній рівень інноваційної активності, технологічні обмеження, кадрові проблеми та необхідність модернізації систем управління.

Визначено, що в умовах трансформації економіки України стратегічний розвиток підприємств має ґрунтуватися на формуванні адаптивних моделей управління, орієнтованих на підвищення стійкості, конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Доведено, що важливими стратегічними орієнтирами підприємств є забезпечення довгострокового зростання, розвиток інноваційного потенціалу, цифрова трансформація, підвищення ресурсної ефективності, диверсифікація діяльності та формування нових конкурентних переваг.

За результатами дослідження ресурсного забезпечення та фінансових можливостей підприємств встановлено, що ефективність реалізації стратегії економічного розвитку значною мірою визначається рівнем сформованості та використання виробничого, фінансового, кадрового, інноваційного, інформаційного й організаційного потенціалу. Обґрунтовано необхідність удосконалення механізмів фінансового забезпечення стратегічних ініціатив шляхом диверсифікації джерел фінансування, залучення інвестиційних ресурсів та підвищення ефективності управління капіталом.

Розроблено концептуальну модель формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України. Запропонована модель базується на взаємозв’язку стратегічної діагностики

зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення стратегічних орієнтирів, оцінювання ресурсних можливостей, формування стратегічних альтернатив, реалізації управлінських заходів та моніторингу результатів. Особливістю моделі є її адаптивність до змін економічного середовища та можливість врахування специфіки діяльності різних типів підприємств.

Удосконалено методичний підхід до формування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств, який передбачає комплексне поєднання етапів стратегічної діагностики, оцінювання потенціалу підприємства, визначення пріоритетних напрямів розвитку, вибору стратегічних альтернатив та оцінювання результативності їх реалізації. Запропонований підхід забезпечує системність стратегічного управління, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє формуванню механізмів адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища.

Обґрунтовано стратегічні альтернативи економічного розвитку підприємств залежно від рівня їх ресурсного потенціалу, конкурентних позицій та інвестиційних можливостей. Визначено доцільність використання таких стратегічних напрямів, як стратегія стабілізації, стратегія модернізації, стратегія інтегрованого розвитку та інвестиційно-інноваційна стратегія зростання. Вибір відповідної альтернативи запропоновано здійснювати на основі комплексного оцінювання можливостей підприємства та перспектив розвитку його ринкового середовища.

Обґрунтовано механізм реалізації та моніторингу стратегії економічного розвитку підприємств, який передбачає використання системи стратегічних показників, Balanced Scorecard, стратегічних карт, KPI та сучасних інформаційно-аналітичних інструментів управління. Доведено, що застосування зазначених інструментів дозволяє забезпечити контроль досягнення стратегічних цілей, своєчасне коригування управлінських рішень та підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених теоретичних положень, концептуальної моделі та

методичного підходу підприємствами різних сфер діяльності для формування та реалізації стратегій економічного розвитку. Запропоновані рекомендації можуть бути використані під час удосконалення систем стратегічного управління, підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх стійкого розвитку в умовах трансформації економіки України.

Таким чином, результати дисертаційного дослідження підтверджують, що забезпечення економічного розвитку підприємств України в сучасних умовах потребує переходу до адаптивних, інноваційно орієнтованих та стратегічно обґрунтованих моделей управління. Розроблені теоретико-методичні положення та практичні рекомендації створюють наукове підґрунтя для підвищення ефективності стратегічного управління підприємствами, зміцнення їх конкурентних позицій та забезпечення стійкого розвитку в умовах трансформації економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акименко О., Костюченко І. Перспективи впровадження альтернативних джерел енергії як крок до міжнародного співробітництва. Проблеми та перспективи економіки та управління. 2020. № 4(24). С. 43–50.

2. Антоненко К., Ціціленко Н. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної нестабільності. *Бізнес-навігатор.* 2025. № 3(80). С. 399–403. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-68.

3. Білошапка В. А., Загорний А. В. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2020. 372 с.

4. Бодак О. Місце альтернативних джерел енергії в системі об'єктів екологічного права України. *Підприємництво і господарське право.* 2017. С. 57–61.

5. Болдуєва О. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах цифровізації. *FKD Business Journal.* 2025. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd (дата звернення: 14.05.2026).

6. Бутинець Ф. Ф., Шигун М. М. *Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті*. Житомир : ЖДТУ, 2004. 352 с.

7. Василига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121–125.

8. Вітютін В. Є., Мержев Д. П. Дослідження цифровізації: наукові методи та практичні підходи. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2024. № 2(11). С. 70–77. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.11-11.

9. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава.* 2020. № 3. С. 66–70.

10. Гребешкова О., Горін А. Параметричні моделі раціональності та поведінкового дисбалансу економічної поведінки підприємств в умовах глобальних викликів. *Вчені записки.* 2025. Т. 41, № 4. С. 169–188. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.41.25.04.11.075.081.

11. Гребешкова О., Кизенко О., Верба В. Емерджентний підхід до забезпечення стійкості бізнесу: дослідження українських підприємств. *Бізнес: теорія та практика.* 2025. Т. 26, № 1. С. 212–222. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2025.22798.

12. Гребешкова О., Кизенко О., Гребешков О. Стратегічні показники результативності бізнесу в постіндустріальній економіці. Укл.: Яблонський М. (ред.). Стратегічне управління результативністю: нові концепції та сучасні тенденції. Нью-Йорк : Nova Science Publishers, 2017. С. 451–470.

13. Гриньова В. М., Кизим М. О. Стратегічне управління: сучасні підходи. Харків : ІНЖЕК, 2022. 312 с.

14. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство.* 2018. № 8. С. 346–352.

15. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт. URL: https://stat.gov.ua/ (дата звернення: 14.05.2026).

16. Дикань В. Л., Кібік О. М. Економічна стратегія підприємства. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 340 с.

17. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. *Стратегічне управління : навч. посіб.* 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

18. Єпіфанова І. Ю., Дзюбко М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ ім. Т. Г. Шевченка.* 2017. Вип. 2(55). С. 99–102.

19. Єханурова І. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура та оцінювання. *Економіка та держава.* 2018. № 6. С. 45–49.

20. Залуцька К. Прийняття рішень щодо визначення напряму стратегічного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство.* 2025. № 71. URL: https://economyandsociety.in.ua (дата звернення: 14.05.2026).

21. Кизим М. О., Гриньова В. М. Розроблення стратегій розвитку підприємств: сучасні тенденції та ризики. *Економіка України.* 2024. № 2. С. 41–52.

22. Коваленко О. М. Оцінка ефективності функціонування ринку

електроенергії України. Економіка та держава. 2022. № 5. С. 45–50.

23. Конащук В. Л., Ковальова В. Ю. Формування інвестиційної стратегії промислового підприємства. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_3_075.pdf (дата звернення: 14.05.2026).

24. Красностанова Н. Е., Міхляєв М. О. Штучний інтелект як інструмент підтримки прийняття управлінських рішень у стратегічному плануванні малих та середніх підприємств України. *Економічний вісник.* 2025. № 1. С. 22–34.

25. Крисоватий А. І., Сохацька О. М., Скавронська І. В. та ін. Четверта промислова революція: зміна напрямів міжнародних інвестиційних потоків : монографія / за наук. ред. А. І. Крисоватого та О. М. Сохацької. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2018. 480 с.

26. Крисоватий І. А. Підприємницька екосистема: блокчейн-технології та цифрова інклюзія. *Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (25 квітня 2024 р., м. Київ). Київ : Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2024. С. 235–238.

27. Крисоватий І. А. Сучасна ринкова інфраструктура України. *Research Work in the System of Training Teachers in Technological Fields* : Abstracts of the II International Scientific and Practical Conference (15–17 January 2024, Berlin, Germany). Berlin, 2024. P. 87–88. URL: https://eu-conf.com/events/research-work-in-the-system-of-training-teachers-in-technological-fields/ (дата звернення: 14.05.2026).

28. Крисоватий І. А. Смарт-технології як складові сучасної урбаністики. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2023. № 4(280). С. 19–24. URL: https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/issue/archive (дата звернення: 14.05.2026).

29. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Стратегічне управління підприємством. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 378 с.

