Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»

Кафедра міжнародних економічних відносин та логістики

До захисту допущено кафедрою міжнародних економічних відносин та логістики протокол №____ від _____

завідувач кафедри _____ Анна ЗАЙЦЕВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

(тема роботи)

Спеціальність (спеціалізація) 292 Міжнародні економічні відносини

Освітня програма Міжнародні економічні відносини

Здобувач _____ Олександр ГРИГОРАШ

Науковий керівник _____ Аліна ШОЛОМ

Харків – 2026

Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»
Кафедра міжнародних економічних відносин та логістики
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини
Освітня програма «Міжнародні економічні відносини»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувача кафедри

_____Анна ЗАЙЦЕВА_____
підпис ініціали, прізвище

“____” _____20___року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Григорашу Олександру Вікторовічу
(прізвище, ім’я, по батькові студена)

1. Тема роботи «Напрямки підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у процесі євроінтеграції»
керівник роботи к.е.н., доц. Шолом А.С.
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “14” листопада 2025 року № 4001-5/4125
2. Строк подання студентом роботи 29.05.2026 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити:

– дослідити сутність конкурентоспроможності підприємства та фактори її формування; – розкрити особливості функціонування українських підприємств; – проаналізувати сучасний стан конкурентоспроможності українських підприємств на ринку ЄС; - виявити умови та механізми підвищення конкурентоспроможності у процесі євроінтеграції; – обґрунтувати пріоритети розвитку конкурентоспроможності українських підприємств в умовах євроінтеграції.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності підприємств в умовах євроінтеграції
2	Перспективи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у процесі євроінтеграції

5. Дата видачі завдання__01.12.2025 р._____

Студент _____ А. В. Григораш

Керівник роботи _____ А.С. Шолом

АНОТАЦІЯ

Григораш О. В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у процесі євроінтеграції: кваліфікаційна робота бакалавра / О. В. Григораш. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – 73 с.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад та розробці практичних напрямків підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у процесі євроінтеграції.

Робота складається зі вступу, 2 розділів, висновків; містить 73 сторінки, 5 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел включає 53 найменування.

У першому розділі розкрито сутність конкурентоспроможності підприємства та фактори її формування, досліджено особливості функціонування українських підприємств в умовах європейської інтеграції.

У другому розділі проаналізовано сучасний стан конкурентоспроможності українських підприємств на ринку ЄС, виявлено умови та механізми її підвищення у процесі євроінтеграції, обґрунтовано пріоритети розвитку конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції та проведено SWOT-аналіз.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, євроінтеграція, ринок ЄС, ПВЗВТ, стратегія підвищення конкурентоспроможності, SWOT-аналіз.

ABSTRACT

Hryhorash O. V. Directions for Improving the Competitiveness of Ukrainian Enterprises in the Process of European Integration: bachelor's qualification work / O. V. Hryhorash. – Kh.: V. N. Karazin Kharkiv National University, 2026. – 73 p.

The qualification work focuses on the study of theoretical foundations and the development of practical directions for improving the competitiveness of Ukrainian enterprises in the process of European integration.

The work consists of an introduction, 2 sections, and conclusions; contains 73 pages, 5 tables, 9 figures. The list of sources includes 53 items.

The first section reveals the essence of enterprise competitiveness and the factors of its formation, and examines the features of Ukrainian enterprises functioning under European integration conditions.

The second section analyzes the current state of competitiveness of Ukrainian enterprises on the EU market, identifies conditions and mechanisms for its improvement, substantiates priorities for competitiveness development under European integration, and provides a SWOT analysis.

Keywords: enterprise competitiveness, European integration, EU market, DCFTA, competitiveness improvement strategy, SWOT analysis.

ЗМІСТ

Вступ..... 6
Розділ 1. Теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності підприємств в умовах євроінтеграції..... 10
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та фактори її формування……...10
1.2. Особливості функціонування українських підприємств в умовах європейської інтеграції……21
Висновки до першого розділу 30
Розділ 2. Перспективи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у процесі євроінтеграції..... 32
2.1. Сучасний стан конкурентоспроможності українських підприємств на ринку Європейського Союзі……...32
2.2. Умови та механізми підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у процесі євроінтеграції……...42
2.3. Пріоритети розвитку конкурентоспроможності українських підприємств в умовах євроінтеграції…….50
Висновки до другого розділу 60
Висновки 62
Список використаних джерел 65
Додатки..... 72

ВСТУП

Обґрунтованість актуальності обраної теми. Сучасний розвиток світової економіки характеризується дедалі глибшою інтеграцією національних господарств до єдиного глобального простору, що докорінно змінює умови функціонування підприємств у всіх країнах без винятку. В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів та реалізації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом питання підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств набуває особливої практичної значущості та стратегічної актуальності. Євроінтеграція відкриває перед українським бізнесом широкі можливості для виходу на ринки ЄС, проте водночас висуває жорсткі вимоги щодо якості продукції, стандартів виробництва та управлінських практик.

Курс України на членство в Європейському Союзі, закріплений на конституційному рівні у 2019 році, та надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС у червні 2022 року визначають принципово нові стратегічні орієнтири для розвитку національної економіки та вітчизняного підприємництва зокрема. Масштабне реформування національного законодавства, технічних регламентів та стандартів ЄС формує нове конкурентне середовище, у якому виживуть лише ті підприємства, що здатні відповідати підвищеним вимогам ринку та забезпечувати необхідний рівень конкурентоспроможності своєї продукції і діяльності в цілому.

В умовах повоєнного відновлення країни питання підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств набуває ще більшого стратегічного значення. Процес відновлення та реконструкції зруйнованої виробничої інфраструктури є унікальною можливістю для технологічного стрибка та модернізації підприємств відповідно до найкращих міжнародних практик та стандартів ЄС. При цьому міжнародна фінансова та технічна допомога, що надходить в Україну від країн ЄС та міжнародних організацій,

може стати потужним ресурсом для підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу за умови його ефективного використання.

Конкурентоспроможність підприємства є складним, багатоаспектним явищем, яке визначається взаємодією великої кількості внутрішніх і зовнішніх факторів. В умовах євроінтеграції ця система факторів суттєво трансформується: до традиційних показників якості продукції, ефективності виробництва та маркетингової активності додаються нові вимоги щодо відповідності стандартам ЄС, прозорості діяльності, екологічної відповідальності та соціальної сталості бізнесу. Все це зумовлює необхідність комплексного дослідження напрямків підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у процесі євроінтеграції з урахуванням сучасних реалій та стратегічних перспектив розвитку країни.

Ступінь вивчення проблеми. Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємств досліджували такі зарубіжні вчені, як М. Портер, Й. Шумпетер, Дж. Барні, Д. Тіс, Г. Пізано та Е. Шуен. Серед вітчизняних науковців значний внесок у розвиток цієї проблематики зробили І. О. Піддубний, А. І. Піддубна, О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль, Ю. Б. Іванов, В. О. Герасимова, С. М. Клименко. Питання адаптації підприємств до умов євроінтеграції досліджувались у працях Р. Л. Лупака, В. Г. Шинкаренка, О. Г. Янкового та інших науковців. Разом з тим, попри наявність значного наукового доробку у цій сфері, питання стратегічних напрямків підвищення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах євроінтеграції в контексті сучасних реалій залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого вивчення.

Мета роботи – визначення сучасного стану та напрямів підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у процесі євроінтеграції. Відповідно до поставленої мети завданнями роботи є:

– розкрити сутність конкурентоспроможності підприємства та визначити фактори її формування;

– дослідити особливості функціонування українських підприємств в умовах європейської інтеграції;

– проаналізувати сучасний стан конкурентоспроможності українських підприємств на ринку ЄС;

– виявити умови та механізми підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у процесі євроінтеграції;

– обґрунтувати пріоритету розвитку конкурентоспроможності українських підприємств в умовах євроінтеграції.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентоспроможності підприємств.

Предмет дослідження – напрямки підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у процесі євроінтеграції.

Методи дослідження: У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод системного аналізу та синтезу використовується для розкриття сутності конкурентоспроможності підприємства та виявлення системи факторів її формування. Порівняльний аналіз застосовується для оцінки позицій українських підприємств на ринку ЄС у зіставленні з конкурентами з інших країн. Статистичний аналіз дозволяє дослідити динаміку ключових показників зовнішньоекономічної діяльності та торговельних відносин між Україною та ЄС. Структурно-логічний метод використовується для побудови концептуальних схем та класифікацій. Стратегічний аналіз застосовується при обґрунтуванні напрямків підвищення конкурентоспроможності. Метод узагальнення та абстрагування забезпечує формування висновків на основі отриманих результатів.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України та ЄС, зокрема Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом; статистичні дані Державної служби статистики України та Євростату; аналітичні звіти Міністерства економіки України,

Торгово-промислової палати України та профільних міжнародних організацій; матеріали наукових публікацій у фахових економічних виданнях; монографії вітчизняних та зарубіжних учених. Поєднання цих джерел забезпечує комплексний підхід до дослідження та достовірність отриманих результатів.

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи бакалавра були апробовані на XXI всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми світового господарства і міжнародних економічних відносин», яка відбулася 26 лютого 2026 року в ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна [42].

Структура і обсяг. Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ присвячено теоретичним засадам формування конкурентоспроможності підприємств в умовах євроінтеграції. Другий розділ містить аналіз сучасного стану та практичних напрямків підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Загальний обсяг роботи складає 73 сторінки основного тексту, що включає 5 таблиць та 9 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 53 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та фактори її формування

Конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових категорій сучасної економічної науки та практики господарювання. В умовах глобалізації та поглиблення міжнародної економічної інтеграції здатність підприємства успішно протистояти конкурентному тиску на внутрішньому та зовнішніх ринках визначає не лише його поточну економічну ефективність, але й перспективи довгострокового стратегічного розвитку. Питання конкурентоспроможності є предметом активної наукової дискусії, оскільки різні дослідницькі школи та окремі науковці трактують цей феномен по-різному, акцентуючи увагу на різних його аспектах та складових.

Важливо зазначити, що категорія «конкурентоспроможність» є багаторівневою. У науковій літературі прийнято виокремлювати конкурентоспроможність товару (продукції), конкурентоспроможність підприємства (фірми), конкурентоспроможність галузі та конкурентоспроможність країни в цілому. Зазначені рівні перебувають у тісному взаємозв'язку: конкурентоспроможність підприємства, з одного боку, формується на основі конкурентоспроможності окремих товарів і послуг, а з іншого боку, є результатом дії галузевих та макроекономічних факторів. Саме цей проміжний характер конкурентоспроможності підприємства робить її центральним об'єктом дослідження у сфері стратегічного управління.

Слід також звернути увагу на те, що конкурентоспроможність підприємства є поняттям, яке набуває різного змісту залежно від ринку, на якому розглядається. Підприємство може бути конкурентоспроможним на внутрішньому ринку, проте відчувати значні труднощі при виході на зовнішні ринки з вищим рівнем конкурентного тиску та жорсткішими вимогами до якості. Саме така ситуація є типовою для значної частини українських підприємств, що прагнуть реалізовувати свою продукцію на ринку ЄС. Таким чином, конкурентоспроможність є відносною категорією, яка завжди розглядається стосовно конкретного ринку та конкретного кола конкурентів.

Теоретичне підґрунтя сучасної концепції конкурентоспроможності формувалося протягом кількох сторіч еволюції економічної думки. Ще у класичній школі, зокрема у працях А. Сміта та Д. Рікардо, були закладені основи розуміння конкурентних переваг через теорії абсолютних і порівняльних переваг. Відповідно до теорії абсолютних переваг А. Сміта, підприємства та країни отримують переваги у виробництві тих товарів, де вони можуть досягти нижчих абсолютних витрат порівняно з конкурентами. Д. Рікардо поглибив цю ідею, обґрунтувавши теорію порівняльних переваг: навіть якщо виробник поступається у всіх аспектах, він може спеціалізуватися на тих видах діяльності, де його відносне відставання є найменшим, і тим самим брати участь у взаємовигідному обміні.

Подальший розвиток теорія отримала у концепції співвідношення факторів виробництва Е. Хекшера та Б. Оліна, яка пояснювала конкурентні переваги підприємств через забезпеченість відповідними ресурсами. Згідно з цією теорією, підприємства країни, де певний фактор виробництва є відносно більш доступним і дешевим, мають конкурентні переваги у виробництві товарів, що інтенсивно використовують саме цей фактор. Для України, яка має значний потенціал у сфері сільського господарства та природних ресурсів, ця теорія пояснює традиційну спеціалізацію

вітчизняного експорту. Проте в сучасних умовах класичні теорії вже не здатні повною мірою пояснити природу конкурентоспроможності підприємств, що зумовило появу принципово нових концепцій.

