УДК 330
JEL Q10, Q42
DOI: https://doi.org/10.32782/bsnau.D2026.2.6

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ІНТЕГРОВАНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Потапов Валентин Євгенійович
аспірант,
Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"
ORCID ID: 0000-0003-3260-4397
valentine.potapov@gmail.com

У статті досліджено теоретико-методичні засади формування та реалізації конкурентних стратегій енергетичних підприємств в умовах сучасного функціонування енергетичного ринку. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності енергетичних підприємств у контексті трансформаційних змін ринкового середовища, посилення ролі інституційного регулювання, цифровізації економіки та зростання вимог до енергоефективності й сталого розвитку. Особлива увага приділяється розвитку інтегрованих підходів до управління конкурентоспроможністю, які забезпечують узгодженість стратегічних, інвестиційних та інноваційних рішень у діяльності підприємств енергетичного сектору. Метою дослідження є обґрунтування концептуальних засад управління конкурентоспроможністю енергетичних підприємств на основі інтеграції бізнес-моделей, визначення ключових факторів їх розвитку та розробка концептуальної моделі формування конкурентної стратегії. У дослідженні використано системний, структурно-функціональний, порівняльний та аналітичний методи, що дало змогу комплексно оцінити вплив інституційних, економічних і технологічних факторів на розвиток енергетичних підприємств. Результати дослідження свідчать, що формування конкурентної стратегії енергетичних підприємств визначається сукупністю нормативних, інвестиційних, організаційно-управлінських та технологічних факторів, які становлять основу їх довгострокового розвитку. Доведено, що ефективна інтеграція інвестиційних програм, цифрових рішень та інноваційних підходів сприяє підвищенню операційної ефективності, оптимізації витрат і зміцненню ринкових позицій. Встановлено, що інтеграція бізнес-моделей відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності, оскільки підвищує адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища та підтримує їх сталий розвиток. Запропоновано концептуальну модель управління конкурентоспроможністю енергетичних підприємств, яка базується на інтеграції нормативного забезпечення, інвестиційного планування, факторного аналізу, розвитку інформаційної бази та ефективної взаємодії зі стейкхолдерами. Застосування цієї моделі сприяє підвищенню якості управлінських рішень і забезпеченню довгострокової ефективності функціонування підприємств енергетичного сектору.

Ключові слова: *конкурентоспроможність, енергетичні підприємства, конкурентна стратегія, інвестиційні програми, цифрова трансформація, бізнес-моделі, сталий розвиток, інституційне середовище.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах трансформації енергетичного сектору України, що супроводжується безпрецедентним впливом російської військової агресії, структурними змінами ринку та інтеграційними процесами, особливої актуальності набуває проблема забезпечення конкурентоспроможності енергетичних підприємств. Традиційні підходи до стратегічного управління та використання уніфікованих бізнес-моделей виявляються недостатньо ефективними в умовах високої невизначеності, що обмежує здатність підприємств до адаптації та стійкого розвитку. У зв'язку з цим виникає потреба у розробці концептуально нових підходів до управління конкурентоспроможністю, заснованих на інтеграції множинних бізнес-моделей, які дозволяють враховувати специфіку функціонування галузі, динаміку зовнішнього середовища та необхідність забезпечення безперервності енергопостачання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика управління конкурентоспроможністю енергетичних підприємств, формування їх стратегічного розвитку та забезпечення ефективного функціонування в умовах трансформаційних змін енергетичного ринку активно досліджується у сучасній економічній науці. Різні аспекти оцінювання конкурентоспроможності, формування конкурентних стратегій, розвитку інвестиційної діяльності, забезпечення економічної та екологічної безпеки, а також цифрової трансформації підприємств розглядаються у працях таких науковців, як Т. Полозова [1], Ю. Гудзь, А. Шостаковська, Ю. Майстренко, А. Козинець [2; 3], О. Байло, К. Кузнєцова [4; 5], Н. Бобро, Н. Васильєва, С. Суворова [6; 7], О. Голова, Р. Гулінчук, Р. Лісова [8], О. Парфентьєва, В. Дмитровська, С. Кириленко [9], О. Гук, Л. Федевич, М. Ливдар, Л. Бушовська, А. Близнюк, В. Бакай [10] та ін..