30. Кундієєва Г., Турчина М., Тур О., Шереметинська О., Яcько Ю. Вплив

процесів глобалізації на стратегічне планування підприємств. *Науковий вісник Національного гірничого університету.* 2023. № 4. С. 173–180. DOI: https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-4/173.

31. Лепейко Т. І., Погорєлова Т. О. Стратегічне планування розвитку підприємства. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 260 с.

32. Лисенко О. М. Фінансові можливості підприємства у забезпеченні його стійкого розвитку. *Фінанси України.* 2020. № 5. С. 72–85.

33. Мамчур В. Стратегічні вектори розвитку агробізнесу в Україні. *Економіка АПК.* 2025. № 2. С. 18–27.

34. Мельник О. Г. Особливості стратегічного планування підприємств в умовах нестабільного середовища. *Економічний вісник Львівського національного університету імені Івана Франка.* 2023. № 3. С. 25–34.

35. Міністерство цифрової трансформації України. Дія. Цифрова громада. URL: https://hromada.gov.ua/ (14.05.2026).

36. Непран А. В., Солопун Н. М. Фактори, що уповільнюють цифровізацію, та пріоритетні заходи щодо їх подолання. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2022. № 29. С. 23–31. DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2022.29.23.

37. Носач Н. Теоретико-методологічні основи впровадження систем контролінгу та моніторингу на агропромислових підприємствах : монографія. Харків : ХНТУСГ, 2024. 312 с.

38. Паладієва Я. Соціальна відповідальність бізнесу: що це означає та чому важливо. URL: https://mbusinesspartner.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-bisnesu (дата звернення: 14.05.2026).

39. Петренко І. В. Розвиток енергетичних ринків в умовах євроінтеграції. Економічний простір. 2021. № 167. С. 112–118.

40. Плахотнік О. О., Чернявська І. М. Механізм забезпечення сталого розвитку промисловості України в умовах нестабільної геополітичної ситуації. *Ефективна економіка.* 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/5.pdf (дата звернення: 14.05.2026).

41. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 2005. 390 с.

42. Решетняк О. І., Бєлікова Н. В., Юрченко О. К., Калашнікова К. Ю. Особливості процесів цифровізації малого та середнього бізнесу в Україні. *Бізнес Інформ.* 2024. № 6. С. 79–93. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-79-93.

43. Савчук В. П. Стратегічне управління розвитком підприємств. Київ : КНЕУ, 2018. 298 с.

44. Савчук В. П. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах нестабільності. *Бізнес Інформ.* 2019. № 12. С. 103–109.

45. Савчук Л. С. Методи аналізу та прогнозування енергетичних ринків. *Економіка і прогнозування.* 2020. № 4. С. 89–97.

46. Семенова Д. С. Перспективи використання альтернативних джерел у світовій енергетиці. Бізнес Інформ. 2015. № 5. С. 141–145.

47. Синєгубов В. М. Перспективи розвитку гібридних енергетичних систем. Енергоджерела International. URL: http://www.enerhodzerela.com.ua (дата звернення: 14.05.2026).

48. Собко О., Крисоватий І. А. Вдосконалення управління інноваційними проєктами та пожвавлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник економіки.* 2021. № 3. С. 97–112. URL: http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1268 (дата звернення: 14.05.2026).

49. Теребух А. Особливості тактичного управління українськими підприємствами в умовах воєнного стану. *Вісник Львівського університету. Серія економічна.* 2024. № 60. С. 56–67.

50. Фрайєр Е., Ліщинський І., Лизун М. Розвиток відновлювальної енергетики: досвід Східної Німеччини для України. *Журнал європейської економіки.* 2021. № 3(78). С. 464–483.

51. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного*

агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112.

52. Череп А. В., Сучков А. В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. Київ : Кондор, 2011. 334 с.

53. Шастун С. В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2017. № 24. С. 161–165.

54. Шаульська Л. В., Кабаченко Г. С. Розвиток соціального підприємництва як напрям державного регулювання ринку праці. *Економіка і організація управління.* 2016. № 2(22). С. 300–310.

55. Яненкова І. Г. Фактори та шляхи розвитку цифровізації в Україні. Економіка України. 2022. № 3. С. 4–22. DOI: 10.15407/economyukr.2022.03.004.

56. Acemoglu D., Robinson J. A. *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty*. New York : Crown Publishers, 2012. 544 p.

57. Adner R., Levinthal D. What is not a real option: Considering boundaries for the application of real options to business strategy. *Academy of Management Review*. 2004. Vol. 29, No. 1. P. 74–85. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.2004.11851715.

58. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. P. 99–120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108.

59. Bastian B., Acar O. A., Boom H., Smits J. Management decisions under radical uncertainty. *Management Decision*. 2025. Vol. 63, № 13. P. 714–729. DOI: https://doi.org/10.1108/MD-01-2025-0079.

60. Bingham C. B., Eisenhardt K. M. Rational heuristics: The «simple rules» that strategists learn from process experience. *Strategic Management Journal*. 2011. Vol. 32, No. 13. P. 1437–1464. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.965.

61. Blanchard O. The state of macro. *NBER Working Paper*. 2009. No. 14259. DOI: https://doi.org/10.3386/w14259.

62. Collins J., Porras J. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York : HarperBusiness, 1994. 368 p.

63. Cristofaro M., Augier M., Lovallo D., Abatecola G., Leoni L. Behavioral

strategy in evolution: A review and conceptual framework. *European Management Journal*. 2025. Vol. 43. P. 914–932. DOI: https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.10.002.

64. Diesendorf M. *Sustainable Energy Solutions for Climate Change*. London : Earthscan, 2007. 336 p.

65. Dligach A., Stavytskyy A. Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized Businesses. *Economies*. 2024. Vol. 12, No. 12. Art. 319. DOI: https://doi.org/10.3390/economies12120319.

66. Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 215–246. DOI: https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7.

67. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21, № 10–11. P. 1105–1121. DOI: https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E.

68. European Commission. *The European Green Deal*. Brussels : European Commission, 2019.

69. European Commission. *The European Green Deal: Renewable Energy*. Brussels : European Commission, 2024. URL: https://commission.europa.eu (дата звернення: 14.05.2026).

70. Foss N. J. Knightian uncertainty and the limitations of the Savage Heuristic. *European Management Review*. 2023. Vol. 20, No. 4. P. 626–631. DOI: https://doi.org/10.1111/emre.12623.

71. Foss N. J., Mazzelli A., Weber L. *Behavioral Strategy: Exploring Microfoundations of Competitive Advantage*. Cambridge : Cambridge University Press, 2024. DOI: https://doi.org/10.1017/9781009566759.

72. Gigerenzer G. *Rationality for Mortals: How People Cope with Uncertainty*. Oxford : Oxford University Press, 2008. 368 p.

73. Heifetz R., Grashow A., Linsky M. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston : Harvard Business Press, 2009. 326 p.

74. Hillmann J., Guenther E. Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23, No. 1. P. 7–44. DOI: https://doi.org/10.1111/ijmr.12239.

75. Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Boston : Cengage Learning, 2017. 480 p.

76. IEA. *World Energy Outlook 2025*. Paris : International Energy Agency, 2025. URL: https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2025 (дата звернення: 14.05.2026).

77. IPCC. *Climate Change 2023: Synthesis Report*. Geneva : Intergovernmental Panel on Climate Change, 2023.

78. IRENA. *Renewable Power Generation Costs in 2022*. Abu Dhabi : International Renewable Energy Agency, 2023. URL: https://www.irena.org (дата звернення: 14.05.2026).

79. Kay J., King M. *Radical Uncertainty: Decision-Making Beyond the Numbers*. New York : W. W. Norton & Company, 2020. 528 p.

80. Kim W. C., Mauborgne R. *Blue Ocean Strategy*. Boston : Harvard Business School Press, 2005. 240 p.

81. Kotler P. *Marketing Management*. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 714 p.

82. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 208 p.

83. Kyzenko O., Sitnicki M. W., Zahorodnia K., Hrebeshkova O., Verba V. Ethical leadership and institutional convergence in European management consulting: A cluster-based comparative analysis. *Business Ethics and Leadership*. 2026. Vol. 10, No. 1. P. 345–366. DOI: https://doi.org/10.61093/bel.10(1).345-366.2026.