Фундаментальний внесок у розробку сучасної теорії конкурентоспроможності зробив М. Портер у монографії «The Competitive Advantage of Nations» (1990), де запропонував концепцію «ромба конкурентних переваг» [1]. Ця концепція стала справжнім проривом у розумінні природи конкурентоспроможності, оскільки М. Портер вперше системно описав взаємодію чотирьох груп чинників, що визначають конкурентоспроможність підприємств певної галузі в певній країні.

Перша детермінанта «ромба» охоплює факторні умови, тобто якість і наявність виробничих ресурсів: робочої сили, природних ресурсів, капіталу, знань та інфраструктури. М. Портер особливо наголошує, що більш важливими є не природні, а так звані «створені» фактори, тобто ті, що формуються внаслідок цілеспрямованих інвестицій у науку, освіту, інфраструктуру. Друга детермінанта охоплює умови попиту, зокрема рівень вимогливості, обсяг і характер внутрішнього попиту на продукцію підприємства. Вимогливі внутрішні споживачі змушують підприємства постійно вдосконалювати свою продукцію, що зрештою підвищує їх конкурентоспроможність і на зовнішніх ринках. Третя детермінанта включає споріднені та підтримуючі галузі, тобто наявність конкурентоспроможних постачальників і суміжних виробників, що забезпечують підприємства якісними комплектуючими, матеріалами та послугами. Четверта детермінанта характеризує стратегію фірм, їх структуру та рівень внутрішньогалузевого суперництва: висока інтенсивність конкуренції на внутрішньому ринку спонукає підприємства до безперервного вдосконалення і є потужним стимулом підвищення конкурентоспроможності.

Й. Шумпетер у праці «Capitalism, Socialism and Democracy» (1942) розглядав конкурентоспроможність крізь призму інноваційної активності підприємств [2]. Він запровадив концепцію «творчого руйнування», відповідно до якої конкурентоспроможність забезпечується безперервним впровадженням нових продуктів, технологій і бізнес-моделей, що витісняють застарілі. За Шумпетером, підприємство, яке не інвестує у власний розвиток та інновації, приречене на втрату конкурентних позицій, адже ринкове середовище постійно змінюється під впливом технологічного прогресу. Ця ідея особливо актуальна в сучасних умовах четвертої промислової революції, коли цифрові технології, штучний інтелект та автоматизація виробництва кардинально змінюють конкурентний ландшафт у більшості галузей. Для українських підприємств, що прагнуть вийти на ринок ЄС, інноваційна активність є не просто перевагою, а необхідною умовою виживання в умовах значно жорсткішої конкуренції, ніж на внутрішньому ринку.

Ресурсний підхід, запропонований Дж. Барні у статті «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage» (1991), акцентує увагу на тому, що стійкі конкурентні переваги підприємства є результатом накопичення та ефективного використання унікальних ресурсів і компетенцій [3]. Дж. Барні визначив чотири критерії, яким мають відповідати ресурси, здатні генерувати стійку конкурентну перевагу: цінність для споживача (value), рідкісність серед конкурентів (rarity), важкість або неможливість імітації (imitability), а також відсутність стратегічних замінників (substitutability). Сукупність цих критеріїв утворює так звану VRIS-модель. З позицій ресурсного підходу, конкурентоспроможне підприємство характеризується передусім унікальним набором ресурсів та компетенцій, що важко скопіювати або замінити конкурентами. Цей підхід суттєво розширив розуміння природи конкурентоспроможності, перенісши акцент із зовнішніх ринкових умов на внутрішній потенціал підприємства.

Концепцію динамічних здатностей, розвинуту Д. Тісом, Г. Пізано та Е. Шуен у праці «Dynamic Capabilities and Strategic Management» (1997), пропонує трактувати конкурентоспроможність підприємства як його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища шляхом реконфігурації ресурсної бази та оновлення компетенцій [4]. Автори виокремлюють три ключові процеси, що утворюють динамічні здатності: відчуття нових ринкових можливостей та загроз, освоєння цих можливостей через інвестиції і зміни бізнес-процесів, а також трансформацію та реконфігурацію внутрішніх ресурсів відповідно до змін ринкового середовища. Концепція динамічних здатностей є особливо цінною для розуміння стратегічних завдань українських підприємств в умовах євроінтеграції, коли зовнішнє середовище змінюється швидко та кардинально.

У вітчизняній науковій літературі склалося кілька підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах цього явища. З метою систематизації існуючих поглядів доцільно навести порівняльну таблицю основних визначень, запропонованих провідними вітчизняними та зарубіжними науковцями.

Як свідчить аналіз визначень, наведених у таблиці 1.1, попри відмінності у формулюваннях та розставлених акцентах, більшість дослідників сходяться у кількох ключових характеристиках конкурентоспроможності підприємства. По-перше, конкурентоспроможність є відносною характеристикою, що не може бути оцінена у відриві від порівняння з конкурентами на конкретному ринку. По-друге, вона є динамічною і змінюється у часі залежно від умов ринкового середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. По-третє, конкурентоспроможність є багатовимірною характеристикою, що охоплює виробничі, фінансові, маркетингові, інноваційні та управлінські аспекти.

По-четверте, вона має як поточний, так і потенційний вимір, відображаючи не лише наявні, але й майбутні можливості підприємства.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства

Автор / джерело	Визначення конкурентоспроможності підприємства	Ключовий акцент
М. Портер [1]	Здатність підприємства виробляти товари та послуги вищої якості або з нижчими витратами порівняно з конкурентами, що забезпечує кращі позиції на ринку	Ефективність виробництва та ринкові позиції
Й. Шумпетер [2]	Спроможність підприємства зберігати та зміцнювати ринкові позиції через постійне впровадження інновацій і нових методів ведення бізнесу	Інноваційна активність
Дж. Барні [3]	Результат накопичення унікальних, важко відтворюваних ресурсів і компетенцій, що забезпечують стійкі переваги підприємства над конкурентами	Ресурсний потенціал підприємства
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна [5]	Комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності на певному ринку за певний проміжок часу	Порівняльний та часовий характер оцінки
О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль [6]	Реальна та потенційна здатність підприємства проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари конкурентів	Продуктова привабливість та потенціал
В. О. Герасимова, Е. О. Рєзанов [7]	Динамічна характеристика, що відображає поточний стан та потенційну здатність підприємства функціонувати на конкурентному ринку в умовах змінного зовнішнього середовища	Динамічність та адаптивність підприємства
С. М. Клименко [8]	Здатність підприємства формувати та утримувати конкурентні переваги на цільовому ринку через ефективне управління всіма аспектами своєї діяльності та адаптацію до умов зовнішнього середовища	Управлінська ефективність та утримання переваг

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 5; 6; 7; 8]

Узагальнюючи існуючі підходи, у контексті цієї роботи під конкурентоспроможністю підприємства розумітимемо його здатність ефективно функціонувати та розвиватися в умовах конкурентного середовища, забезпечуючи виробництво та реалізацію продукції чи послуг, що за сукупністю цінових і нецінових характеристик є більш привабливими для цільових споживачів порівняно з пропозицією конкурентів, при одночасному збереженні необхідного рівня прибутковості та фінансової стійкості підприємства. Таке визначення акумулює сильні сторони різних підходів та відображає комплексний характер конкурентоспроможності.

Невід'ємним елементом теоретичного дослідження конкурентоспроможності є розгляд методів її оцінювання. Адже без якісного інструментарію вимірювання конкурентоспроможності неможливо ефективно управляти нею та відстежувати результати вжитих заходів. У науковій літературі виокремлюють кілька основних груп методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які відрізняються за підходом, складністю застосування та інформаційним забезпеченням.

Першу групу складають методи, засновані на аналізі конкурентоспроможності продукції. Вони ґрунтуються на порівнянні техніко-економічних параметрів продукції підприємства з аналогічними характеристиками товарів конкурентів або еталонного зразка. До цієї групи відносять метод ринкового профілю, метод індексу конкурентоспроможності продукції, а також методи, засновані на побудові конкурентних карт ринку. Хоча ці методи є відносно простими у застосуванні, вони охоплюють лише один із багатьох аспектів конкурентоспроможності підприємства і тому не дають повного уявлення про його конкурентні позиції в цілому.

Другу групу складають матричні методи оцінювання конкурентоспроможності. Найбільш відомими серед них є матриця Бостонської консультативної групи (BCG), матриця McKinsey та матриця

Ансоффа. Ці методи дозволяють визначити стратегічне положення підприємства або його окремих бізнес-одиниць у конкурентному середовищі та обрати відповідну стратегію розвитку. Окремо слід виділити SWOT-аналіз як найбільш поширений інструмент стратегічного оцінювання конкурентоспроможності, що дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. С. М. Клименко наголошує, що для підприємств, які орієнтуються на ринок ЄС, SWOT-аналіз має проводитися з урахуванням специфічних вимог та умов функціонування на цьому ринку [8].

Третю групу складають методи, засновані на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності підприємства. Вони передбачають розрахунок та аналіз системи фінансових показників, що характеризують рентабельність, ліквідність, фінансову стійкість та ділову активність підприємства. Фінансові показники є важливим індикатором конкурентоспроможності, оскільки підприємство, що систематично генерує збитки або має критично низький рівень ліквідності, не може довгостроково зберігати свої конкурентні позиції. Четверту групу складають інтегральні методи, які поєднують елементи попередніх груп та дозволяють отримати узагальнену оцінку конкурентоспроможності підприємства у вигляді єдиного інтегрального показника. О. Г. Янковий у своїй монографії пропонує методологію побудови інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства на основі зважування часткових показників відповідно до їх значущості [10].

Питання факторів формування конкурентоспроможності підприємства посідає особливе місце у теорії та практиці стратегічного управління, оскільки саме управління цими факторами є основним інструментом цілеспрямованого підвищення конкурентоспроможності. В економічній літературі існують різні підходи до класифікації факторів конкурентоспроможності, проте найбільш поширеним є їх поділ на

внутрішні та зовнішні залежно від джерела їх виникнення та ступеня контрольованості підприємством.

До внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства традиційно відносять ті складові його діяльності, що перебувають у сфері безпосереднього управлінського контролю. Виробничий потенціал охоплює технічний рівень виробництва, ступінь зносу та технологічність основних засобів, рівень автоматизації виробничих процесів, якість та широту номенклатури продукції, а також наявність власних науково-дослідних розробок. Фінансовий потенціал включає рівень рентабельності, ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості, а також ефективність управління оборотним капіталом і витратами. Маркетинговий потенціал відображає розвиненість збутової мережі, ефективність рекламної та комунікаційної діяльності, рівень обізнаності споживачів про бренд підприємства та ступінь їх лояльності. Інноваційний потенціал характеризує здатність підприємства до розробки та впровадження нових продуктів, технологій, процесів і організаційних рішень, що дозволяють зберігати або нарощувати конкурентні переваги. Нарешті, людський капітал відображає рівень кваліфікації та мотивації персоналу, якість корпоративної культури та ефективність системи управління людськими ресурсами.

До зовнішніх факторів конкурентоспроможності підприємства належать умови, що формуються у зовнішньому середовищі його функціонування і суттєво впливають на конкурентні позиції, проте не перебувають під безпосереднім контролем підприємства. Загальний стан національної економіки та її інституційне середовище визначають базові умови господарювання: рівень інфляції, процентні ставки, обмінний курс валюти, стабільність правового поля та рівень корупції. Галузева структура ринку та інтенсивність конкурентного суперництва формують конкурентне навантаження на підприємство та впливають на середній рівень прибутковості у галузі. Науково-технічний прогрес та доступність нових

технологій визначають можливості технологічної модернізації. Державна промислова та торговельна політика включає рівень митного захисту, наявність і масштаб державної підтримки експортерів, систему стандартизації та сертифікації. Інтеграційні процеси та зміни у міжнародному поділі праці відкривають нові ринки збуту та джерела ресурсів, але також збільшують конкурентний тиск з боку іноземних виробників. [33]

Р. Л. Лупак у навчальному посібнику «Конкурентоспроможність підприємства» (2016) пропонує розширену класифікацію факторів конкурентоспроможності за декількома критеріями [9]. За сферою виникнення фактори поділяються на внутрішньовиробничі, ринкові та інституційні. За характером впливу виокремлюють прямі фактори, що безпосередньо визначають конкурентну позицію підприємства, та опосередковані, що впливають на неї через інші показники. За часовим горизонтом розрізняють оперативні фактори, що визначають конкурентоспроможність у короткостроковій перспективі, тактичні, що діють у середньостроковому горизонті, та стратегічні, що формують конкурентні позиції у довгостроковому плані. За ступенем контрольованості підприємством фактори поділяються на повністю контрольовані, частково контрольовані та неконтрольовані. Така багаторівнева класифікація дозволяє системно підходити до управління конкурентоспроможністю, раціонально розподіляючи зусилля та ресурси підприємства відповідно до можливостей впливу на різні групи факторів.