У їхніх дослідженнях висвітлюються питання стратегічного управління підприємствами енергетичного сектору, методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності, впливу інституційного середовища та державної політики на розвиток енергетичних підприємств, а також ролі цифрових технологій та інновацій

© Потапов В. Є., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

у забезпеченні ефективності їх функціонування. Значна увага приділяється дослідженню впливу нестабільності ринкового середовища, інвестиційних процесів і технологічних змін на формування конкурентних переваг підприємств. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, недостатньо дослідженими залишаються питання формування інтегрованих бізнес-моделей як інструменту управління конкурентоспроможністю енергетичних підприємств, що зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретичних і прикладних підходів у цьому напрямі.

Формування цілей статті. Мета статті – обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка концептуальної моделі управління конкурентоспроможністю енергетичних підприємств на основі інтеграції множинних бізнес-моделей, що забезпечують підвищення їх адаптивності, ефективності функціонування та стійкості до впливу зовнішніх дестабілізуючих факторів.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили обґрунтованість отриманих результатів та формування концептуальної моделі управління конкурентоспроможністю енергетичних підприємств. Зокрема, застосовано методи теоретичного узагальнення та систематизації – для дослідження наукових підходів до визначення сутності конкурентоспроможності та бізнес-моделей; системний підхід – для обґрунтування структури концептуальної моделі та визначення взаємозв'язків між її елементами; методи аналізу і синтезу – для ідентифікації ключових факторів впливу на конкурентоспроможність енергетичних підприємств; порівняльний аналіз – для оцінювання різних підходів до формування бізнес-моделей та конкурентних стратегій; економіко-статистичні методи – для аналізу тенденцій розвитку енергетичного сектору; а також метод моделювання – для розробки авторської концептуальної моделі управління конкурентоспроможністю на основі інтеграції множинних бізнес-моделей.

Результати дослідження. Період 2025–2026 років характеризується суттєвим ускладненням умов функціонування енергетичного сектору України, що зумовлено поєднанням ринкових трансформацій та системних безпекових викликів воєнного характеру. Масовані ракетно-дронові удари по об'єктах газовидобувної та електрогенеруючої інфраструктури спричинили значне скорочення внутрішнього видобутку енергоресурсів і втрату частини генеруючих потужностей, що, у свою чергу, призвело до масштабних перебоїв у енергопостачанні. У таких умовах енергетичні підприємства функціонували у середовищі підвищеної невизначеності, де поєднуються фактори ринкової конкуренції, інвестиційних обмежень, технологічних змін та зовнішніх загроз, що актуалізує проблему забезпечення їх конкурентоспроможності на принципово нових засадах.

Водночас лібералізація ринку електричної енергії, інтеграція до європейського енергетичного простору та посилення ролі інновацій і цифрових технологій обумовлюють трансформацію підходів до стратегічного управління енергетичними підприємствами [1; 2]. За таких умов традиційні підходи до формування та реалізації бізнес-моделей втрачають свою універсальність, що обумовлює необхідність їх адаптації до специфіки функціонування енергетичних підприємств у нестабільному середовищі та підводить до висновку про відсутність можливості прямого запозичення концептуальних бізнес-моделей підприємств-аналогів.

Ця обставина зумовлює необхідність проведення конкурентного аналізу, який дозволяє ідентифікувати найбільш ефективні конфігурації бізнес-моделей з урахуванням галузевих, інституційних та технологічних особливостей функціонування енергетичних підприємств. При цьому в умовах динамічних змін зовнішнього середовища застосування лише однієї бізнес-моделі не забезпечує належного рівня конкурентоспроможності, що актуалізує потребу у формуванні їх комбінованих та адаптивних варіацій [3; 4]. Ймовірно, енергетичні підприємства будуть змушені генерувати та, за необхідності, трансформувати множинні бізнес-моделі залежно від сегмента ринку, характеру конкурентної взаємодії та рівня інтеграції в енергетичні системи (рис. 1).