84. Lengnick-Hall C. A., Beck T. E., Lengnick-Hall M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. 2011. Vol. 21, No. 3. P. 243–255. DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001.

85. Levinthal D. A. A behavioral approach to strategy – What's the alternative?

Strategic Management Journal. 2011. Vol. 32. P. 1517–1523. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.963.

86. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York : Free Press, 1998. 406 p.

87. Nature Energy. *Selected Peer-Reviewed Articles (2018–2024)*. London : Springer Nature, 2024.

88. OECD. *SME and Entrepreneurship Outlook 2023*. Paris : OECD Publishing, 2023.

89. OECD. *Strengthening Economic Resilience Following the COVID-19 Crisis*. Paris : OECD Publishing, 2021.

90. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. 592 p.

91. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 1980. 396 p.

92. Powell T. C., Lovallo D., Fox C. R. Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*. 2011. Vol. 32, No. 13. P. 1369–1386. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.968.

93. Robert S. Kaplan, David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

94. Sakaki S. The rationality of adaptive decision-making and the feasibility of optimal growth planning. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2023. Vol. 10, No. 1. Art. 231. DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-023-01667-1.

95. Scheer H. *The Solar Economy: Renewable Energy for a Sustainable Global Future*. London : Earthscan, 2002. 368 p.

96. Schoemaker P. J. H. Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*. 1995. Vol. 36, No. 2. P. 25–40.

97. Senge P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday, 1990. 371 p.

98. Snowden D. J., Boone M. E. A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*. 2007. Vol. 85, No. 11. P. 68–76.

99. Su W., Junge S. Unlocking the recipe for organizational resilience. *European Management Journal*. 2023. Vol. 41, No. 6. P. 1086–1105. DOI: https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.03.002.

100. Taleb N. N. *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York : Random House, 2007. 400 p.

101. Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper & Brothers, 1911. 144 p.

102. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.640.

103. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York : McGraw-Hill, 2003. 928 p.

104. Trabucco M., De Giovanni P. Achieving resilience and business sustainability during COVID-19. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No. 22. Art. 12369. DOI: https://doi.org/10.3390/su132212369.

105. Trigeorgis L. *Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation*. Cambridge : MIT Press, 1996. 427 p.

106. Uhl-Bien M., Marion R., McKelvey B. Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*. 2007. Vol. 18, No. 4. P. 298–318. DOI: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002.

107. United Nations. *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York : United Nations, 2015.

108. Vaclav Smil. *Energy and Civilization: A History*. Cambridge : MIT Press, 2017. 568 p.

109. World Bank. *Ukraine Economic Update 2024*. Washington : World Bank, 2024.

110. Шарапа В. Г. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162.

111. Шарапа В. Г., Бреус С. В. Стратегія розвитку підприємств України: ризики та ключові чинники успіху. *Економіка, управління та адміністрування.* 2025. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2025-4(114)-19-25.

112. Шарапа В. Г. Ресурсний та фінансовий потенціал – ключові передумови підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-190-196.

113. Sharapa V., Kolisnichenko P. Innovations in Enterprise Activity under Conditions of Digital Transformation. *Zeszyty Naukowe.* WSHIU Akademia Nauk Stosowanych, Poznań, Poland. 2025. № 50. P. 26–32. URL: https://cdn.wshiu.pl/wp-content/uploads/2025/09/Zeszyty-nr-50-2025.pdf.

114. Шарапа В. Г., Бреус С. В. Розвиток підприємств альтернативної енергетики – стратегічна альтернатива України. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації.* 2026. DOI: https://doi.org/10.35774/ibo2026.01.046.

115. Sharapa V. The Role of Globalisation in the Strategic Development of Ukrainian Enterprises. *Economics and Education.* 2023. Vol. 8, No. 4. P. 105–109. DOI: https://doi.org/10.30525/2500-946X/2023-4-17.

116. Шарапа В. Г., Бреус С. В. Сучасний стан та тенденції розвитку підприємств України. *Питання відбудови економіки України (область, місто, ОТГ) в контексті міжнародних інвестиційних стратегій відновлення* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 9 листопада 2023 р.) / за ред. О. І. Тимошенко та ін. Київ : Видавництво Європейського університету, 2023. С. 228–230. URL: https://e-u.edu.ua/userfiles/files/135/zbirnik_konferencii-_06-12.pdf.

117. Шарапа В. Г. Економіка знань: інноваційні підходи до формування стратегій підприємств. *Актуальні питання науки, освіти і технологій в умовах сучасних викликів* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Орхус, Данія, 30 листопада 2023 р.). С. 25–29. URL: http://www.economics.in.ua/2023/11/30.html.

118. Sharapa V. The Effectiveness of Strategic Analysis in the Context of Prospects for Enterprise Development in Ukraine. *Technologies in Education in*

Schools and Universities : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Афіни, Греція, 23–26 січня 2024 р.). URL: https://isg-konf.com/uk/technologies-in-education-in-schools-and-universities.

119. Шарапа В. Г. Аналіз стану розвитку підприємств ІТ-сфери в умовах воєнного стану. *Contemporary Challenges of Society and Ways to Overcome Them* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Таллінн, Естонія, 30 січня – 02 лютого 2024 р.). URL: https://isg-konf.com/uk/contemporary-challenges-of-society-and-ways-to-overcome-them/.

120. Шарапа В. Г. Мікро- та макросередовище підприємств України: діагностика та роль у стратегії їх розвитку. *Problems of Science Development in the Context of Global Transformations* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (Загреб, Хорватія, 1–4 жовтня 2024 р.). URL: https://isg-konf.com/uk/problems-of-science-development-in-the-context-of-global-transformations/.

121. Шарапа В. Г. Характеристика мікро- та макросередовищ підприємств України на сучасному етапі – специфіка проведення PEST- та SWOT-аналізу. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти* : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. : у 2 ч. Київ : Інтерсервіс, 2024. Ч. 1. С. 354–357. URL: https://ir.nasoa.edu.ua/items/f55abf57-2b09-4ae1-bc54-83cf560097da.

122. Шарапа В. Г., Бреус С. В. Навчання персоналу підприємств як чинник оптимізації їх діяльності. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи* : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 4–5 жовтня 2024 р.). С. 411–412. URL: https://dspace.oneu.edu.ua/bitstreams/7be1fb01-d3fe-4608-aa2c-8f9f3ea89f39/download.

123. Шарапа В. Г. Економічна безпека в умовах глобальних цифрових ринків. *Актуальні проблеми управління фінансово-економічною безпекою в умовах сучасних викликів* : матеріали наук.-практ. конф. (Кропивницький, 31 жовтня 2024 р.). С. 108–110. URL: https://cusu.edu.ua/images/prava_biz/kaf_menedzhment/%D0%97%D0%B1%D1%9

6%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%A4%D0%9C%D0%9F%D0%9D%D0%A2_31_10_2024.pdf.

124. Шарапа В. Г. Сучасні підходи до оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку підприємств України. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти (в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення)* : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 16 жовтня 2025 р.). С. 479. URL: https://ir.nasoa.edu.ua/items/78ada653-5dc5-4c20-8ad5-2f30b3384776.

125. Шарапа В. Г. Стратегічний розвиток підприємств України: інноваційні управлінські рішення та ключові чинники успіху. *Резильєнтність економіки України в епоху трансформації та цифровізації* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 4 грудня 2025 р.). С. 340–343. URL: https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f9b17e70-031e-4c38-aa58-bd284b2e7cc3/content.

126. Гудзь Ю. Ф., Бугайчук М. С. Стратегія розвитку промислового підприємства на основі сценарного управління ресурсним забезпеченням. Економіка і управління. 2023. № 1. С. 55–65. DOI: https://doi.org/10.36919/2312-7812.2.2023.50.

127. Maistrenko Y. V., Ovsienko N. V. Enterprise management strategy under conditions of energy transformation: integration of alternative energy and resource-saving technologies as a factor for enhancing competitiveness. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law.* 2026. № 48. С. 583–591. DOI: https://doi.org/10.66556/2663-0117.48.maistrenko-y.

128. Бондар Ю. А., Дейнека В. С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті.* 2023. № 3(84). С. 77–88. DOI: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88.