В умовах євроінтеграційних процесів система факторів конкурентоспроможності українських підприємств набуває нових специфічних рис. Зовнішні фактори суттєво розширюються та ускладнюються: до традиційних галузевих і макроекономічних факторів додаються вимоги технічних регламентів та стандартів ЄС, правила функціонування в рамках ПВЗВТ. Для підприємств, що прагнуть вийти на

ринок ЄС або залучити інвестиції від європейських партнерів, вимоги ЄС фактично перетворюються на внутрішньовиробничі фактори, оскільки їх дотримання є необхідною умовою конкурентоспроможності на цьому ринку.

Водночас євроінтеграція відкриває нові можливості для зміцнення внутрішніх факторів конкурентоспроможності. Доступ до фінансових інструментів ЄС дозволяє підприємствам здійснювати модернізацію виробничого потенціалу. Залучення іноземних інвестицій та участь у спільних підприємствах з партнерами з ЄС сприяє підвищенню якості управління та впровадженню передових практик. Вихід на ринок ЄС з його жорсткими вимогами до якості стимулює підприємства до підвищення своїх стандартів і, відповідно, до зростання внутрішнього конкурентного потенціалу. О. Г. Янковий підкреслює, що в умовах міжнародної конкуренції лише ті підприємства, що здатні комплексно управляти всією системою факторів конкурентоспроможності, можуть розраховувати на стійкі конкурентні позиції у довгостроковій перспективі [10; 30].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є складною, багатовимірною категорією, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати та розвиватися в умовах конкурентного середовища шляхом виробництва та реалізації продукції, привабливішої для споживачів, ніж пропозиція конкурентів. Теоретичний аналіз засвідчив, що сучасне розуміння конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на синтезі концепцій конкурентних переваг М. Портера, інноваційного підходу Й. Шумпетера, ресурсного підходу Дж. Барні та концепції динамічних здатностей Д. Тіса, Г. Пізано і Е. Шуен. Фактори формування конкурентоспроможності утворюють складну ієрархічну систему, де внутрішній потенціал підприємства взаємодіє із зовнішнім середовищем. В умовах євроінтеграції ця система суттєво ускладнюється, оскільки вимоги ринку ЄС формують нові, більш жорсткі

стандарти конкурентоспроможності, яким підприємства зобов'язані відповідати при формуванні власної стратегії розвитку.

1.2. Особливості функціонування українських підприємств в умовах європейської інтеграції

Питання функціонування підприємств в умовах євроінтеграції є надзвичайно актуальним для сучасної України, яка активно рухається шляхом до повноправного членства в Європейському Союзі. Євроінтеграційний процес є масштабним і багатоаспектним явищем, що охоплює не лише сферу торговельно-економічних відносин, але й зачіпає правову, інституційну, соціальну та культурну площини суспільного розвитку. Для підприємств євроінтеграція означає, передусім, кардинальну зміну умов конкурентного середовища, правил доступу до ринків та вимог до якості продукції і управлінських процесів. Розуміння цих змін та їх наслідків для діяльності підприємств є необхідною передумовою для розробки ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності.

Євроінтеграційний вектор розвитку України бере свій початок з 1994 року, коли було підписано Угоду про партнерство і співробітництво між Україною та ЄС. Протягом наступних двох десятиліть відносини між Україною та Євросоюзом поступово поглиблювались та набували більш конкретного змісту. Якісний стрибок у євроінтеграційному процесі відбувся у 2014 році, коли було підписано Угоду про асоціацію між Україною та ЄС, яка набула повної чинності 1 вересня 2017 року [11]. Ця угода за своїм обсягом і тематичним охопленням є найбільшим міжнародно-правовим документом за всю історію незалежної України та найбільшим міжнародним договором, який ЄС будь-коли укладав з третьою країною.

Угода про асоціацію охоплює широкий спектр питань: від торгівлі товарами та послугами до регуляторного зближення, конкурентної

політики, захисту прав інтелектуальної власності, публічних закупівель, технічних стандартів та вимог екологічної безпеки. Центральним економічним елементом угоди є Поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі (ПВЗВТ), яка є безпрецедентною за своєю глибиною серед усіх торговельних угод, що їх ЄС укладав з третіми країнами. ПВЗВТ передбачає не лише скасування більшості митних тарифів на двосторонню торгівлю, але й суттєве наближення українського законодавства до стандартів і норм ЄС у сотнях регуляторних сфер. Саме це наближення, або так звана «регуляторна гармонізація», є найбільш трудомісткою та витратною, але водночас найбільш стратегічно важливою частиною євроінтеграційного процесу для українських підприємств.

Євроінтеграційний курс України створив принципово нові умови для функціонування вітчизняних підприємств, відкриваючи широкі можливості та водночас ставлячи нові виклики. З точки зору ринкових можливостей, ПВЗВТ надала українським підприємствам преференційний доступ до ринку Євросоюзу, що об'єднує понад 450 мільйонів споживачів з середнім рівнем доходу, значно вищим за вітчизняний. Це відкрило нові горизонти для збуту продукції, особливо у традиційно конкурентоспроможних для України секторах сільського господарства, металургії, хімічної промисловості та ІТ-послуг. Зростання обсягів українського експорту до ЄС після набуття чинності ПВЗВТ є переконливим підтвердженням того, що євроінтеграція створює реальні ринкові можливості для вітчизняного бізнесу.

Крім безпосереднього доступу до ринку ЄС, євроінтеграція відкрила для українських підприємств нові можливості у сфері залучення інвестицій та технологій. Наближення правової та регуляторної системи України до стандартів ЄС суттєво знизило транзакційні витрати та підвищило передбачуваність умов ведення бізнесу для іноземних інвесторів з країн Євросоюзу. Результатом стало зростання потоків прямих іноземних

інвестицій з ЄС до України, що принесло не лише фінансові ресурси, але й управлінські компетенції, нові технології та доступ до глобальних виробничих мереж. Як зазначають О. Є. Кузьмін та Н. І. Горбаль, залучення іноземних інвестицій є одним із ключових каналів підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації [6].

Важливою можливістю, що відкривається в умовах євроінтеграції, є участь у програмах фінансової та технічної допомоги ЄС. Програма EU4Business, орієнтована на підтримку малого та середнього бізнесу в Україні, надає гранти, пільгові кредити та технічну допомогу для модернізації виробництва та впровадження стандартів якості. Фінансові інструменти Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Європейського інвестиційного банку (ЄІБ) забезпечують доступ до довгострокового пільгового фінансування на цілі технологічного оновлення та підвищення енергоефективності. У контексті повоєнного відновлення ці інструменти набувають особливого значення як джерела ресурсів для відбудови та модернізації підприємств відповідно до стандартів ЄС. [32]

Поряд з можливостями, євроінтеграція ставить перед українськими підприємствами низку суттєвих викликів, пов'язаних із необхідністю адаптації до вимог ринку ЄС. Першим і найбільш масштабним викликом є необхідність приведення продукції у відповідність до технічних регламентів та стандартів ЄС. Підтвердження відповідності продукції цим вимогам потребує проходження встановлених процедур оцінювання відповідності, що можуть включати випробування у акредитованих лабораторіях, сертифікацію, реєстрацію у відповідних реєстрах ЄС та маркування знаком CE. Для підприємств, що вперше виходять на ринок ЄС, ці процедури можуть бути тривалими та витратними, що суттєво ускладнює виведення нових продуктів на ринок Євросоюзу.

Другим суттєвим викликом є вимоги системи санітарних та фітосанітарних заходів (СФЗ) ЄС, що мають особливе значення для

підприємств агропродовольчого сектору. Відповідно до вимог Регламенту ЄС № 178/2002, харчові підприємства зобов'язані впровадити систему управління безпечністю харчових продуктів на основі принципів HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). Ця система передбачає системний аналіз потенційних небезпечних факторів у виробничому процесі та встановлення критичних контрольних точок для управління ризиками.

Третім викликом є посилення конкурентного тиску на внутрішньому ринку України внаслідок лібералізації торгівлі в рамках ПВЗВТ. Поступове скасування митних тарифів відкрило внутрішній ринок для зростаючого обсягу імпорту товарів з країн ЄС, що суттєво загострило конкуренцію для вітчизняних виробників у ряді секторів. Водночас посилення конкуренції з боку імпорту, хоча й є болючим для неефективних підприємств, у кінцевому підсумку слугує потужним стимулом для підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу в цілому.

Для більш наочного представлення можливостей та викликів, з якими стикаються українські підприємства в умовах євроінтеграції, доцільно систематизувати їх у таблиці 1.2.

Корисним орієнтиром для розуміння перспектив і можливих траєкторій розвитку українських підприємств в умовах євроінтеграції є досвід країн Центрально-Східної Європи (ЦСЄ), що вступили до ЄС у 2004 році. Польща, Чеська Республіка, Угорщина, Словаччина та країни Балтії пройшли складний шлях адаптації до вимог єдиного ринку ЄС і досягли вражаючих результатів у підвищенні конкурентоспроможності своїх економік. Досвід цих країн є безпосередньо релевантним для України, оскільки вони стикалися з багатьма схожими структурними проблемами на початку трансформаційного процесу: значною часткою застарілих виробничих потужностей, низькою продуктивністю праці, слабким

розвитком ринкових інституцій та необхідністю масштабної адаптації до стандартів ЄС.

Таблиця 1.2

Можливості та виклики для українських підприємств в умовах євроінтеграції

Можливості	Виклики
Доступ до ринку ЄС з понад 450 млн споживачів на преференційних умовах ПВЗВТ	Необхідність відповідності технічним регламентам та стандартам ЄС
Залучення прямих іноземних інвестицій з країн ЄС та доступ до нових технологій	Посилення конкурентного тиску на внутрішньому ринку з боку імпорту з ЄС
Доступ до програм фінансової та технічної допомоги ЄС (EU4Business, ЄБРР, ЄІБ)	Значні витрати на підтвердження відповідності, сертифікацію та адаптацію виробництва
Участь у глобальних ланцюгах доданої вартості під управлінням провідних компаній ЄС	Вимоги системи санітарних та фітосанітарних заходів ЄС для агропродовольчого сектору
Підвищення рівня корпоративного управління та прозорості відповідно до стандартів ЄС	Необхідність запровадження МСФЗ, ESG-стандартів та принципів КСВ
Стимул для впровадження інновацій, модернізації виробництва та підвищення якості продукції	Кадровий дефіцит у зв'язку з міграцією кваліфікованих фахівців до країн ЄС
Перспектива повноправного членства в ЄС як стратегічний горизонт розвитку бізнесу	Необхідність адаптації логістичних ланцюгів та виробничих систем до вимог ринку ЄС

Джерело: складено автором на основі [6; 7; 9; 11]

Польща є найбільш показовим прикладом успішної євроінтеграції серед країн ЦСЄ. З 1989 по 2019 рік обсяг польського ВВП збільшився більш ніж утричі, а обсяги експорту до ЄС зросли у кілька разів. Ключовими факторами успіху польських підприємств стали: масштабне залучення прямих іноземних інвестицій з країн ЄС, що стимулювало технологічну модернізацію; активне використання структурних фондів ЄС для розвитку інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності окремих галузей;

швидка адаптація до технічних стандартів ЄС як умови входу на ринок; ефективне використання переваг ПВЗВТ в агропродовольчому секторі. Важливу роль також відіграла гнучкість польського бізнесу у реагуванні на ринкові сигнали та готовність до стратегічних змін.

Чеська Республіка продемонструвала ефективну модель інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості. Чеські підприємства машинобудівної та автомобільної галузей стали невід'ємною частиною виробничих ланцюгів провідних європейських корпорацій, зокрема Volkswagen Group, що є власником марки Skoda. Це забезпечило стабільний попит на продукцію та сприяло технологічному оновленню чеської промисловості. Угорщина, у свою чергу, залучила значні обсяги прямих іноземних інвестицій у фармацевтичну та електронну промисловість, що дозволило суттєво підвищити технологічний рівень і конкурентоспроможність цих галузей. Словаччина обрала стратегію спеціалізації на автомобілебудуванні та стала одним із провідних виробників автомобілів на душу населення у світі. [31; 37]

Разом з тим досвід країн ЦСЄ свідчить і про певні ризики євроінтеграції, з якими можуть зіткнутися українські підприємства. Одним із них є поглиблення технологічного розриву між провідними та периферійними регіонами країни, коли переваги євроінтеграції концентруються переважно у великих містах і промислових центрах. Іншим ризиком є так звана «пастка середнього доходу», коли країна зупиняється на рівні субконтрактних виробничих функцій у глобальних ланцюгах вартості та не переходить до більш технологічно складних і прибуткових видів діяльності. Для України, враховуючи значно більший масштаб та різноманітність економіки, ці ризики є суттєвими і потребують цілеспрямованої державної промислової політики для їх мінімізації.