Необхідність одночасного застосування множинних бізнес-моделей зумовлює потребу енергетичних підприємств у впровадженні ефективних управлінських технологій, здатних забезпечити координацію та синхронізацію діяльності в межах різних сегментів ланцюга створення вартості [5, с. 441]. У цьому контексті кожен сегмент функціонування підприємства передбачає формування специфічної бізнес-моделі, орієнтованої на задоволення відповідних потреб ринку та підвищення ефективності використання ресурсів [6; 7]. Різноманітність бізнес-моделей значною мірою детермінується стратегічними тенденціями зовнішнього середовища, зокрема трансформацією сировинних ринків, зміною структури інвестиційних потоків із акцентом на розвиток відновлюваних джерел енергії, а також інтеграцією інноваційних технологій у процеси виробництва та надання енергетичних послуг [8]. За таких умов забезпечення високого рівня конкурентоспроможності енергетичних підприємств є неможливим без реалізації інноваційно орієнтованих стратегій та активізації інвестиційної діяльності, які формуються з урахуванням пріоритетів національної енергетичної стратегії та специфіки функціонування галузі.

Конкурентна поведінка енергетичних підприємств багато в чому обумовлюється факторами внутрішнього та зовнішнього характеру, які разом визначають різні комбінації стратегій. Імовірно, у недалекому майбутньому енергетичні підприємства будуть змушені акумулювати кілька стратегічних бізнес-моделей, адаптуючи кожну з них під конкретний ринковий сегмент [9; 10].

На основі проведеного методичного аналізу розробимо авторську конкурентну стратегію для енергетичних підприємств України, що буде складатися з 7 взаємопов'язаних блоків (рис. 2).

Зупинимося детальніше на характеристиці основних етапів формування конкурентної стратегії енергетичного підприємства, зокрема на змістовному наповненні Блоку 1, у межах запропонованої концептуальної