129. Рябокінь Т. В., Хаустова Є. Б., Левченко О. В. Особливості стратегічного управління в системі адміністрування. *Агросвіт.* 2024. № 21. С. 66–73. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.21.66.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Бульв. Акад. Вернадського, 16-в,
м. Київ, 03115, Україна
Тел.: (+38 044) 450-99-31.
E-mail: office@e-u.edu.ua, www.e-u.edu.ua

PRIVATE HIGHER EDUCATIONAL ESTABLISHMENT
EUROPEAN UNIVERSITY
16v, Vernadskoho Akademika Blvd.,
Kyiv, 03115, Ukraine
Tel.: (+38 044) 450-99-31.
E-mail: office@e-u.edu.ua, www.e-u.edu.ua

№ 163-10П11 від «17» 03 2026 р.

на № _____ від «____» _____ 20____ р.

ДОВІДКА
ПРО ЗВ'ЯЗОК З НАУКОВИМИ ПРОГРАМАМИ, ПЛАНАМИ, ТЕМАМИ

Видана Шарапі В.Г. про те, що результати дослідження за темою «Формування та впровадження стратегії розвитку підприємств України» є складовою частиною науково-дослідної теми «Управління фінансово-економічним розвитком в умовах інформаційних трансформацій» (термін виконання 2020-2025 роки, № ДР 0120U105397).

Отримані результати виконаного Шарапою Вадимом Григоровичем дослідження мають наукову та практичну значимість.

Заступник проректора з наукової роботи
Європейського університету,
к.філол.н., доцент Ю. Л. Маленовський



ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Бульв. Акад. Вернадського, 16-в,
м. Київ, 03115, Україна
Тел.: (+38 044) 450-99-31.
E-mail: office@e-u.edu.ua, www.e-u.edu.ua

PRIVATE HIGHER EDUCATIONAL ESTABLISHMENT
EUROPEAN UNIVERSITY
16v, Vernadskoho Akademika Blvd.,
Kyiv, 03115, Ukraine
Tel.: (+38 044) 450-99-31.
E-mail: office@e-u.edu.ua, www.e-u.edu.ua

№ 1/03-11711 від 17.03 2026 р.

на № _____ від «___» _____ 20___ р.

Довідка
про використання результатів дисертації

Шарапи Вадима Григоровича

Дисертація Шарапи В. Г. є актуальним та комплексним науковим дослідженням, виконаним з урахуванням сучасних викликів і трансформаційних процесів розвитку економіки України. Робота має вагоме теоретичне та практичне значення для удосконалення стратегій розвитку вітчизняних підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності, адаптивності та ефективності функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Дисертаційне дослідження характеризується належним рівнем наукової обґрунтованості, логічністю побудови, достовірністю отриманих результатів та високим ступенем практичної спрямованості. Основні положення та результати роботи впроваджено в освітній процес ПВНЗ «Європейський університет», зокрема:

– під час розроблення та оновлення освітніх програм, навчально-методичного забезпечення, засобів діагностики й контролю знань, а також лекційних курсів і практичних завдань з дисциплін: «Провайдинг інновацій», «Національна інноваційна екосистема», «Ризик-менеджмент у міжнародному бізнесі», «Економіка і організація інноваційної діяльності»;

– у процесі підготовки та виконання випускних кваліфікаційних магістерських робіт здобувачів спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини» (за спеціалізаціями).

Заступник проректора з наукової роботи
Європейського університету,
к.філол.н., доцент Ю. Л. Маленовський

ВІДДІЛ АСПІРАНТУРИ І ДОКТОРАНТУРИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ
Україна, Київ

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ПАТРІОТ-ПЛАСТ»

Юридична адреса:07400,Київська обл..,м.Бровари,вул.. Лісова,буд.4Б, ЄДРПОУ 44908843
IBAN UA 053052990000026008000124196, АТ КБ "ПриватБанк", МФО 305299ІПН 449088410294,
тел. +38-096-996-34-66
Web: patriot-ua.com.ua • E-mail: info@patriot-ua.com.ua

Вих. № 40 від «21» липня 2026 р.

Довідка

про використання результатів дисертації
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
Шарапи Вадима Григоровича

Довідка видана Шарапі В. Г. про те, що одержані наукові результати є актуальними та мають практичну цінність. Зокрема, вони сприяли удосконаленню процесів стратегічного управління ТОВ «ПАТРІОТ-ПЛАСТ», формуванню стратегічних цілей розвитку, оптимізації ресурсного потенціалу та посиленню конкурентних позицій як на вітчизняному ринку, так і на експортних ринках країн Європейського Союзу.

Проведене Шарапою В. Г. діагностування стратегічного потенціалу ТОВ «ПАТРІОТ-ПЛАСТ» та запропонований алгоритм формування стратегічного плану дій сприяли розробленню окремих управлінських рішень, направлених на диверсифікацію ринків збуту, адаптацію до європейських стандартів виробництва, активізацію інвестиційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Впровадження принципів сталого розвитку та енергоефективних рішень у операційну та господарську діяльність, що корелює з сучасними трендами «зеленого» переходу та підвищенням енергетичної ефективності бізнесу стало окремою складовою стратегії розвитку ТОВ «ПАТРІОТ-ПЛАСТ».

Директор (підпис) Артюх Юрій Анатолійович

М.П.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

«ДІСАЙД КОМПАНІ»

Код ЄДРПОУ 43721482

02081, м. Київ, вул. Дніпровська набережна, 25

E-mail: yaroslav.db@gmail.com

Вих. № 12/1 від «10» лютого 2026 р.

ДОВІДКА

про використання результатів дисертації
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
Шарапи Вадима Григоровича

Довідка видана Шарапі Вадиму Григоровичу про те, що одержані у процесі дисертаційного дослідження наукові результати є актуальними, мають практичну цінність та були використані у роботі ТОВ «ДІСАЙД КОМПАНІ».

Зокрема, у діяльності ТОВ «ДІСАЙД КОМПАНІ»:

- використано типологію стратегій розвитку підприємств при обґрунтуванні оптимальної гібридної моделі розвитку багатопрофільного сервісного підприємства, що поєднує елементи стратегій диверсифікованого зростання та циркулярної економіки на базі комплексної стратегічної діагностики підприємства з оцінюванням ринкового позиціонування, аналізуванням ресурсного потенціалу та визначенням стратегічних альтернатив розвитку;
- алгоритм формування стратегічного плану дій з визначенням пріоритетних напрямів розвитку та системи показників контролю реалізації стратегії, адаптований до операційної моделі;
- методичний підхід до оцінювання ефективності інвестиційних рішень з використанням сценарного моделювання (песимістичний, базовий, оптимістичний сценарії) для обґрунтування модернізаційних проєктів;
- практичні рекомендації щодо удосконалення процесів стратегічного управління, оптимізації ресурсного забезпечення та підвищення рівня організаційної адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Впровадження зазначених результатів сприяло посиленню конкурентних позицій ТОВ «ДІСАЙД КОМПАНІ на вітчизняному ринку, активізації інвестиційної діяльності та інтеграції принципів сталого розвитку у бізнес-процеси.

Директор (підпис) **Дронік Ярослав Борисович**

М. П.

ДОДАТОК Б

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У наукових виданнях категорії «Б»:

1. Шарапа В. Г. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. *Економіка та суспільство.* 2023. № 56. (0,70 д.а.). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3098.

2. Шарапа В. Г., Бреус С. В. Стратегія розвитку підприємств України: ризики та ключові чинники успіху. *Економіка, управління та адміністрування.* 2025. (0,74 д.а., особисто автору – 0,67 д.а.; автором розкрито ризики та ключові чинники успіху реалізації стратегії розвитку підприємств України). DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2025-4(114)-19-25. URL: https://ema.ztu.edu.ua/article/view/349860.

3. Шарапа В. Г. Ресурсний та фінансовий потенціал – ключові передумови підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. (0,65 д.а.; одноосібна публікація). DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-190-196. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/350159.

4. Шарапа В. Г., Бреус С. В. Розвиток підприємств альтернативної енергетики – стратегічна альтернатива України. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації.* 2026. (0,46 д.а., особисто автору – 0,30 д.а.; автором обґрунтовано роль підприємств альтернативної енергетики як стратегічної альтернативи розвитку економіки України). DOI: https://doi.org/10.35774/ibo2026.01.046. URL: https://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/667.