Окремою особливістю функціонування українських підприємств в умовах євроінтеграції є необхідність адаптації до стандартів

корпоративного управління та прозорості діяльності. Вимоги ЄС у цій сфері є значно жорсткішими та деталізованішими, ніж відповідні вітчизняні норми, що зумовлює необхідність суттєвого реформування управлінських практик для підприємств, що орієнтуються на ринок Євросоюзу або прагнуть залучити європейські інвестиції. Серед ключових вимог слід виокремити такі: складання фінансової звітності відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), що забезпечує прозорість та порівнянність фінансових результатів для міжнародних інвесторів і партнерів; дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що передбачає відповідальне ставлення до персоналу, місцевих громад та навколишнього середовища; впровадження підходів сталого розвитку у розрізі ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance), що дедалі більше враховуються при прийнятті інвестиційних рішень європейськими інвесторами.

В. О. Герасимова та Е. О. Рєзанов наголошують, що впровадження ESG-підходів стає дедалі важливішим фактором довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальних змін та посиленої уваги суспільства до питань сталого розвитку [7]. Для українських підприємств, що прагнуть залучити фінансування від Європейського банку реконструкції та розвитку чи інших міжнародних фінансових інституцій, дотримання ESG-критеріїв є фактично обов'язковою умовою отримання кредитного фінансування. Крім того, дедалі більше великих компаній ЄС включають ESG-вимоги до умов співпраці зі своїми постачальниками, що робить дотримання цих стандартів необхідним для участі в глобальних ланцюгах доданої вартості.

Повномасштабна воєнна агресія Росії проти України, що розпочалась у лютому 2022 року, суттєво ускладнила умови функціонування вітчизняних підприємств, завдавши значних збитків виробничій інфраструктурі, порушивши логістичні ланцюги та призвівши до вимушеного переміщення

значної частини виробничих потужностей. За даними Кабінету Міністрів України, прямі збитки від руйнування виробничих об'єктів склали десятки мільярдів доларів, а сукупні економічні втрати є значно більшими. Водночас, попри колосальні труднощі, воєнна агресія прискорила кілька важливих трансформаційних процесів у вітчизняній економіці.

По-перше, відбулась прискорена переорієнтація торговельних потоків з ринків Росії та Білорусі на ринки ЄС та інших країн, що підтвердило стратегічну правильність євроінтеграційного курсу та прискорило реалізацію потенціалу ПВЗВТ. По-друге, частина підприємств, що були вимушені перемістити свої виробничі потужності з прифронтових регіонів, отримала можливість розпочати роботу на більш сучасному обладнанні та із застосуванням більш ефективних організаційних рішень. По-третє, посилення міжнародної підтримки України створило нові можливості для залучення технічної та фінансової допомоги на цілі модернізації виробництва. Р. Л. Лупак зазначає, що кризові ситуації, хоча і є надзвичайно болісними, нерідко стають каталізаторами якісних змін у підходах підприємств до управління конкурентоспроможністю [9].

Надання Україні статусу кандидата на членство в ЄС у червні 2022 року відкрило принципово новий горизонт євроінтеграційного процесу та поставило перед підприємствами більш масштабні стратегічні завдання. Підготовка до повноправного членства передбачає більш глибоку та системну адаптацію до законодавства та практик ЄС, ніж те, що було передбачено Угодою про асоціацію. Для підприємств це означає необхідність прийняти стратегічне рішення щодо власного майбутнього в нових умовах: або активно адаптуватися та використовувати можливості, що відкриває євроінтеграція, або залишатися поза ринком ЄС, обмежуючись внутрішнім ринком та ринками третіх країн. Таким чином, отримання статусу кандидата є потужним стратегічним сигналом для вітчизняного бізнесу щодо незворотності обраного курсу та необхідності

довгострокового планування з урахуванням перспективи повноправного членства в ЄС.

Важливим фактором, що визначає особливості функціонування вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції, є трансформація виробничих та логістичних ланцюгів. Інтеграція до спільного ринку ЄС відкриває для підприємств можливості участі у глобальних ланцюгах доданої вартості під управлінням провідних європейських транснаціональних корпорацій. Участь у таких ланцюгах дозволяє підприємствам отримати доступ до сучасних технологій, управлінських практик та гарантованих ринків збуту. Водночас вона вимагає від підприємств суворого дотримання вимог якості, термінів поставки та обсягів виробництва, що притаманні сучасним системам управління ланцюгами постачань. Неспроможність відповідати цим вимогам навіть за окремими параметрами може призвести до виключення з ланцюга, що матиме суттєві негативні наслідки для виробника.

Крім того, участь у глобальних ланцюгах доданої вартості вимагає від підприємств забезпечення простежуваності продукції та відповідності вимогам due diligence щодо умов праці та екологічних стандартів у ланцюгу постачань. Директива ЄС про належну обачність у сфері сталого розвитку підприємств (CSDDD), що набула чинності у 2024 році, зобов'язує великі компанії ЄС відстежувати та усувати порушення прав людини та екологічні збитки у своїх ланцюгах постачань. Це означає, що українські постачальники, що прагнуть зберегти або розширити партнерство з великими компаніями ЄС, повинні будуть відповідати цим вимогам навіть тоді, коли пряма регуляторна вимога ЄС формально на них не поширюється.

Таким чином, функціонування українських підприємств в умовах євроінтеграції є складним процесом, що поєднує значні стратегічні можливості та суттєві виклики. Аналіз основних напрямів впливу євроінтеграції на підприємницьке середовище в Україні засвідчує, що

успішна адаптація вітчизняних підприємств до умов функціонування на ринку ЄС є необхідною, хоча і непростою умовою збереження та підвищення їх конкурентоспроможності. Досвід країн ЦСЄ переконливо свідчить, що ті підприємства та галузі, що зуміли скористатися можливостями євроінтеграції та адаптуватися до її вимог, досягли значного підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Разом з тим ті, що не змогли або не встигли адаптуватися, зазнали значних втрат під тиском загостреної конкуренції. Для українських підприємств, які перебувають на початку цього шляху, вивчення і врахування цього досвіду є надзвичайно важливим для вироблення зважених стратегічних рішень.

Висновки до першого розділу

1. Досліджено сутність конкурентоспроможності підприємства та фактори її формування. Встановлено, що сучасне розуміння цієї категорії ґрунтується на синтезі концепції конкурентних переваг М. Портера, інноваційного підходу Й. Шумпетера, ресурсного підходу Дж. Барні та концепції динамічних здатностей. Проаналізовано підходи провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, що засвідчило: конкурентоспроможність є відносною, динамічною та багатовимірною характеристикою, яка відображає здатність підприємства задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів. Виявлено, що фактори формування конкурентоспроможності поділяються на внутрішні (виробничий, фінансовий, маркетинговий та інноваційний потенціал) та зовнішні (галузева структура ринку, інституційне середовище, державна політика та євроінтеграційні процеси).

2. Досліджено особливості функціонування українських підприємств в умовах європейської інтеграції. Встановлено, що Угода про асоціацію між Україною та ЄС 2014 р. та механізм ПВЗВТ відкрили для вітчизняного

бізнесу ринок з понад 450 млн споживачів, водночас висунувши жорсткі вимоги до технічних регламентів, санітарних норм та стандартів корпоративного управління ЄС. Проаналізовано досвід країн ЦСЄ — Польщі, Чеської Республіки та Угорщини, що переконливо засвідчило: євроінтеграція здатна стати потужним драйвером підвищення конкурентоспроможності за умови проактивної адаптаційної стратегії та ефективного використання відкритих можливостей. Виявлено, що отримання Україною статусу кандидата на членство в ЄС у 2022 р. та успішне завершення скринінгу у 2025 р. формують новий стратегічний горизонт для вітчизняного бізнесу.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

2.1. Сучасний стан конкурентоспроможності українських підприємств на ринку Європейського Союзу

Оцінка сучасного стану конкурентоспроможності українських підприємств на ринку Європейського Союзу є необхідною передумовою для розробки ефективних стратегій та механізмів її підвищення. Ця оцінка вимагає комплексного підходу, що поєднує аналіз кількісних показників зовнішньоекономічної діяльності, структури та динаміки торговельних потоків, позицій у міжнародних рейтингах конкурентоспроможності, а також якісних характеристик відповідності вітчизняної продукції технічним вимогам та стандартам ринку ЄС.

Сьогодні ЄС є найбільшим торговельним партнером України: у 2024 році на нього припадало понад 50% усієї торгівлі товарами [14]. Водночас Україна є 16-м за величиною торговельним партнером ЄС, забезпечивши 1,3% загального обсягу торгівлі товарами Євросоюзу у 2024 році [14]. Цей факт відображає суттєву асиметричність у торговельних відносинах: ЄС є домінуючим ринком збуту для вітчизняного бізнесу, тоді як Україна залишається відносно невеликим, хоча й стратегічно важливим торговельним партнером для Євросоюзу. Зазначена асиметрія, з одного боку, обумовлює вразливість вітчизняних підприємств від умов доступу до ринку ЄС, а з іншого - вказує на значний потенціал для нарощування присутності на цьому ринку у міру підвищення конкурентоспроможності.

У сучасних умовах, ускладнених повномасштабною воєнною агресією Росії, логістичними розривами та зростанням регуляторних вимог, питання конкурентоспроможності українських підприємств на ринку ЄС набуває

особливої актуальності та стратегічного значення. Воєнні дії спричинили масштабні збитки виробничій інфраструктурі, порушення логістичних ланцюгів та відтік кваліфікованих кадрів, що безпосередньо вплинуло на виробничий потенціал підприємств..

Для комплексної оцінки конкурентних позицій України у міжнародному середовищі доцільно проаналізувати її позиції у провідних глобальних рейтингах конкурентоспроможності. Зазначені рейтинги охоплюють широкий спектр факторів, що визначають умови господарювання та конкурентний потенціал підприємств країни. Варто зазначити, що рейтинги не можуть у повній мірі відобразити стан конкурентоспроможності в умовах активних воєнних дій, оскільки багато з них або не публікувались після 2022 р., або не включали Україну через неможливість збору достовірних даних. Разом з тим аналіз наявних даних дозволяє сформувати базову уяву про сильні сторони та системні слабкості вітчизняної економіки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Позиції України у провідних міжнародних рейтингах конкурентоспроможності

Рейтинг / індекс	2018–2019	2022–2023	Кількість країн
Global Competitiveness Index 4.0 (WEF)	83–85	н/д (призупинено)	141
Ease of Doing Business (Світовий банк)	71	63 (2020)	190
Index of Economic Freedom (Heritage Foundation)	147	130 (2023)	176
Corruption Perceptions Index (Transparency Intl)	120	116 (2022)	180
Global Innovation Index (WIPO)	43	57 (2023)	132
Logistics Performance Index (Світовий банк)	66	н/д (2023)	160

Джерело: складено автором на основі [12; 13]

Аналіз даних таблиці 2.1 засвідчує суперечливу динаміку конкурентоспроможності України у міжнародному вимірі. Позитивна тенденція простежується в рейтингу Ease of Doing Business, де Україна покращила позицію з 71-го до 63-го місця (2020), та в Індексі сприйняття корупції, де відбулось незначне, але стабільне покращення. Ці зміни відображають результативність реформ у сфері дерегуляції бізнесу та антикорупційної діяльності, реалізованих у рамках євроінтеграційних зобов'язань. Покращення умов ведення бізнесу є важливим зовнішнім фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств, оскільки знижує транзакційні витрати та підвищує передбачуваність регуляторного середовища.

Разом з тим погіршення позицій у Глобальному інноваційному індексі з 43-го до 57-го місця є суттєвим застережним сигналом. Цей індекс характеризує здатність країни до технологічних інновацій, що є критично важливою для підвищення конкурентоспроможності підприємств у найбільш прибуткових і технологічно складних сегментах ринку ЄС. Погіршення позицій у цьому рейтингу свідчить про недостатній рівень фінансування науково-дослідної діяльності, слабкий захист прав інтелектуальної власності та обмежені можливості для комерціалізації інновацій, усі ці фактори безпосередньо обмежують конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на технологічно розвиненому ринку Євросоюзу.

Найбільш об'єктивним та безпосереднім індикатором конкурентоспроможності українських підприємств на ринку ЄС є динаміка обсягів та структури двосторонньої торгівлі. Як зафіксовано у звіті DG Trade, частка ЄС у структурі продажів українських підприємств зросла майже вдвічі лише за дев'ять років: якщо у 2015 році на Євросоюз припадало близько 34% від загального обсягу українського експорту, то у 2024 році цей показник перетнув позначку 60% [15; 35]. Таке зростання є

переконливим свідченням того, що вітчизняний бізнес не лише декларує євроінтеграційний курс, але й реально переорієнтовує свою комерційну діяльність у напрямку ринку ЄС. Динаміку обсягів та частки ЄС в українському експорті представлено на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Динаміка експорту України до ЄС у 2015–2026 рр. (обсяг, млрд євро та частка ЄС, %)

Джерело: складено автором на основі даних DG Trade, Євростат [14; 15]

Аналіз рисунку 2.1 дозволяє виокремити кілька ключових тенденцій у розвитку торговельних відносин між Україною та ЄС. По-перше, чітко простежується вплив введення в дію механізму ПВЗВТ у вересні 2017 року, що стало потужним поштовхом до зростання обсягів українського експорту до ЄС: якщо у 2016-2017 рр. обсяг складав 14,5-17,5 млрд євро, то у 2018-2019 рр. він вже перевищив 20 млрд євро. По-друге, падіння у 2020 році пояснюється пандемічним скороченням глобальної торгівлі та є загальносвітовою тенденцією, не пов'язаною з погіршенням конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. По-третє, різке

зростання частки ЄС з 41% у 2021 р. до 60% у 2022 р. та 66% у 2023 р. відображає прискорену переорієнтацію торговельних потоків після початку повномасштабного вторгнення та втрати ринків Росії і Білорусі [9; 15].