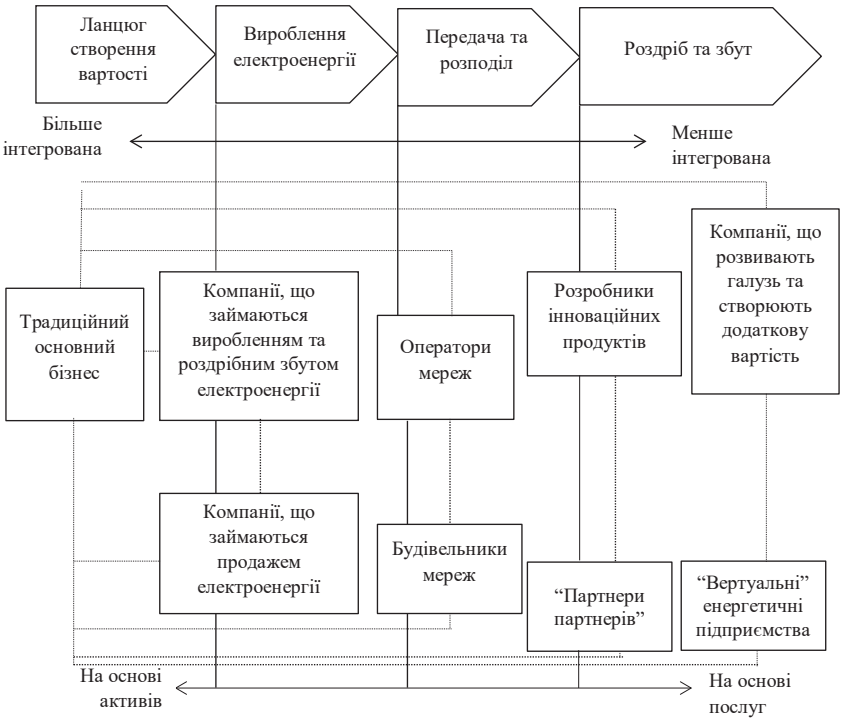

Рис. 1. Бізнес-моделі для енергетичних підприємств

Джерело: сформовано автором самостійно

Блок 1 «Нормативний»	• В його рамках визначаються основні елементи, які мають найбільший вплив на діяльність енергетичного підприємства, з урахуванням різних факторів, таких як сучасні умови, державні стратегії та законодавча база.
Блок 2 «Структурно-організаційний блок»	• Дозволяє зробити висновок про основні напрями розвитку енергетичного підприємства та його структурні підрозділи, а також про суб’єкт і об’єкт дослідження. Для визначення цілей і завдань необхідно провести аналіз інвестиційних програм та методів управління.
Блок 3 «Факторний аналіз»	• В його рамках виділяються найбільш суттєві фактори, що впливають на вибір окремих (найбільш актуальних) об’єктів інвестування та формування конкурентної стратегії.
Блок 4 «Формування інвестиційних програм»	• В його рамках визначаються, розробляються та встановлюються пріоритетні для енергетичного підприємства інвестиційні програми, коротко описується їх актуальність.
Блок 5 «Блок інформаційного забезпечення»	• Визначає необхідність створення інформаційної бази для формування інвестиційних програм.
Блок 6 «Блок вибору зовнішніх контрагентів»	• В рамках даного блоку визначається коло контрагентів, а також вимоги до їх діяльності, специфіка, попит відповідно до нормативної бази.
Блок 7 «Блок оцінки результатів»	• Передбачає оцінку результатів прийнятої конкурентної стратегії, внесення коректив та поправок з урахуванням ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Рис. 2. Авторська конкурентна стратегія для енергетичних підприємств України

Джерело: сформовано автором самостійно

моделі. У процесі його реалізації доцільно виокремити три ключові групи факторів, що визначають формування конкурентних переваг і напрями розвитку підприємства: галузеві, зумовлені програмними документами та специфікою функціонування енергетичної галузі; загальноекономічні, які впливають на діяльність підприємства як суб’єкта оптового ринку електричної енергії; а також правові, пов’язані з механізмами державного регулювання.

Водночас кількісний і якісний склад зазначених факторів є динамічним та може змінюватися залежно від трансформацій зовнішнього середовища.

У межах блоку 1 також визначається стратегічна спрямованість розвитку енергетичного підприємства, що полягає у забезпеченні безпечного та ефективного використання енергетичних ресурсів із урахуванням цілей сталого розвитку. Нормативне підґрунтя реалізації конкурентної стратегії формується на основі Енергетичної стратегії України, локальних актів підприємства та державних програм, а також ключових законодавчих актів, що регулюють функціонування галузі, зокрема Закону України «Про ринок електричної енергії» від 13.04.2017 № 2019-VIII, Закону України «Про енергетичну ефективність» від 21.10.2021 № 1818-IX, Закону України «Про альтернативні джерела енергії» від 20.02.2003 № 555-IV, Закону України «Про комбіноване виробництво теплової та електричної енергії (когенерацію) та використання скидного енергопотенціалу» від 05.04.2005 № 2509-IV, Закону України «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг» від 28.08.2025 № 4196-IX. Саме зазначені положення створюють інституційні умови для подальшого формування наступних блоків концептуальної моделі конкурентної стратегії.

Блок 2 спрямований на формування ключових процесів розвитку конкурентних переваг енергетичного підприємства у взаємодії з іншими учасниками ринку на основі розробки та аналізу інвестиційних програм. У межах цього блоку визначається цільова орієнтація комплексного розвитку підприємства та його структурних підрозділів, а також уточнюються суб'єкт і об'єкт управління конкурентною стратегією. Цільова функція полягає у досягненні лідерських позицій підприємства в енергетичній галузі шляхом підвищення ефективності діяльності, впровадження інновацій та розширення ринкової присутності із використанням нормативно-правових механізмів регулювання. При цьому суб'єктом управління виступає менеджмент енергетичного підприємства, діяльність якого повинна базуватися на сучасному правовому та організаційному забезпеченні, тоді як об'єктом управління є процеси формування та реалізації конкурентної стратегії в умовах корпоративних відносин і державного регулювання галузі.