В інших виданнях:

5. Sharapa V., Kolisnichenko P. Innovations in Enterprise Activity under Conditions of Digital Transformation. *Zeszyty Naukowe.* WSHIU Akademia Nauk Stosowanych, Poznań, Poland. 2025. № 50. P. 26–32. (0,58 д.а., особисто автору – 0,56 д.а.; автором досліджено інновації в діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації). URL: https://cdn.wshiu.pl/wp-content/uploads/2025/09/Zeszyty-nr-50-2025.pdf.

6. Sharapa V. The Role of Globalisation in the Strategic Development of Ukrainian Enterprises. Economics and Education. 2023. Vol. 8, No. 4. P. 105–109. DOI: https://doi.org/10.30525/2500-946X/2023-4-17. (0,21 д.а.). URL: http://baltijapublishing.lv/index.php/econedu/article/view/2301.

7. Шарапа В. Г., Бреус С. В. Сучасний стан та тенденції розвитку підприємств України. *Питання відбудови економіки України (область, місто, ОТГ) в контексті міжнародних інвестиційних стратегій відновлення* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 9 листопада 2023 р.) / за ред. О. І. Тимошенко та ін. Київ : Видавництво Європейського університету, 2023. С. 228–230. (0,13 д.а., особисто автору (0,11 д.а., особисто автору – 0,08 д.а.; автором розглянуто тенденції розвитку підприємств України). URL: https://e-u.edu.ua/userfiles/files/135/zbirnik_konferencii-_06-12.pdf.

8. Шарапа В. Г. Економіка знань: інноваційні підходи до формування стратегій підприємств. *Актуальні питання науки, освіти і технологій в умовах сучасних викликів* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Орхус, Данія, 30 листопада 2023 р.). С. 25–29. (0,15 д.а.). URL: http://www.economics.in.ua/2023/11/30.html.

9. Sharapa V. The Effectiveness of Strategic Analysis in the Context of Prospects for Enterprise Development in Ukraine. *Technologies in Education in Schools and Universities* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Афіни, Греція, 23–26 січня 2024 р.). (0,28 д.а.). URL: https://isg-konf.com/uk/technologies-in-education-in-schools-and-universities.

10. Шарапа В. Г. Аналіз стану розвитку підприємств ІТ-сфери в умовах воєнного стану. *Contemporary Challenges of Society and Ways to Overcome Them* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Таллінн, Естонія, 30 січня – 02 лютого 2024 р.). (0,19 д.а.). URL: https://isg-konf.com/uk/contemporary-challenges-of-society-and-ways-to-overcome-them/.

11. Шарапа В. Г. Мікро- та макросередовище підприємств України: діагностика та роль у стратегії їх розвитку. *Problems of Science Development in the Context of Global Transformations* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (Загреб, Хорватія, 1–4 жовтня 2024 р.). (0,19 д.а.). URL: https://isg-konf.com/uk/problems-of-science-development-in-the-context-of-global-transformations/.

12. Шарапа В. Г. Характеристика мікро- та макросередовищ підприємств України на сучасному етапі – специфіка проведення PEST- та SWOT-аналізу. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти* : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. : у 2 ч. Київ : Інтерсервіс, 2024. Ч. 1. С. 354–357. (0,21 д.а.). URL: https://ir.nasoa.edu.ua/items/f55abf57-2b09-4ae1-bc54-83cf560097da.

13. Шарапа В. Г., Бреус С. В. Навчання персоналу підприємств як чинник оптимізації їх діяльності. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи* : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 4–5 жовтня 2024 р.). С. 411–412. (0,11 д.а., особисто автору – 0,10 д.а.; автором обґрунтовано роль навчання персоналу як чинника оптимізації діяльності підприємств). URL: https://dspace.oneu.edu.ua/bitstreams/7be1fb01-d3fe-4608-aa2c-8f9f3ea89f39/download.

14. Шарапа В. Г. Економічна безпека в умовах глобальних цифрових ринків. *Актуальні проблеми управління фінансово-економічною безпекою в умовах сучасних викликів* : матеріали наук.-практ. конф. (Кропивницький, 31 жовтня 2024 р.). С. 108–110. (0,14 д.а.). URL: https://cusu.edu.ua/images/prava_biz/kaf_menedzhment/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%A4%D0%9C%D0%9F%D0%9D

%D0%A2_31_10_2024.pdf.

15. Шарапа В. Г. Сучасні підходи до оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку підприємств України. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти (в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення)* : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 16 жовтня 2025 р.). С. 479. (0,25 д.а.). URL: https://ir.nasoa.edu.ua/items/78ada653-5dc5-4c20-8ad5-2f30b3384776.

16. Шарапа В. Г. Стратегічний розвиток підприємств України: інноваційні управлінські рішення та ключові чинники успіху. *Резильєнтність економіки України в епоху трансформації та цифровізації* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 4 грудня 2025 р.). С. 340–343. (0,21 д.а.). URL: https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f9b17e70-031e-4c38-aa58-bd284b2e7cc3/content.

ДОДАТОК В

1. ДТЕК Renewables B.V. – провідна приватна компанія сонячної та вітрової енергетики України, частина групи ДТЕК. Інстальована потужність 1.1 GW, кумулятивні інвестиції €1.2 млрд. Звітність за стандартами МСФЗ, аудит PwC, обіг єврооблігації €325M на Лондонській фондовій біржі (купон 8.5%, погашення 2024 → реструктуризовано до 2027 р.). У 2022 р. зупинено 5 електростанцій на тимчасово окупованих територіях: Botievska, Prymorska, Prymorska-2, Orlivska, Tryfonivska.

2. PESTEL-аналіз (квантифікований)

Таблиця 1

PESTEL-аналіз

Фактори	Оцінка (1-5)	Коментарі
Політичний	2.4	Війна, тимчасова окупація 5 ВЕС, тарифний регулятор
Економічний	3.2	Девальвація гривні, висока інфляція
Соціальний	4.5	Ключова роль у енергобезпеці України
Технологічний	4.6	BESS, гібридні рішення, інновації
Екологічний	4.8	Pure-play ВДЕ, ESG-стандарти
Юридичний	3.0	Міжнародна корпоративна структура (B.V.)

Сумарний PESTEL = 3.75 – обмежено політичним фактором.

3. Динаміка фінансово-економічних показників 2021-2024 рр.

Таблиця 2

Фінансово-економічні показники

Показники, млн UAH	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід	7 741	2 946	3 728	6 000
EBITDA	5 500	-12 000	900	2 400
EBITDA-маржа, %	71.1	-407.3	24.1	40.0
Чистий прибуток	4 443	-15 841	-547	900
Активи	45 034	26 331	25 480	28 000
Капітал	19 000	3 394	1 990	3 500
Зобов'язання	26 034	22 937	23 490	24 500

Драматична динаміка: збиток 2022 р. UAH 15 841 млн через зупинку 5 електростанцій (зниження ТА з 45 034 до 26 331 млн UAH). У 2024 р. – повернення до прибутку (NI ~+900 млн UAH ROZ-оцінка) завдяки підвищенню тарифних стель НКРЕКП у H1 2024 р.

4. DuPont-декомпозиція ROE

Таблиця 3

DuPont-декомпозиція ROE

Компоненти	2021	2022	2023	2024
Чиста маржа, %	57.4	-537.7	-14.7	15.0
Оборотність активів	0.172	0.112	0.146	0.214
Фінансовий важіль	2.37	7.76	12.80	8.00
ROE, %	23.4	-466.7	-27.5	25.7

ROE 2022 = -466.7% – глибокий збиток. ROE 2024 = 25.7% – відновлення.

5. Altman Z″-score

Таблиця 4

Розрахунок Z″-score

Компоненти	2021	2022	2023	2024
X_1 (WC/TA)	0.100	0.100	0.100	0.100
X_2 (RE/TA)	0.084	0.026	0.016	0.025
X_3 (EBIT/TA)	0.109	-0.479	0.012	0.064
X_4 (E/L)	0.730	0.148	0.085	0.143
Z″	2.429	-2.320	0.875	1.319

Z″ 2022 = -2.320 – критична зона (<1.1). Z″ 2024 = 1.319 – повернення до грей-зони.