Загалом у 2024 році обсяг імпорту ЄС з України склав 24,5 млрд євро, тоді як обсяг експорту ЄС до України досяг рекордних 42,7 млрд євро [8]. Позитивне сальдо торгового балансу на користь ЄС відображає дві реалії: по-перше, зростаючу залежність України від імпорту з ЄС у сфері промислового обладнання, енергоносіїв та транспортних засобів, необхідних для підтримки виробничого потенціалу в умовах воєнного конфлікту. По-друге, цей факт вказує на значний потенціал для нарощування українського експорту до ЄС у майбутньому в міру відновлення виробничих потужностей та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Розуміння конкурентних позицій українських підприємств вимагає детального аналізу не лише обсягів, але й товарної структури українського експорту до ЄС. Адже саме структура експорту відображає рівень технологічного розвитку та здатності підприємств виробляти продукцію з високою доданою вартістю, що є визначальним для довгострокової конкурентоспроможності на ринку Євросоюзу. За даними Євростату та DG Trade, у структурі вітчизняного експорту продовжують домінувати сировинні товари, метали та агропродовольча продукція, тоді як питома вага товарів з високим ступенем переробки та машинобудування залишається незначною [15]. Порівняльну структуру українського експорту до ЄС у 2021 та 2024 роках представлено на рисунку 2.2.

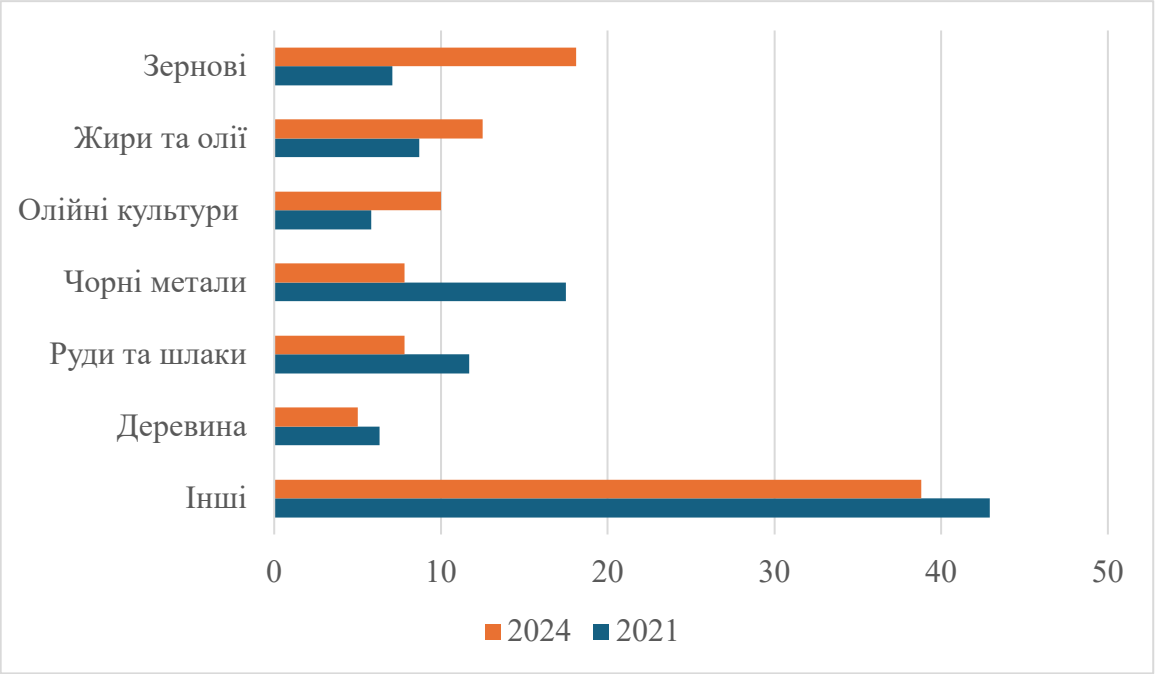


Рис. 2.2. Структура експорту України до ЄС за товарними групами у 2021 та 2024 рр., %

Джерело: складено автором на основі даних Євростату [14; 15]

Порівняльний аналіз рисунку 2.2 виявляє низку суттєвих структурних зрушень у 2021-2024 роках, зумовлених переважно впливом воєнного конфлікту. Найбільш помітним є різке зростання частки зернових культур - з 7,1% у 2021 р. до 18,1% у 2024 р. Це зростання пояснюється насамперед дією автономних торговельних заходів ЄС, запроваджених у червні 2022 року, які скасували тарифи та квоти на більшість видів аграрної продукції з України, а також значним нарощуванням виробництва зернових у регіонах, що залишались поза зоною активних бойових дій. Водночас частка жирів та олій рослинного походження дещо скоротилась - з 8,7% до 12,5%, що є менш значним зростанням порівняно з зерновими, хоча абсолютні обсяги постачання соняшникової олії, за якою Україна є світовим лідером, залишаються значними.

Стурбованість викликає динаміка частки чорних металів, що скоротилась з 17,5% у 2021 р. до 7,8% у 2024 р. Ця тенденція відображає

масштабне руйнування металургійних потужностей, зосереджених переважно на сході та півдні країни, у зонах активних або нещодавніх бойових дій. Металургійна галузь традиційно була одним із ключових секторів конкурентоспроможності України на ринку ЄС, і її послаблення є суттєвою структурною втратою, відновлення якої потребуватиме значних інвестицій у процесі повоєнного відновлення. Загалом, незначна питома вага товарів із високою доданою вартістю у структурі українського експорту до ЄС є системним структурним обмеженням, подолання якого є однією з ключових цілей підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та розширення доступу на ринок ЄС є адаптація вітчизняних підприємств до стандартів якості та безпеки Євросоюзу. Практичним відображенням цього процесу є динаміка сертифікації підприємств за міжнародними стандартами ISO та системою управління безпечністю харчових продуктів HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), яка є обов'язковою умовою постачання харчової та агропродовольчої продукції на ринок ЄС. Динаміку сертифікації в Україні за 2018-2024 роки представлено на рисунку 2.3.

Дані рисунку 2.3 свідчать про позитивну, хоча й недостатньо швидку з огляду на стратегічні потреби, динаміку впровадження міжнародних стандартів якості. Протягом 2018-2024 рр. кількість виданих в Україні сертифікатів ISO 9001, що підтверджують наявність системи управління якістю, зросла на 19% - з 1 850 до 2 200 [16]. Ще більш вираженою є динаміка сертифікації за стандартом ISO 22000/HACCP, кількість сертифікатів якого зросла на 58% - з 240 до 380 [16]. Це відображає активніше залучення підприємств харчової промисловості до процесу адаптації до вимог ринку ЄС, оскільки саме відповідність вимогам харчової безпеки є критичним фактором для отримання доступу до ринку Євросоюзу.

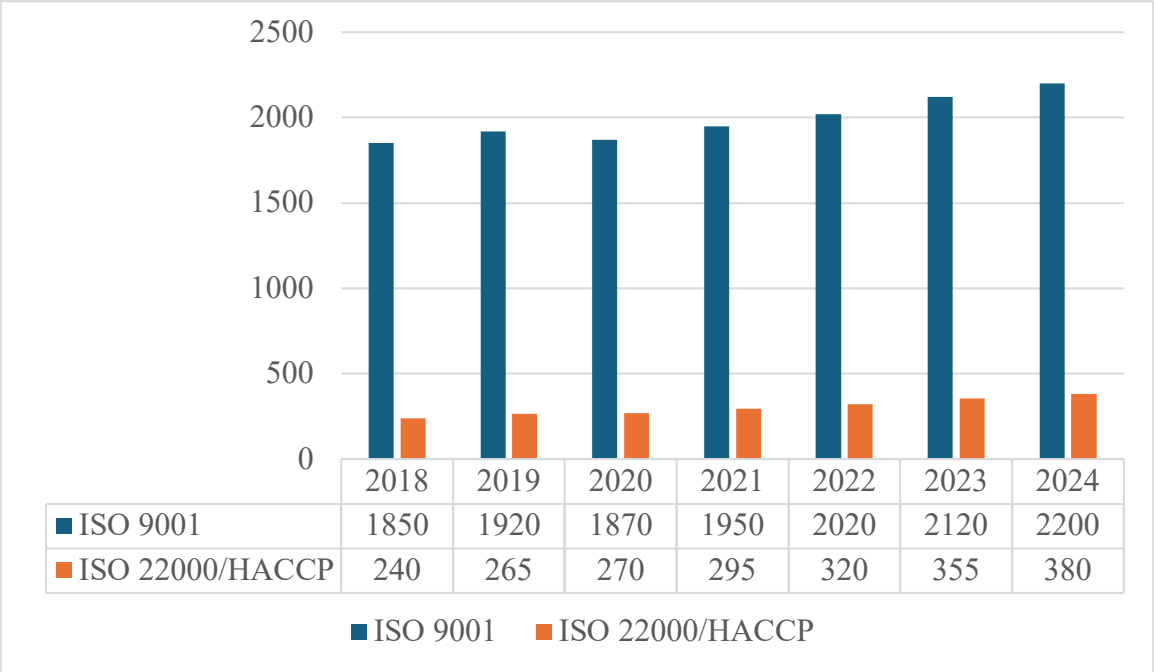


Рис. 2.3. Динаміка сертифікації ISO 9001 та ISO 22000/HACCP в Україні у 2018–2024 рр., кількість сертифікатів

Джерело: складено автором на основі [16]

Найбільш помітне прискорення темпів сертифікації припадає на 2022–2024 роки, що пояснюється кількома факторами. По-перше, отримання Україною статусу кандидата на членство в ЄС у червні 2022 року посилило стратегічний сигнал для підприємств щодо необхідності відповідності стандартам ЄС. По-друге, запровадження автономних торговельних заходів ЄС та переорієнтація бізнесу на ринок Євросоюзу підвищили практичну значущість сертифікації. По-третє, програми технічної та фінансової допомоги, що надходять від ЄС та міжнародних організацій у рамках підтримки України, частково спрямовуються на фінансування витрат підприємств, пов'язаних із сертифікацією та підтвердженням відповідності.

Разом з тим, якщо великий бізнес успішно адаптується завдяки наявним фінансовим та управлінським ресурсам, то для малого та середнього підприємництва цей процес залишається надзвичайно складним. Вартість впровадження системи HACCP та проходження сертифікації може

становити від кількох десятків тисяч до кількох сотень тисяч гривень залежно від масштабу та складності виробництва. Ця обставина суттєво обмежує можливості малих підприємств щодо виходу на ринок ЄС та є одним із ключових аргументів на користь розширення державних програм підтримки сертифікації та адаптації до стандартів ЄС. [39]

Важливим каналом підвищення конкурентоспроможності та технологічного рівня вітчизняних підприємств є участь у програмах фінансування досліджень та інновацій ЄС. Основними інструментами підтримки є програми Horizon 2020 (2014-2020) та Horizon Europe (2021-2027), що надають гранти на наукові дослідження, технологічні інновації та розвиток бізнесу. Залучення до цих програм сприяє не лише отриманню фінансових ресурсів, але й встановленню дослідницьких та бізнесових контактів у країнах ЄС, що є важливим фактором довгострокової конкурентоспроможності.

За даними Horizon Europe Office in Ukraine, у рамках програми Horizon Europe українськими організаціями було подано 1 722 заявки (0,42% від загальної кількості заявок у програмі), з яких підписано 180 грантових угод (1,4% від загальної кількості підписаних угод), а загальний обсяг залученого фінансування склав 48,03 млн євро за участю 179 українських організацій [17]. Ці показники засвідчують поступове зростання залученості вітчизняних підприємств та наукових установ до системи інноваційного фінансування ЄС. Показово, що рівень успішності українських заявок перевищує загальний відповідний показник по програмі, що свідчить про достатньо високий рівень якості поданих проектів.

Ключовим аспектом посилення позицій українського бізнесу на ринку ЄС є також його залучення до європейських ланцюгів створення вартості. На сучасному етапі вітчизняні компанії здебільшого інтегровані в ці ланцюги як постачальники сировинних ресурсів та проміжної продукції,

тоді як їхня участь у складних високотехнологічних виробництвах залишається обмеженою..