Блок 3 передбачає ідентифікацію, систематизацію та оцінювання факторів, що впливають на формування інвестиційних програм і рівень конкурентоспроможності енергетичного підприємства, а також моделювання та прогнозування реалізації його стратегій. Факторний простір представлений сукупністю зовнішніх і внутрішніх параметрів, які доцільно класифікувати за правовими, економічними та технологічними ознаками, що дозволяє визначити домінуючі чинники для побудови ефективної конкурентної стратегії.

Блок 4 спрямований на визначення пріоритетних напрямів інвестиційної діяльності енергетичного підприємства, зокрема модернізації та впровадження енергоефективних технологій, розвитку інфраструктури, залучення зовнішніх інвестицій та фінансування інноваційних розробок (R&D). Реалізація інвестиційних програм здійснюється з урахуванням вимог державного регулювання та стратегічних орієнтирів галузевого розвитку, визначених Законом України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII, Законом України «Про ринок електричної енергії» від 13.04.2017 № 2019-VIII, Законом України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями» від 17.12.2020 № 1116-IX, а також відповідними державними програмами.

Реалізація блоку 5 представленої концептуальної моделі визначається необхідністю розвитку інформаційної бази в контексті управлінської діяльності, обліку даних, планування інвестиційних програм і звіту про проведену інвестиційну діяльність. У цьому контексті важливо модернізувати систему управління якістю, яка включає в себе: створення автоматизованої системи оцінки і управління ризиками; координація всіх рівнів підприємства за допомогою автоматизованої системи та Єдиної цифрової стратегії підприємства; впровадження системи оцінки ризиків і їх превенція; приведення корпоративного управління у відповідність і для досягнення цілей національних проектів.

У блоці 6 представлені положення, що дозволяють визначити коло контрагентів і послідовність дій менеджменту цієї організації при здійсненні взаємодії з ними. Такий вплив сприяє визначенню попиту на товари, послуги в області енергетики, специфіки контрагентів, обліку їх переваг та інших факторів. Такий аналіз дозволить зробити висновок про напрями інноваційного розвитку в конкретних областях, врахувати пріоритетні напрями і, як наслідок, зберегти конкурентоспроможне становище на ринку.

Блок 7 завершує дослідження і визначає ефекти та результати реалізації конкурентної стратегії, які можуть бути отримані з урахуванням позначених факторів і використання запропонованих підходів. Результатом представленої моделі має стати досягнення мети, визначеної в блоці 2, підвищення якості прийнятих управлінських рішень енергетичним підприємством і в разі наявності розбіжностей між державними стратегіями і концепцією підприємства – приведення останнім у відповідність.

Так, нами була виявлена проблема відсутності структурованої концептуальної моделі, яка дозволила б забезпечити конкурентоспроможність енергетичного підприємства на вітчизняному ринку. Як авторську рекомендацію можна виділити необхідність формування конкурентних стратегій окремих суб'єктів енергетичної галузі для можливості економічного розвитку та безперебійного обороту енергії на ринку.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасні умови функціонування енергетичних підприємств України, які формуються під впливом російської військової агресії, структурних змін ринку та процесів євроінтеграції, обумовлюють необхідність трансформації підходів до управління їх конкурентоспроможністю. Доведено, що використання однієї уніфікованої бізнес-моделі не забезпечує належного рівня адаптивності в умовах високої невизначеності, що зумовлює доцільність формування інтегрованих бізнес-модельних

конфігурацій. Обґрунтовано, що поєднання множинних бізнес-моделей дозволяє енергетичним підприємствам ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, диверсифікувати джерела створення вартості та підвищувати стійкість до ризиків.