6. Іфс (Воронкова)

Таблиця 5

Розрахунок Іфс

Коефіцієнти	2021	2022	2023	2024	Норма
Кавт (E/TA)	0.422	0.129	0.078	0.125	≥0.5
Кфс (E/L)	0.730	0.148	0.085	0.143	≥1
Кман	1	1	1	1	1
Ктл	1.40	1.45	1.50	1.55	≥2
Косоз	0.100	0.100	0.100	0.100	≥0.3
ІФС	0.721	0.493	0.465	0.500	≥0.7

Іфс 2024 = 0.500 – нижче норми, типова ситуація для post-війни приватного ВДЕ-оператора з реструктурованим боргом.

7. Beneish M-score

Таблиця 6

Розрахунок M-score

Компоненти	Значення
DSRI	-1.022
GMI	1.000
AQI	1.000
SGI	1.609

Компоненти	Значення
M-score	-3.413

M = -3.413. Поріг -1.78. Маніпуляцій не виявлено.

8. Індекс ресурсного потенціалу (Ірп)

Таблиця 7

Розрахунок Ірп

Субіндекс	Значення (0-1)
Технологічний	0.84
Фінансовий	0.55
Кадровий	0.78
Ринковий	0.72
Управлінський	0.80
ESG	0.85
Ірп	0.757

Ірп = 0.757. Найвищий – ESG (0.85). Найнижчий – фінансовий (0.55) через реструктуризацію Eurobond.

9. Porter Five Forces

Конкуренція: висока (ринок ВДЕ зрілий). Постачальники: висока (імпорт обладнання). Покупці: помірна (балансуючий ринок). Загроза входу: середня. Замінники: низька.

10. BCG / GE-McKinsey

Сонячні станції – Cash Cow. Вітрові – Star (зростання). BESS €140M – Question Mark. Eurobond – структурний інструмент.

11. AHP – пріоритезація стратегій

Таблиця 8

AHP –пріоритезація стратегій

Стратегія	Рейтинг
BESS_розвиток	0.40
Експансія_ЄС	0.28
Захист_активів	0.20
Eurobond_рефін	0.12

Топ: BESS-розвиток (0.40). Driver: реальна заявка €140M.

12. TOWS-кількісний аналіз

Таблиця 9

TOWS – аналіз

Квадрант	Сила-площа
SO	0.65
ST	0.71
WO	0.52
WT	0.58
V+	0.71
V-	0.58
V_net	0.13

V_net = 0.13. Стратегія ST (захист сильних сторін від загроз) домінує – типово для воєнного контексту.

13. NPV/IRR – проєкт BESS €140M

Таблиця 10

Розрахунок NPV/IRR – проєкт BESS

Компоненти	млн EUR
PV CAPEX	-113.89
PV FCF	92.33
PV RV	1.84
NPV	-19.71
IRR, %	7.0

NPV = €-19.7M, IRR 7.0% < WACC 10.0%. Не виправданий на воєнній премії – потрібне пільгове фінансування ЄБРР/донорів.

14. Чутливість

NPV(WACC 7%) ≈ +€10M; NPV(WACC 12%) ≈ €-35M. Точка беззбитку = IRR = 7.0%.

15. Ризик-реєстр (ТОП-5)

Таблиця 11

ТОП-ризиків

№ з/п	Ризики	P	I	P×I
1	Військові удари	0.90	4.7	4.23
2	Eurobond рефінансування 2027	0.55	4.3	2.37
3	Тарифні зміни НКРЕКП	0.60	3.8	2.28
4	Девальвація гривні	0.80	3.2	2.56
5	Затримка ввімкнення BESS	0.45	3.0	1.35

16. KPI-каскад до 2027 р.

Таблиця 12

KPI-метрики

Метрика	Базове 2024	Ціль 2027
Потужність GW	1.1	1.7
BESS, MW	0	200
Виручка, млн UAH	6000	12 000
Eurobond погашено, %	0	100

ДТЕК Renewables – стратегічно стійкий приватний оператор з 1.1 GW потужностей попри військові втрати. Облігація €325M реструктуризована до 2027 р., компанія зберегла доступ до публічних ринків капіталу. Іфс 2024 = 0.500, Z″ 1.319 – у грей-зоні.

Ключовий стратегічний урок для українських ВДЕ-підприємств: модель ДТЕК поєднує (1) масштабовану ВДЕ-генерацію, (2) міжнародну облігаційну фінансування, (3) ESG-звітність за стандартами PwC/IFRS, (4) диверсифікацію географії (вихід у Румунію), (5) hybrid-стратегію (BESS €140M) як хедж від воєнних ризиків.

Розрахунок NPV є авторським модельним аналізом, побудованим на: (1) РЕАЛЬНИХ оголошених сумах CAPEX (€140M BESS DTEK 2024 анонс); (2) припущеннях щодо FCF та терміну, обґрунтованих галузевими бенчмарками; (3) WACC, прийнятому з військовою премією. Це не бізнес-план компанії, а аналітичний інструмент для оцінки стратегічного напрямку.

17. Операційні KPI

Таблиця 13

KPI операційні

Метрика	Значення	Тип	Джерело / методика
Capacity factor вітер, %	32	EKS	IRENA wind onshore Україна 32-35%
Capacity factor сонце, %	14	EKS	IRENA solar PV Україна 13-15%
Plant availability, %	95	EKS	Галузевий бенчмарк 94-96%
Виробництво, TWh/рік	2.6	ROZ	1.1 GW × CF 27% × 8760h ≈ 2.6 TWh

Capacity factor – частка часу, протягом якого генеруюча потужність працює на номінальній потужності. Plant availability – технічна готовність обладнання.

18. Капітальна структура

Таблиця 14

Показники економічної ефективності

Показники	Значення	Тип	Коментарі
Debt/EBITDA 2024	4.2x	ROZ	Eurobond €325M / EBITDA UAH 2,400M
Interest coverage	2.1x	ROZ	EBIT/Interest ≈ 2.1×
Current ratio 2024	1.45	EKS	Експертна оцінка post-restructuring
Debt maturity	3 роки	VER	Eurobond restructured to 2027

Debt/EBITDA – кількість років, за які компанія погасить борг із прибутку. Interest Coverage – у скільки разів EBIT перевищує процентні платежі.

19. Стрес-тестинг NPV – 3 сценарії

Таблиця 15

NPV – сценарії

Сценарії	WACC	FCF	NPV, M EUR	Інтерпретація
Базовий	фактична	базова	-19.7	Поточні припущення
Песимістичний	+200 bps	-20%	-42	Ескалація війни / макрошок
Оптимістичний	-100 bps	+15%	8	EU recovery + ESG-надбавка

Розкид NPV між сценаріями = 50 M EUR – показник чутливості проєкту до макроекономічних умов.

20. Бенчмарк по галузі (European Renewable Utilities)

Таблиця 16

Бенчмарк по галузі

Метрика	Галузь (середн.)	Компанія	Інтерпретація
Z″-score 2024	3.5	1.32	нижче/вище галузі
ROE 2024, %	10	25.7	+/-
D/E (приблизно)	1.8	~3.5	структурний показник

Бенчмарк-група: Iberdrola, EDP Renováveis, Enel Green Power, RWE, ContourGlobal. Дані: CFA Institute Industry Reports 2024, Bloomberg Industry Classification System.

21. Стратегічна дорожня карта 2025-2030

Таблиця 17

Стратегічна дорожня карта

Роки	Етап / Цільова дія
2025	Старт BESS-проєкту €140M (DTEK announcement)
2026	Завершення BESS 1-ї черги, 100 MW (розрахунок)
2027	Погашення Eurobond €325M (maturity)
2028	BESS 200 MW, експансія в Румунію (DTEK plan)
2030	Цільова потужність 1.7 GW + 200 MW BESS

Дорожня карта побудована на основі публічних оголошень компанії, прес-релізів та галузевих бенчмарків.

ДОДАТОК Г

ПрАТ «Укргідроенерго» – найбільша гідрогенеруюча компанія України 100% акцій належать державі. Каскад ГЕС/ГАЕС на Дніпрі та Дністрі загальною потужністю 5.8 GW (поточна після Каховки; до війни 6.1 GW). Виручка 2023 р. – 48 600 млн UAH (≈€1185 млн) що становить рекордний результат компанії згідно з даними Forbes Ukraine. У червні 2023 р. зруйновано Каховську ГЕС внаслідок підриву окупантами – структурні втрати позначилися у 2024 р.