Для систематизованої оцінки конкурентоспроможності українських підприємств в умовах євроінтеграції на основі виявлених у ході аналізу факторів доцільно провести SWOT-аналіз, що дозволяє узагальнити сильні та слабкі сторони вітчизняного бізнесу, а також можливості та загрози зовнішнього середовища (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-матриця конкурентоспроможності українських підприємств в умовах євроінтеграції

S - Сильні сторони (Strengths) – Конкурентоспроможний IT-сектор із глобально визнаними компетенціями – Потужний агропромисловий комплекс з великим експортним потенціалом – Висококваліфікована та відносно недорога робоча сила – Зростаючий досвід роботи за стандартами ЄС (HACCP, ISO, CE) – Геополітична привабливість як майбутнього члена ЄС – Здатність до швидкої адаптації та інноваційного мислення	W - Слабкі сторони (Weaknesses) – Технологічна відсталість більшості промислових підприємств – Недостатній рівень корпоративного управління та прозорості – Слабкий розвиток брендингу та маркетингу на ринках ЄС – Висока енергоємність виробництва – Труднощі з дотриманням технічних регламентів та стандартів ЄС – Обмежений доступ до довгострокового фінансування
O - Можливості (Opportunities) – Ukraine Facility (50 млрд євро) та Plan for Ukraine – Програми EU4Business, EU4Business Guarantee Facility – Доступ до ЄІБ, ЄБРР, Horizon Europe – Зелена та цифрова трансформація ЄС як стимул до модернізації – Реконструкція за принципом «uild back better» – Зростаючий попит ЄС на відновлювану енергетику та оборонну продукцію	T - Загрози (Threats) – Тривалі воєнні дії та невизначеність повоєнних умов – Логістичні розриви та блокування морських шляхів експорту – Посилення конкуренції з боку імпорту з ЄС на внутрішньому ринку – Жорсткі вимоги ESG, CSRD, технічних регламентів та СФЗ ЄС – Відтік кваліфікованих кадрів за кордон – Волатильність валютного курсу та обмежений доступ до капіталу

Джерело: складено автором на основі [12; 13; 14; 16; 17; 25; 26; 33]

Аналіз таблиці 2.4 дозволяє сформулювати ключові стратегічні висновки. По-перше, конкурентні переваги зосереджені переважно в IT та агропродовольчому секторах, тоді як у більшості інших галузей вітчизняний

бізнес має структурні слабкості. По-друге, безпрецедентні можливості через Ukraine Facility та перспективи членства в ЄС реалізовуватимуться в умовах тривалих воєнних дій і конкурентного тиску. Поєднання виявлених факторів дозволяє визначити чотири типи стратегій: SO - зростання, WO — розвитку, ST - захисту та WT - виживання, що є предметом детального аналізу у підрозділах 2.2 та 2.3.

Таким чином, узагальнення результатів аналізу сучасного стану конкурентоспроможності українських підприємств на ринку ЄС засвідчило: частка ЄС в українському експорті перевищила 60% у 2023–2024 рр.; конкурентні переваги зосереджені в аграрному та ІТ-секторах при слабких позиціях у виробництві з високою доданою вартістю; позитивна динаміка сертифікації за стандартами ISO та HACCP відображає поступову адаптацію до вимог ЄС. Виявлені сильні та слабкі сторони, можливості та загрози систематизовано у SWOT-аналізі (таблиця 2.4), що слугує методологічною основою для розробки механізмів підвищення конкурентоспроможності, детально розглянутих у підрозділах 2.2 та 2.3.

2.2. Умови та механізми підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у процесі євроінтеграції

Підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у процесі євроінтеграції є складним багатовимірним завданням, що потребує формування відповідних умов та реалізації системи взаємопов'язаних механізмів на різних рівнях управління. Під умовами підвищення конкурентоспроможності розуміється сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, що визначають можливості та обмеження для підприємств у процесі нарощування їхніх конкурентних переваг. Механізми підвищення конкурентоспроможності являють собою сукупність інструментів, методів

та інституційних заходів, спрямованих на цілеспрямовану зміну факторів конкурентоспроможності на рівні підприємства, галузі та держави.

Особливістю сучасного етапу є те, що підвищення конкурентоспроможності українських підприємств відбувається в умовах одночасної дії трьох потужних чинників: повномасштабної воєнної агресії Росії, що руйнує виробничий потенціал та ускладнює умови господарювання; євроінтеграційного процесу, що відкриває нові ринки, але водночас підвищує регуляторні вимоги; та процесу повоєнного відновлення. Взаємодія цих чинників формує специфічний контекст, у якому підприємства змушені одночасно адаптуватися до викликів сьогодення та готуватися до вимог завтрашнього конкурентного середовища.

Аналіз умов та механізмів підвищення конкурентоспроможності доцільно структурувати за кількома ключовими напрямками: інституційно-регуляторним, фінансово-інвестиційним, технологічним та управлінським. Такий підхід відповідає системній природі конкурентоспроможності та дозволяє охопити весь спектр факторів, що визначають здатність вітчизняних підприємств успішно конкурувати на ринку ЄС.

Першою та базовою умовою підвищення конкурентоспроможності є формування сприятливого регуляторного середовища, максимально наближеного до стандартів ЄС. В умовах євроінтеграції регуляторна гармонізація набуває особливого значення, оскільки вона є необхідною умовою рівноправного доступу вітчизняних підприємств до ринку ЄС та їх участі у конкуренції на рівних умовах із підприємствами країн Євросоюзу.

Для систематизованого розгляду умов та механізмів підвищення конкурентоспроможності представимо їх у таблиці 2.2, що охоплює ключові напрямки, інструменти та очікувані результати.

Таблиця 2.2

Умови та механізми підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у процесі євроінтеграції

Напрямок	Умови	Механізми	Очікувані результати
Регуляторно-інституційний	Гармонізація законодавства з acquis ЄС; спрощення дозвільних процедур	Програма адаптації законодавства; EU4Business SMEPIS; дерегуляція	Зниження витрат на 18,6+ млрд грн/рік; вплив на 1,3+ млн підприємств [19]
Фінансово-інвестиційний	Доступ до пільгових кредитів і грантів ЄС; покращення інвестиційного клімату	EU4Business Guarantee Facility; кредити ЄБРР та ЄІБ; гарантії ЄІФ	Розблокування кредитування на €375–500 млн; підтримка 32 000+ МСБ [20]
Технологічно-інноваційний	Доступ до технологій ЄС; участь у Horizon Europe; трансфер знань	Програми Horizon Europe; кластерна співпраця; спільні підприємства з ЄС	180 грантових угод; 48,03 млн євро фінансування; 179 організацій [17]
Стандартизації та якості	Відповідність технічним регламентам ЄС; впровадження HACCP, ISO	Фінансування сертифікації; технічна допомога ЄС; навчання персоналу	Зростання ISO 9001 на 19%; ISO 22000/HACCP на 58% у 2018–2024 рр. [16]
Розвитку людського капіталу	Підвищення кваліфікації; євроінтеграційне навчання персоналу	Програми Erasmus+; освітні компоненти EU4Business; корпоративне навчання	Підтримка 34 000+ МСБ консалтингом; навчання 1 033 БПО [21]
Цифровізації та е-урядування	Розвиток цифрової інфраструктури; впровадження е-сервісів для бізнесу	Платформи Diia.Business, e-Permit, PULSE; цифровий єдиний ринок ЄС	Спрощення доступу до держпослуг; зниження адміністративних витрат
Зовнішньо-економічної діяльності	Преференційний доступ до ринку ЄС; усунення нетарифних бар'єрів	ПВЗВТ; автономні торговельні заходи ЄС; Enterprise Europe Network	Зростання частки ЄС в укр. експорті з 34% (2015) до 60%+ (2024) [15]

Джерело: складено автором на основі [15; 16; 17; 18; 19; 20; 21]

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про те, що механізми підвищення конкурентоспроможності охоплюють усі ключові аспекти діяльності підприємств і реалізуються через широкий спектр інструментів різного рівня. Важливо підкреслити, що наведені механізми є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими: регуляторні реформи формують сприятливі умови для залучення інвестицій, фінансові інструменти забезпечують ресурси для технологічної модернізації, а підвищення стандартів якості відкриває нові ринки збуту. Системний підхід до реалізації всього комплексу механізмів є ключовою умовою досягнення стійкого підвищення конкурентоспроможності.

Ключовим інструментом реформування регуляторного середовища є реалізація Національної програми адаптації законодавства України до права ЄС. За даними ініціативи EU4Business, лише у 2023 році в рамках підтримки ЄС було реформовано 211 національних законодавчих норм, політик, регуляторних актів та процедур і вдосконалено роботу 236 урядових інституцій [18]. Деякі з впроваджених новацій спричиняють економічний ефект, що вимірюється десятками мільйонів гривень, і це позитивно вплинуло на стан бізнес-середовища для малого та середнього бізнесу.

Фінансово-інвестиційний механізм підвищення конкурентоспроможності є одним із найбільш значущих, оскільки модернізація виробництва, впровадження нових технологій та стандартів якості потребують суттєвих фінансових ресурсів, що нерідко перевищують власні можливості підприємств. Ключову роль у забезпеченні доступу до фінансових ресурсів відіграє ініціатива ЄС EU4Business, що є комплексним інструментом підтримки малого та середнього бізнесу в країнах Східного партнерства, включаючи Україну.

За даними Єврокомісії, у 2022 році ЄС виділив 125,4 млн євро на підтримку близько 78 000 МСБ у країнах Східного партнерства, що сприяло створенню понад 83 000 нових робочих місць та генерації додаткового доходу на рівні 2,5 млрд євро [20]. У 2023 році обсяг фінансування зріс до

130,7 млн євро, охопивши понад 67 000 МСБ, при цьому близько 32 000 підприємств отримали фінансову підтримку у вигляді позик на загальну суму понад 1,4 млрд євро із середнім розміром позики близько 40 000 євро [21]. Динаміку фінансової підтримки МСБ представлено на рисунку 2.4.

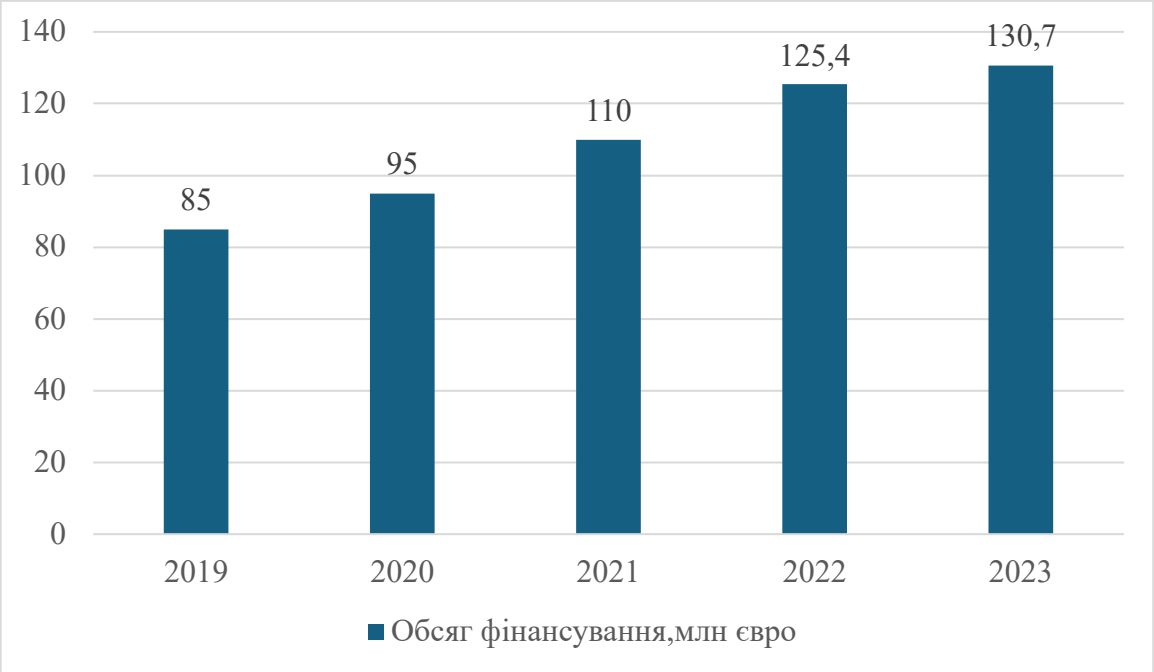


Рис. 2.4. Динаміка фінансової підтримки МСБ у рамках ініціативи ЄС EU4Business (країни Східного партнерства) у 2019–2023 рр.

Джерело: складено автором на основі даних EU4Business Annual Reports [20; 21]

Рисунок 2.4 демонструє стабільне зростання обсягів фінансування ЄС для МСБ протягом 2019-2023 рр.: загальний обсяг збільшився з 85 млн євро до 130,7 млн євро, тобто на 53,8% за п'ять років. Пікове значення кількості підтриманих МСБ у 78 000 зафіксовано у 2022 р., що пояснюється активізацією підтримки після початку повномасштабного вторгнення та запровадженням додаткових антикризових інструментів. Показово, що 40-42,5% підтриманих МСБ належать жінкам-підприємцям.