Запропонована концептуальна модель управління конкурентоспроможністю, що включає сім взаємопов'язаних блоків, забезпечує системне поєднання нормативного, організаційного, факторного, інвестиційного, інформаційного та аналітичного компонентів управління. Її застосування дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити узгодженість стратегічних цілей підприємства з державними пріоритетами розвитку енергетичної галузі та сформувати передумови для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для розробки адаптивних конкурентних стратегій енергетичних підприємств в умовах нестабільності та підвищених безпекових ризиків.

Список використаної літератури:

1. Полозова Т.В. Управління стратегічним розвитком підприємств енергетичного ринку України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 1. С. 162–168. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-27
2. Потапов В. Є. Методи визначення конкурентоспроможності енергетичних підприємств. Економіка і управління. 2023. Вип. 4 (100). DOI: https://doi.org/10.36919/2312-7812.4.2023.45
3. Гудзь Ю., Шостаковська А., Майстренко Ю., Козинець А. Фінансові інструменти забезпечення економіко-екологічної безпеки підприємств. Сталий розвиток економіки. 2025. № 5 (56). С. 87–92. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-12
4. Байло О., Кузнєцова К. Підходи щодо управління стратегічним розвитком енергетичних підприємств у турбулентних умовах. Economic Synergy. 2025. № 4. С. 292–305. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-20
5. Потапов В. Оцінка конкурентоспроможності енергетичних підприємств у контексті формування ефективної стратегії розвитку. Сталий розвиток економіки. 2025. № 6 (57). С. 440–445. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-59
6. Bobro N., Vasylieva N., Suvorova S., Golovina O., Hulinchuk R. Effectiveness of digital integration in the economy and society amid ongoing economic transformation. International Journal of Organizational Leadership. 2025. Vol. 14 (First Special Issue 2025). P. 145–158. DOI: https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60469
7. Bobro N., Lisova R., Parfentieva O., Dmytrovska V., Kyrylenko S. Digital transformation for cost optimisation and sustainable business operations. European Journal of Sustainable Development. 2025. Vol. 14, No. 2. P. 158. DOI: https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p158
8. Потапов В. Є. Підвищення рівня конкурентоспроможності в умовах нестабільних енергетичних ринків. Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова. 2024. Вип. 4 (497). DOI: https://doi.org/10.15589/znp2024.4(497).29
9. Гук О., Федевич Л., Ливдар М., Бушовська Л., Близнюк А. Оцінювання ефективності державної політики розвитку малого й середнього бізнесу: фінансовий аспект. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. № 1 (54). С. 174–187. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4265
10. Бакай В. Й. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник* Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6. С. 274. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-42

***References**:*

1. Polozova T. V. (2024) Upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpryiemstv enerhetychnoho rynku Ukrainy [Management of strategic development of enterprises of the energy market of Ukraine]. Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, vol. 9, no. 1, pp. 162–168. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-27 (in Ukrainian)
2. Potapov V. Ye. (2023) Metody vyznachennia konkurentospromozhnosti enerhetychnykh pidpryiemstv [Methods for determining the competitiveness of energy enterprises]. Ekonomika i upravlinnia, issue 4 (100). DOI: https://doi.org/10.36919/2312-7812.4.2023.45 (in Ukrainian)
3. Hudz Yu., Shostakovska A., Maistrenko Yu., Kozynets A. (2025) Finansovi instrumenty zabezpechennia ekonomiko-ekolohichnoi bezpeky pidpryiemstv [Financial instruments for ensuring economic and environmental security of enterprises]. Stalyi rozvytok ekonomiky, no. 5 (56), pp. 87–92. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-12 (in Ukrainian)
4. Bailo O., Kuznietsova K. (2025) Pidkhody shchodo upravlinnia stratehichnym rozvytkom enerhetychnykh pidpryiemstv u turbulentnykh umovakh [Approaches to managing the strategic development of energy enterprises in turbulent conditions]. Economic Synergy, no. 4, pp. 292–305. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-20
5. Potapov V. (2025) Otsinka konkurentospromozhnosti enerhetychnykh pidpryiemstv u konteksti formuvannia efektyvnoi stratehii rozvytku [Assessment of competitiveness of energy enterprises in the context of forming an effective development strategy]. Stalyi rozvytok ekonomiky, no. 6 (57), pp. 440–445. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-59 (in Ukrainian)
6. Bobro N., Vasylieva N., Suvorova S., Golovina O., Hulinchuk R. (2025) Effectiveness of digital integration in the economy and society amid ongoing economic transformation. International Journal of Organizational Leadership, vol. 14 (First Special Issue 2025), pp. 145–158. DOI: https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60469
7. Bobro N., Lisova R., Parfentieva O., Dmytrovska V., Kyrylenko S. (2025) Digital transformation for cost optimisation and sustainable business operations. European Journal of Sustainable Development, vol. 14, no. 2, p. 158. DOI: https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p158.