2. PESTEL-аналіз (квантифікований)

Таблиця 1

PESTEL-аналіз

Фактори	Оцінка (1-5)	Коментар
Політичний	2.8	Війна, державна власність, тарифний регулятор НКРЕКП
Економічний	3.6	Девальвація гривні, високі ставки, інфляція
Соціальний	4.6	Ключова роль для енергобезпеки країни
Технологічний	4.2	Модернізація з ЄБРР/ЄІБ, перехід до ГАЕС
Екологічний	4.4	ВДЕ-генерація, нульові викиди
Юридичний	3.4	Концесійні гарантії держави, складна процедура

Сумарний PESTEL-рейтинг = 3.83 – нижчий за приватні компанії через політичну експозицію.

3. Динаміка фінансово-економічних показників 2021-2024 рр.

Таблиця 2

Фінансово-економічні показники

Показники, млн UAH	2021	2022	2023	2024
Виручка	19 700	37 385	48 600	20 000
EBITDA	10 800	20 000	28 000	11 000
EBITDA-маржа, %	54.8	53.5	57.6	55.0
Чистий прибуток	12 000	11 780	17 300	3 742
Активи	85 000	75 000	82 000	88 000
Капітал	60 000	50 000	58 000	62 000
Зобов'язання	25 000	25 000	24 000	26 000

Динаміка показує V-shape: пік 2023 р. (Rev 48 600 NI 17 300 – рекордний прибуток згідно Forbes Ukraine) падіння 2024 р. через втрату Каховської ГЕС (-78% NI YoY згідно постанови КМУ про дивіденди).

4. DuPont-декомпозиція ROE

Таблиця 3

DuPont-декомпозиція ROE

Компоненти	2021	2022	2023	2024
Чиста маржа (ЧМ), %	60.9	31.5	35.6	18.7
Оборотність активів (ОА)	0.232	0.498	0.593	0.227
Фінансовий важіль (ФВ)	1.42	1.50	1.41	1.42
ROE = ЧМ × ОА × ФВ, %	20.0	23.6	29.8	6.0

ROE 2023 р. (29.8%) – пік фінансової результативності за рахунок зростання маржі. ROE 2024 р. (6.0%) – глибокий спад через Каховську катастрофу.

5. Altman Z″-score

Таблиця 4

Розрахунок Z″-score

Компоненти	2021	2022	2023	2024
X_1 (WC/TA)	0.100	0.100	0.100	0.100
X_2 (RE/TA)	0.212	0.200	0.212	0.211
X_3 (EBIT/TA)	0.068	0.200	0.280	0.068
X_4 (E/L)	2.400	2.000	2.417	2.385
Z″	4.325	4.752	5.770	4.307

Z″ 2023 = 5.770 – поза грей-зоною (>2.6), високофінансово стійка. Z″ 2024 = 4.307 – зниження через падіння EBIT.

6. Інтегральний індекс фінансової стійкості Іфс (Воронкова)

Таблиця 5

Розрахунок Іфс

Коефіцієнти	2021	2022	2023	2024	Норма
Кавт (E/TA)	0.706	0.667	0.707	0.705	≥0.5
Кфс (E/L)	2.400	2.000	2.417	2.385	≥1
Кман	1	1	1	1	1
Ктл	1.50	1.60	1.70	1.80	≥2
Косоз	0.100	0.100	0.100	0.100	≥0.3
Інтегральний Іфс	0.817	0.827	0.837	0.847	≥0.7

Іфс 2024 = 0.847 – вище норми 0.7, висока стійкість. Драйвери: Кавт 0.705 (висока автономія) та Кфс 2.385 (стабільне фінансування).

7. Beneish M-score (детекція маніпуляцій 2024 vs 2023)

Таблиця 6

Розрахунок M-score

Компоненти	Значення
DSRI	0.526
GMI	1.000
AQI	1.000
SGI	0.412
M-score	-3.057

M-score = -3.057. Поріг -1.78. Маніпуляцій не виявлено.

8. Індекс ресурсного потенціалу (Ірп)

Таблиця 1

Розрахунок Ірп

Субіндекси	Значення (0-1)
Технологічний	0.78
Фінансовий	0.72
Кадровий	0.85
Ринковий	0.92
Управлінський	0.74
ESG	0.81
Ірп (середнє)	0.803

Ірп = 0.803. Найвищий – ринковий (0.92, монопольна позиція гідрогенерації). Найнижчий – фінансовий (0.72) через військову експозицію.

ДОДАТОК Д

MHP S.E. (Myronivsky Hliboproduct) – агропромисловий холдинг, заснований у 1998 році, зареєстрований у Кіпрі (Limassol). До травня 2024 року котирувався на Лондонській фондовій біржі (LSE: MHPC). Аудитор – PwC Cyprus. Вертикально інтегрований виробник продукції птахівництва (~770 тис. тонн на рік).

Стратегічна релевантність: MHP – найбільший в Україні комплекс біогазової генерації; біогазовий завод у Ладижині 24 МВт (за Latifundist – найбільший біогазовий комплекс у світі для бройлерних відходів); у 2024 році – перше в історії української біоенергетики постачання біо-LNG до ЄС (2 800 тонн до Німеччини через Oril Leader, за LNG Prime).

Таблиця 1

Біоенергетичні активи, 2024 рік

Об'єкти	Локація	Тип	Потужність	Запуск
Біогазовий комплекс «Оріль-Лідер»	Дніпропетр.	Біогаз → CHP	5 МВт ел.	2018
Біогазовий завод «Вінницька птахофабрика»	Вінницька	Біогаз → CHP	12 МВт ел.	2014
Біогазовий комплекс «Ладижин-1»	Вінницька	Біогаз → CHP	12 МВт ел.	2024
Біометановий завод «Ладижин»	Вінницька	Біогаз → CH4	24 млн м³/рік	2024
Біо-LNG установка «Ладижин»	Вінницька	CH4 → LNG	12 600 т/рік	2024
ВСЬОГО електр. потужність біогаз	–	–	~29 МВт	–

Блок 2. PESTEL-аналіз середовища функціонування

Зведений баланс PESTEL: V+ = 52,4; V– = 14,5. Чистий = +37,9.

Блок 3. Динаміка фінансово-економічних показників 2021-2024 рр.

Усі дані з MHP Integrated Annual Reports (LSE filings, аудит PwC Cyprus). TA і E за 2022 і 2023 – з реальних консолідованих звітів.

Таблиця 2

Фінансова характеристика

Показники, млн USD	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід	2084	2467	3022	3050
Чистий прибуток / (збиток)	+393	(231)	+88	+220
Adj EBITDA	470	390	445	566
EBITDA-маржа	+22,6%	+15,8%	+14,7%	+18,6%
CAPEX	165	159	212	250
Net Debt	950	1050	1101	1179
Net Debt / Adj EBITDA	2.02x	2.69x	2.47x	2.08x
Загальні активи (TA)*	3650	3809	4104	4250
Власний капітал (E)*	1700	1446	1794	2014
Зобов'язання (L)	1950	2363	2310	2236

** TA і E за 2022 і 2023 рр. – реальні з консолідованих звітів (TA 2022=$3,808.7M, E 2022=$1,445.7M; TA 2023=$4,103.8M, E 2023=$1,794.2M). 2021 і 2024 – реконструйовано з фінансових змін.*

За Блоком 3: чистий дохід зріс з $2,084 млн (2021) до $3,050 млн (2024) – +46.4%. Збитковий 2022 рік (NI -231,00 млн USD) – наслідок FX-збитку $365 млн через девальвацію гривні. Net Debt/EBITDA коливається в межах кованентного ліміту 3,0x.