Важливим механізмом фінансової підтримки є EU4Business Guarantee Facility гарантійний механізм, запущений ЄІБ Групою та Єврокомісією у

2023 році. Загальний обсяг цього механізму склав 40 млн євро, з яких 30 млн євро виділено безпосередньо для України. За оцінками ЕІВ, реалізація цього механізму дозволить розблокувати кредитування українських МСБ на суму 375 млн євро через мережу партнерських банків [22]. Ці інструменти є доповнюючими до DCFTA Facility, в рамках якого ЄІБ Група вже підтримала кредитування українських МСБ на загальну суму 300 млн євро.

Технологічна модернізація є одним із ключових механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку ЄС, адже саме технологічний рівень виробництва визначає якість та вартість продукції, а також здатність відповідати вимогам технічних регламентів Євросоюзу. В умовах воєнного конфлікту технологічна модернізація набуває подвійного значення: з одного боку, вона є необхідністю для відновлення пошкоджених потужностей, а з іншого унікальною можливістю здійснити технологічний стрибок, реалізувавши при відновленні більш сучасні та ефективні рішення.

Механізм технологічного оновлення реалізується через кілька взаємопов'язаних каналів. Перший - пряме залучення іноземних інвестицій від підприємств ЄС, що привносять нові технології у вигляді сучасного обладнання та управлінських практик. Другий - участь у спільних підприємствах з партнерами з країн ЄС, що забезпечує доступ до технологій без необхідності повного придбання виробничих активів. Третій - субконтрактні відносини з провідними компаніями ЄС, що стимулюють до технологічного вдосконалення через передачу технологічних специфікацій та вимог якості. Четвертий - участь у спільних дослідницьких проектах ЄС у рамках програми Horizon Europe, що дозволяє отримати доступ до передових наукових розробок.

В умовах цифрової трансформації особливого значення набуває механізм цифровізації виробничих процесів та управління підприємством. Впровадження систем автоматизованого управління виробництвом, систем управління підприємством ERP, цифрових інструментів управління

ланцюгами постачань дозволяє суттєво підвищити продуктивність та знизити собівартість продукції. Мінцифри України у 2023 році направило запит щодо приєднання до Європейського альянсу стартапів націй (ESNA), що об'єднує 26 держав ЄС та Ісландію, це є свідченням системного підходу держави до розвитку цифрової конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу [23].

Результати регуляторних реформ в Україні, досягнуті в рамках програм підтримки ЄС, наочно демонструють масштаби інституційної трансформації бізнес-середовища, що є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Зведені показники ключових реформ представлено на рисунку 2.5.

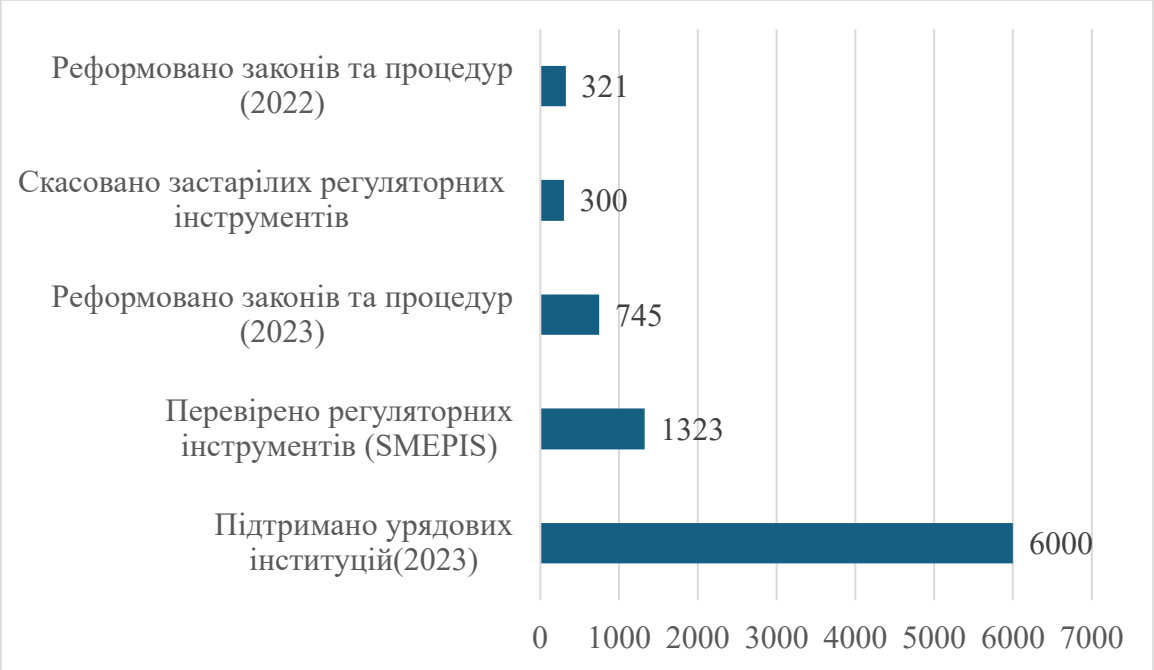


Рис. 2.5. Результати реформування регуляторного середовища у рамках ініціатив EU4Business в Україні

Джерело: складено автором на основі [18; 19]

Дані рисунку 2.5 переконливо свідчать про масштаб регуляторних перетворень, здійснених в Україні за підтримки ЄС. Найбільш показовим є

охоплення регуляторного аудиту в рамках SMEPIS: 1 323 перевірених регуляторних інструменти є найбільшим аудитом такого роду в українській історії [19]. Реформування 745 законів та процедур у 2023 р. порівняно з 321 у 2022 р. свідчить про прискорення темпів регуляторних перетворень. Підтримка 6 000 урядових інституцій формує системну інституційну основу для підвищення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Управлінський механізм підвищення конкурентоспроможності охоплює трансформацію внутрішніх практик управління підприємством відповідно до стандартів та очікувань ринку ЄС. Цей механізм реалізується через впровадження систем управління якістю на основі стандартів ISO серії 9000; перехід на міжнародні стандарти фінансової звітності МСФЗ; впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності та ESG-підходу; розвиток компетенцій управлінського персоналу у сфері роботи з партнерами та на ринках ЄС.

Впровадження ESG-підходу набуває дедалі більшого практичного значення для підприємств, що прагнуть закріпитись на ринку ЄС або залучити інвестиції від європейських партнерів. Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку CSRD, що набула чинності у 2024 році, зобов'язала великі компанії ЄС розкривати інформацію про свій вплив на навколишнє середовище та суспільство. У ланцюгах постачань це вимагає від постачальників, зокрема українських підприємств, відповідності певним ESG-стандартам. Таким чином, впровадження ESG-підходу перетворюється з добровільної ініціативи на необхідну умову участі у глобальних ланцюгах доданої вартості під управлінням провідних компаній ЄС.

Розвиток людського капіталу є горизонтальним механізмом, що пронизує всі інші напрямки підвищення конкурентоспроможності. Якість та кваліфікація персоналу визначають здатність підприємства ефективно реалізувати технологічну модернізацію, впровадити нові стандарти

управління та налагодити відносини з партнерами з ЄС. В умовах воєнного конфлікту та значного відтоку кваліфікованих кадрів питання розвитку людського капіталу набуває особливої гостроти. Інвестиції у навчання персоналу, програми стажування у партнерських компаніях ЄС, залучення до міжнародних освітніх програм Erasmus+ є важливими механізмами зміцнення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

Таким чином, умови та механізми підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у процесі євроінтеграції формують цілісну систему, що охоплює регуляторно-інституційний, фінансово-інвестиційний, технологічний, управлінський та кадровий виміри. Ключовими умовами підвищення конкурентоспроможності є: сприятливе регуляторне середовище, наближене до стандартів ЄС; доступ до фінансових ресурсів для модернізації; наявність технологічних компетенцій та кваліфікованих кадрів; відповідність продукції та управлінських практик вимогам ринку ЄС. Реалізація цих умов через конкретні механізми підтримки ЄС вже демонструє відчутні практичні результати. Разом з тим повноцінна реалізація потенціалу євроінтеграції потребує розробки стратегічних напрямків на рівні підприємств, що є предметом розгляду у підрозділі 2.3.

2.3. Стратегічні можливості розвитку конкурентоспроможності українських підприємств в умовах євроінтеграції

Стратегічні можливості розвитку конкурентоспроможності українських підприємств визначаються системою зовнішніх та внутрішніх чинників, що формують середньо- та довгостроковий горизонт розвитку вітчизняного бізнесу в умовах поглиблення євроінтеграції. Відмінною рисою сучасного етапу є те, що стратегічний вимір підвищення

конкурентоспроможності набуває принципово нового масштабу: йдеться вже не лише про адаптацію до вимог ринку ЄС як зовнішнього ринку, але й про підготовку до функціонування в рамках єдиного внутрішнього ринку Євросоюзу як повноправного члена. Цей якісний стрибок у стратегічних цілях вимагає і принципово іншого рівня амбіцій при розробці конкурентних стратегій.

Важливим стратегічним орієнтиром для вітчизняних підприємств є прогрес України на шляху до членства в ЄС. У червні 2024 року офіційно розпочались переговори про вступ, у вересні 2025 року Україна успішно завершила процес скринінгу свого законодавства дворічний процес порівняння тисяч сторінок українського права з acquis communautaire [24]. Урядова ціль завершити переговори про вступ до кінця 2028 року. Відповідно до оцінки Єврокомісії 2025 року, Україна досягла певного рівня готовності у сфері функціонування ринкової економіки та між початковим і певним рівнем готовності у сфері здатності протистояти конкурентному тиску в ЄС, що є суттєвим прогресом порівняно з оцінкою 2024 року [25].

Визначальним фінансовим інструментом для реалізації стратегічних можливостей підвищення конкурентоспроможності є Ukraine Facility €50-мільярдний механізм підтримки відновлення, реконструкції та модернізації України, що набув чинності 1 березня 2024 року [26]. Цей механізм охоплює три ключові напрямки: підтримку макрофінансової стабільності, фінансування відновлення та реконструкції, а також підтримку реформ на шляху євроінтеграції. Для підприємств Ukraine Facility відкриває безпрецедентні можливості для залучення інвестицій у технологічну модернізацію, перебудову виробничих ланцюгів та адаптацію до стандартів ЄС у рамках принципу «відбудувати краще» (build back better). Розподіл фінансування у рамках Ukraine Facility за роками представлено на рисунку 2.6.

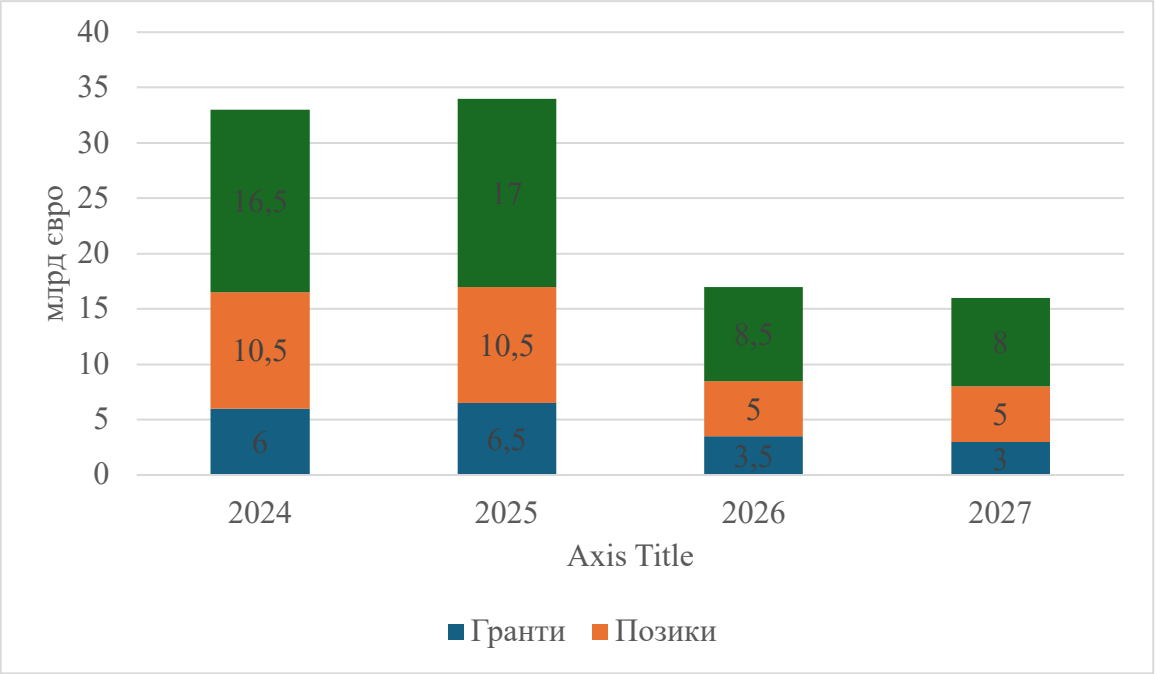


Рис. 2.6. Структура фінансування у рамках Ukraine Facility за 2024–2027 рр., млрд євро

Джерело: складено автором на основі даних Єврокомісії [26]

Аналіз рисунку 2.6 свідчить про те, що найбільший обсяг фінансування у рамках Ukraine Facility припадає на 2024-2025 роки по 16,5 та 17,0 млрд євро відповідно. Загальний обсяг механізму становить 50 млрд євро на чотири роки, з яких близько 40% - гранти, 60% - позики. Для підприємств особливо важливою є грантова складова, що не потребує повернення та може спрямовуватися на безповоротну фінансову підтримку модернізаційних проектів. Поступове зменшення обсягу фінансування у 2026-2027 роках відображає розрахунок на підвищення спроможності самостійного фінансування відновлення у міру стабілізації ситуації.