8. Potapov V. Ye. (2024) Pidvyshchennia rivnia konkurentospromozhnosti v umovakh nestabilnykh enerhetychnykh rynkiv [Increasing the level of competitiveness in unstable energy markets]. Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu korablebuduvannia imeni admirala Makarova, issue 4 (497). DOI: https://doi.org/10.15589/znp2024.4(497).29 (in Ukrainian)
9. Huk O., Fedevych L., Lyvdar M., Bushovska L., Blyzniuk A. (2024) Otsiniuvannia efektyvnosti derzhavnoi polityky rozvytku maloho y serednoho biznesu: finansovyi aspekt [Evaluation of the effectiveness of state policy for SME development: financial aspect]. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, no. 1 (54), pp. 174–187. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4265 (in Ukrainian)
10. Bakay V. Y. (2021) Osoblyvosti vyznachennia ta otsinky konkurentospromozhnosti produktsii pidpryiemstva [Features of determining and assessing the competitiveness of enterprise products]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, no. 6, p. 274. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-42 (in Ukrainian)

Valentyn Potapov, *Postgraduate Student, Private Higher Education Establishment "European University"*

CONCEPTUAL MODEL FOR MANAGING THE COMPETITIVENESS OF ENERGY ENTERPRISES BASED ON INTEGRATED BUSINESS MODELS

The article examines the theoretical and methodological foundations for the formation and implementation of competitive strategies of energy enterprises under current conditions of the energy market functioning. The relevance of the study is driven by the need to enhance the competitiveness of energy enterprises in the context of transformational changes in the market environment, the increasing role of institutional regulation, the digitalization of the economy, and growing requirements for energy efficiency and sustainable development. Particular importance is attached to the development of integrated approaches to competitiveness management that ensure the alignment of strategic, investment, and innovation decisions in the activities of energy sector enterprises. The purpose of the study is to substantiate the conceptual foundations of managing the competitiveness of energy enterprises based on the integration of business models, to identify key factors of their development, and to develop a conceptual model for forming a competitive strategy. The research employs systemic, structural-functional, comparative, and analytical methods, which made it possible to comprehensively assess the impact of institutional, economic, and technological factors on the development of energy enterprises. The results of the study demonstrate that the formation of a competitive strategy for energy enterprises is determined by a combination of regulatory, investment, organizational-managerial, and technological factors that constitute the basis of their long-term development. It is shown that the effective integration of investment programs, digital solutions, and innovative approaches contributes to improving operational efficiency, optimizing costs, and strengthening market positions. It is established that the integration of business models plays a key role in ensuring competitiveness, as it enhances enterprises' adaptability to changes in the external environment and supports their sustainable development. A conceptual model for managing the competitiveness of energy enterprises is proposed, which is based on the integration of regulatory support, investment planning, factor analysis, the development of an information base, and effective interaction with stakeholders. This model contributes to improving the quality of managerial decision-making and ensuring the long-term efficiency of energy sector enterprises.

Keywords: *competitiveness, energy enterprises, competitive strategy, investment programs, digital transformation, business models, sustainable development, institutional environment.*

Дата надходження статті: 06.04.2026
Дата прийняття статті: 12.05.2026
Дата публікації статті: 29.05.2026