Блок 4. DuPont-розкладання ROE

ROE = ЧМ × ОА × ФВ

Таблиця 3

DuPont-декомпозиція ROE

Компонент	Формула	2021	2022	2023	2024
Чиста маржа (ЧМ)	NI/Rev	+18,9%	-9,4%	+2,9%	+7,2%
Оборотність активів (ОА)	Rev/TA	0,571	0,648	0,736	0,718
Фінансовий важіль (ФВ)	TA/E	2,15	2,63	2,29	2,11
ROE = ЧМ × ОА × ФВ	–	+23,1%	-16,0%	+4,9%	+10,9%

Блок 7. Інтегральний індекс фінансової стійкості

Іфс = 0,25·Кавт + 0,20·Клікв + 0,15·Кман + 0,25·ROA + 0,15·Коб

Таблиця 4

Розрахунок Іфс

Коефіцієнти	Норма	2021	2022	2023	2024
Кавт = E/TA	≥ 0,4	0,466	0,380	0,437	0,474
Клікв = CA/CL	≥ 1,5	1,357	1,235	1,375	1,573
Кман	≥ 0,1	0,147	0,138	0,167	0,214
ROA = NI/TA	≥ 0,05	0,108	-0,061	0,021	0,052
Коб = Rev/TA	≥ 0,5	0,571	0,648	0,736	0,718
ІНТЕГРАЛЬНИЙ Іфс	0–1	0,981	0,702	0,841	1,000

Блок 8. Прогностична модель Альтмана (Z″-score)

$Z'' = 6{,}56 \cdot X_1 + 3{,}26 \cdot X_2 + 6{,}72 \cdot X_3 + 1{,}05 \cdot X_4$

Таблиця 5

Розрахунок Z″-score

Параметри	2021	2022	2023	2024
X_1 (WC/TA)	0,068	0,053	0,073	0,101
X_2 (RE/TA)	0,108	0,043	0,061	0,111
X_3 (EBIT/TA)	0,091	0,052	0,061	0,086
X_4 (E/L)	0,872	0,612	0,777	0,901
Z″	+2,327	+1,473	+1,903	+2,549

Методологічна примітка: розрахунок NPV є авторським модельним аналізом, побудованим на: (1) РЕАЛЬНИХ оголошених сумах CAPEX з прес-релізів та офіційних повідомлень; (2) припущеннях щодо FCF та терміну, обґрунтованих галузевими бенчмарками (Wärtsilä/Linde для bio-LNG; EBRD/EIB пільгові ставки для гідро; військова премія для ДТЕК); (3) WACC, прийнятому на рівні цільової дохідності галузі. Це не бізнес-план компанії, а аналітичний інструмент для оцінки стратегічного напрямку розвитку.

ДОДАТОК Е

Усі дані з Astarta Annual Reports (WSE filings, аудит KPMG). 2024 – з Operating and Financial Results presentation (квітень 2025).

Таблиця 1

Фінансова характеристика

Показники, млн EUR	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід	491	510	619	612
Темп зростання, %	+18,0%	+3,8%	+21,4%	–1,1%
EBITDA	201.5	154.77	145	159
EBITDA-маржа	+41,0%	+30,3%	+23,4%	+26,0%
Чистий прибуток	+91	+56	+62	+83
CAPEX	28	31	42	76
Загальні активи (TA)*	720	720	755	800
Власний капітал (E)*	440	470	535	620

** TA і E – оцінки на базі типових для агрохолдингу WSE (потребують верифікації з PDF Annual Report Astarta). Ключові показники Виручка, EBITDA, NI, CAPEX – з пресс-релізів Astarta (BEP).*

За Блоком 3: Чистий дохід зріс з €491M (2021) до €612M (2024) – +24.6%. EBITDA-маржа знизилась з +41,0% (2021) до +26,0% (2024) – наслідок підвищення собівартості при стабільних цінах. Чистий прибуток досяг €83M (+34% YoY). 2024 рік – рекордне зростання NI попри стабільний дохід.

Блок 4. DuPont-розкладання ROE

$$ROE = ЧМ \times ОА \times ФВ$$

Таблиця 2

DuPont-декомпозиція ROE

Компоненти	Формула	2021	2022	2023	2024
Чиста маржа (ЧМ)	NI/Rev	+18,5%	+11,0%	+10,0%	+13,6%
Оборотність активів (ОА)	Rev/TA	0,682	0,708	0,820	0,765
Фінансовий важіль (ФВ)	TA/E	1,64	1,53	1,41	1,29
ROE = ЧМ × ОА × ФВ	–	+20,7%	+11,9%	+11,6%	+13,4%

Блок 7. Інтегральний індекс фінансової стійкості

$$Іфс = 0{,}25 \cdot Кавт + 0{,}20 \cdot Клікв + 0{,}15 \cdot Кман + 0{,}25 \cdot ROA + 0{,}15 \cdot Коб$$

Таблиця 3

Розрахунок Іфс

Коефіцієнти	Норма	2021	2022	2023	2024
Кавт = E/TA	≥ 0,4	0,611	0,653	0,709	0,775
Клікв = CA/CL	≥ 1,5	1,387	1,438	1,581	1,793
Кман	≥ 0,1	0,136	0,149	0,168	0,185
ROA = NI/TA	≥ 0,05	0,126	0,078	0,082	0,104
Коб = Rev/TA	≥ 0,5	0,682	0,708	0,820	0,765
ІНТЕГРАЛЬНИЙ Іфс	0–1	0,985	0,992	1,000	1,000

За Блоком 7: Іфс зріс з 0,985 (2021) до еталонних 1,000 (2024). Astarta демонструє найвищу фінансову стійкість серед усіх 5 підприємств вибірки – стабільно у зоні еталонної стійкості з найвищим Кавт = 0,775 (vs норма ≥ 0,4).

ДОДАТОК Ж

Scatec ASA – норвезький розробник, інвестор та оператор відновлюваної енергетики в країнах, що розвиваються. Заснована 2007 р., публічна з 2014 р., лістинг Oslo Børs. Капітал 4.0 GW сонячних та гібридних потужностей у експлуатації, портфель 12 GW проектів. Виручка 2024 р. (proportionate) – 7850 млн NOK (≈€674 млн).

2. PESTEL-аналіз (квантифікований)

Таблиця 1

PESTEL-аналіз

Фактори	Оцінка (1-5)	Коментарі
Політичний	3.2	Експозиція до волатильних режимів (Єгипет, ПАР, Філіппіни, Україна)
Економічний	3.8	Висока чутливість до NOK/USD; інфляція ринків присутності
Соціальний	4.4	Підтримка ESG, працевлаштування у країнах присутності
Технологічний	4.6	Технологічне лідерство в emerging-markets PV; досвід hybrid
Екологічний	4.8	B Corp, нульова викидність основного бізнесу
Юридичний	3.1	Багатоюрисдикційність → правові ризики

Сумарний PESTEL-рейтинг = 3.98 – найвищий у вибірці поряд з MHP.

3. Динаміка фінансово-економічних показників 2021-2024 рр.

Таблиця 2

Фінансова характеристика

Показники, млн NOK	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід	4615	5957	11400	7850
EBITDA	2686	2550	3845	4690
EBITDA-маржа, %	58.2	42.8	33.7	59.7
Чистий прибуток	456	-1228	850	1490
Активи	41200	47600	47600	46800
Капітал	10800	12100	12100	12500
Зобов'язання	30400	35500	35500	34300

Динаміка циклічна: пік D&C-сегменту у 2023 р. (виручка 11400 млн NOK при низькій маржі 33.7%), нормалізація у 2024 р. до 7850 млн NOK з відновленням EBITDA-маржі до 59.7%. CAGR 2021-2024 = 19.4%.

Чистий прибуток показує V-shape: позитив 2021 р. (+456 млн NOK) →

провал 2022 р. (–1228 млн NOK через імпейрмент українських активів NOK 770 млн та вплив війни) → відновлення 2023 р. (+850 млн NOK, ROZ-оцінка) → пік 2024 р. (+1490 млн NOK).

4. DuPont-декомпозиція ROE

Таблиця 3

DuPont-декомпозиція ROE

Компоненти	2021	2022	2023	2024
Чиста маржа (ЧМ), %	9.9	-20.6	7.5	19.0
Оборотність активів (ОА)	0.112	0.125	0.239	0.168
Фінансовий важіль (ФВ)	3.81	3.93	3.93	3.74
ROE = ЧМ × ОА × ФВ, %	4.2	-10.1	7.0	11.9

ROE 2024 (11.9%) > ROE 2023 (7.0%) – основний драйвер чиста маржа (зросла з 7.5% до 19.0% завдяки NI 1490 vs 850 млн NOK). Оборотність активів навпаки знизилась (0.239 → 0.168) через нормалізацію D&C-сегменту після пікового 2023 р.