Стратегічні можливості підвищення конкурентоспроможності суттєво відрізняються залежно від галузевої приналежності підприємств, оскільки різні сектори мають неоднакові вихідні конкурентні позиції та потенціал для розвитку на ринку ЄС. Визначення секторальних пріоритетів є необхідним для ефективного розподілу обмежених ресурсів та концентрації

стратегічних зусиль на найбільш перспективних напрямках. Для оцінки секторальних стратегічних можливостей доцільно співставити поточний рівень конкурентоспроможності та стратегічний потенціал кожної галузі (рис. 2.7).

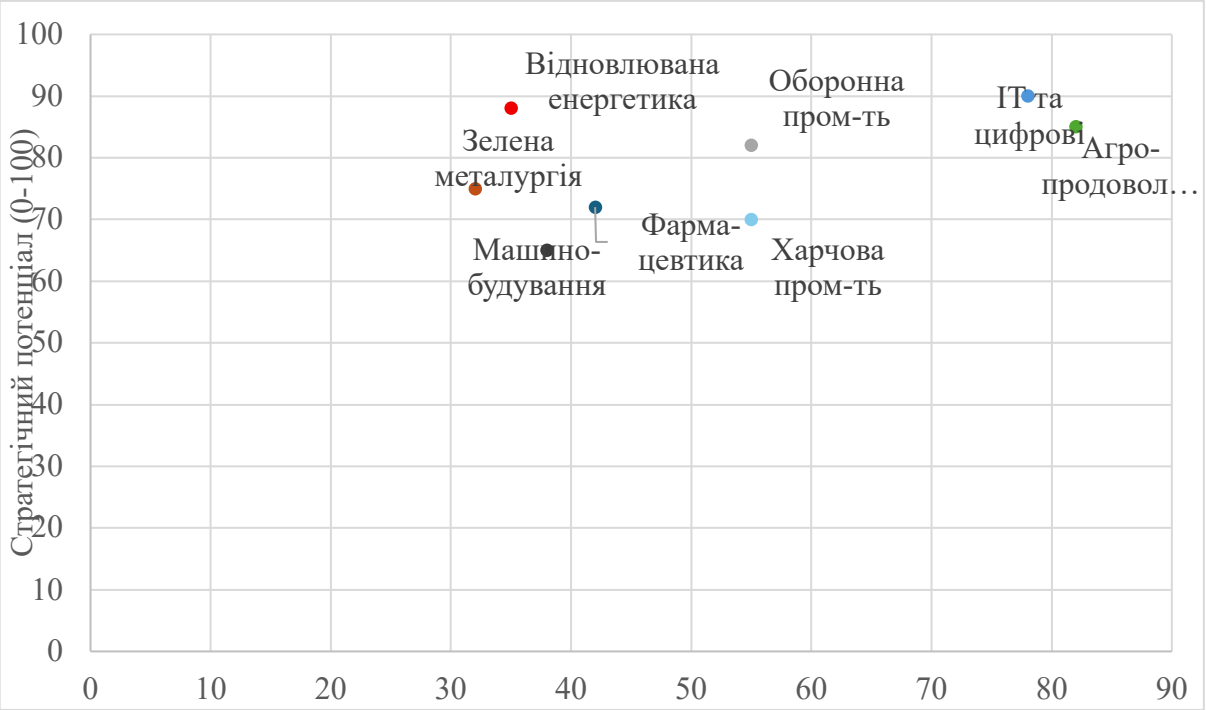


Рис. 2.7. Матриця стратегічних можливостей українських підприємств: поточна конкурентоспроможність та стратегічний потенціал за галузями

Джерело: складено автором на основі [7; 8; 9; 25]

Матриця стратегічних можливостей на рисунку 2.7 дозволяє виокремити чотири групи секторів за критерієм співвідношення поточної конкурентоспроможності та стратегічного потенціалу. До групи «Лідери» сектори з одночасно високою поточною конкурентоспроможністю та стратегічним потенціалом належать IT та цифрові послуги та агропродовольчий сектор. Ці галузі потребують насамперед підтримки масштабування та виходу на нові ніші ринку ЄС. До групи «Стратегічні пріоритети» сектори з низькою поточною конкурентоспроможністю, але високим стратегічним потенціалом належать відновлювана енергетика та

оборонна промисловість. Саме ці галузі потребують найбільших стратегічних інвестицій та цілеспрямованої державної підтримки, оскільки саме тут Україна може сформувати нові конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Сектор відновлюваної енергетики є особливо перспективним з огляду на кілька факторів. По-перше, Україна має значний природний потенціал у сфері сонячної та вітрової генерації. По-друге, «зелений» перехід є стратегічним пріоритетом ЄС, а відповідність підприємств вимогам Зеленого курсу ЄС (European Green Deal) є умовою їх конкурентоспроможності на ринку Євросоюзу. По-третє, Ukraine Investment Framework передбачає спеціальне фінансування для підприємств, що впроваджують зелені технології та підвищують енергоефективність [27]. За оцінкою OECD Economic Survey Ukraine 2025, розбудова потужностей відновлюваної енергетики є одним із ключових факторів довгострокової конкурентоспроможності та стійкості вітчизняної економіки [28].

Оборонна промисловість є ще одним стратегічно важливим сектором, що набув нового значення після початку повномасштабного вторгнення. Потреби ЗСУ у озброєнні та військовому спорядженні стимулюють розвиток відповідних виробництв, а перспектива участі у виробничих програмах НАТО та ЄС у сфері оборони відкриває нові можливості для технологічного розвитку та виходу на міжнародні ринки. Поглиблення співпраці з оборонно-промисловим комплексом країн ЄС у рамках євроінтеграційного процесу є важливим стратегічним напрямком підвищення конкурентоспроможності відповідних підприємств.

Для систематизованого представлення стратегічних напрямків розвитку конкурентоспроможності у розрізі ключових секторів та горизонтів планування доцільно використати таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Стратегічні напрямки розвитку конкурентоспроможності українських підприємств в умовах євроінтеграції

Сектор / напрямок	Короткострокові (до 2026 р.)	Середньострокові (2026–2028 р.)	Довгострокові (після 2028 р.)
IT та цифрові послуги	Сертифікація за стандартами ЄС; залучення до програм Horizon Europe	Вихід на нові сегменти ринку ЄС; участь в ESNA; масштабування	Позиціонування як хабу цифрових послуг у Центральній Європі
Агропродовольчий	Розширення HACCP/ISO сертифікації; збільшення охоплення квот ПВЗВТ	Глибша переробка аграрної продукції; підвищення доданої вартості	Інтеграція в агропродовольчі ланцюги ЄС; органічне виробництво
Відновлювана енергетика	Залучення інвестицій у рамках Ukraine Facility; будівництво потужностей	Розвиток водневої економіки; зелений водень для ринку ЄС	Перетворення України на енергетичний хаб ЄС у сфері ВДЕ
Оборонна промисловість	Стандартизація продукції відповідно до вимог НАТО та ЄС	Участь у виробничих програмах ЄС у сфері оборони	Повноправна участь у оборонно-промисловому комплексі ЄС
Харчова та легка промисловість	Відповідність технічним регламентам ЄС; реєстрація в реєстрах ЄС	Розвиток брендів для ринку ЄС; e-commerce; географічні зазначення	Сталі постачальницькі ланцюги для роздрібних мереж ЄС
Машинобудування	Отримання CE-маркування; кооперація з підприємствами ЄС	Участь у глобальних ланцюгах виробників ЄС як субпідрядників	Розвиток власних технологічних компетенцій; R&D партнерства

Джерело: складено автором на основі [24; 25; 26; 27; 28]

Дані таблиці 2.3 відображають диференційований підхід до стратегічного планування конкурентоспроможності залежно від галузевої специфіки та горизонту планування. Короткострокові стратегічні

пріоритети (до 2026 р.) переважно пов'язані з адаптаційними заходами: сертифікацією, регуляторним узгодженням та первинним позиціонуванням на ринку ЄС. Середньострокові пріоритети (2026-2028 рр.) сфокусовані на нарощуванні присутності та поглибленні інтеграції у ланцюги вартості ЄС. Довгострокові стратегічні цілі відображають бачення підприємств як повноправних учасників єдиного ринку ЄС після завершення процесу вступу.

Розуміння часового горизонту та ключових етапів процесу вступу України до ЄС є необхідною умовою ефективного стратегічного планування для підприємств. Акселерований переговорний процес, успішне завершення скринінгу у вересні 2025 р. та активне відкриття переговорних кластерів формують більш конкретний та передбачуваний горизонт для стратегічного планування вітчизняного бізнесу (рис. 2.8). [36]

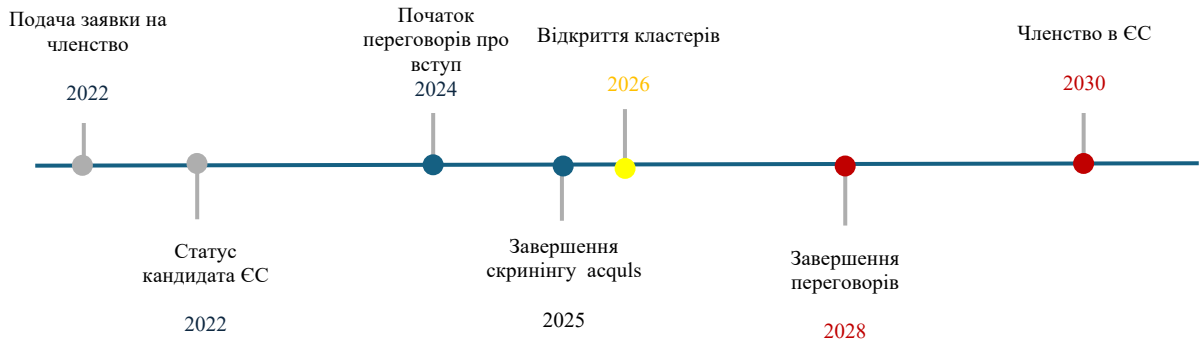


Рис. 2.8. Дорожня карта вступу України до ЄС: ключові етапи та часовий горизонт

Джерело: складено автором на основі [24; 25; 26]

Дорожня карта на рисунку 2.8 демонструє суттєве прискорення євроінтеграційного процесу, що відбулось після 2022 року. Якщо від подачі заявки до початку переговорів пройшло лише два роки (2022-2024 рр.), то для більшості інших кандидатів цей шлях тривав десять і більше років. Завершення скринінгу у вересні 2025 р. та відкриття переговорних кластерів

у 2025-2026 рр. свідчать про те, що Україна дотримується амбітного переговорного графіку. Для підприємств це означає, що вікно стратегічних можливостей є відносно нешироким: саме у найближчі три-п'ять років необхідно сформувати ті конкурентні переваги, які дозволять успішно функціонувати на єдиному ринку ЄС після вступу.

Єврокомісія у своєму звіті щодо прогресу України 2025 року зафіксувала позитивну динаміку за економічними критеріями Копенгагена. Однак разом з тим зазначено, що здатність протистояти конкурентному тиску та ринковим силам в ЄС залишається на недостатньому рівні: це пов'язано з руйнуваннями через воєнні дії, хронічним недоінвестуванням, слабкою інфраструктурою, невідповідністю кваліфікацій потребам ринку та до-воєнною економічною структурою, що домінується секторами з низькою доданою вартістю [25]. Подолання цих структурних обмежень є центральним завданням стратегічного підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Визначення стратегічних можливостей підвищення конкурентоспроможності потребує не лише галузевого аналізу, але й оцінки системних напрямків розвитку, що охоплюють усі підприємства незалежно від їх галузевої приналежності. Для наочного представлення поточного стану та стратегічних цілей у розрізі ключових напрямків використаємо радарну діаграму (рис. 2.9).

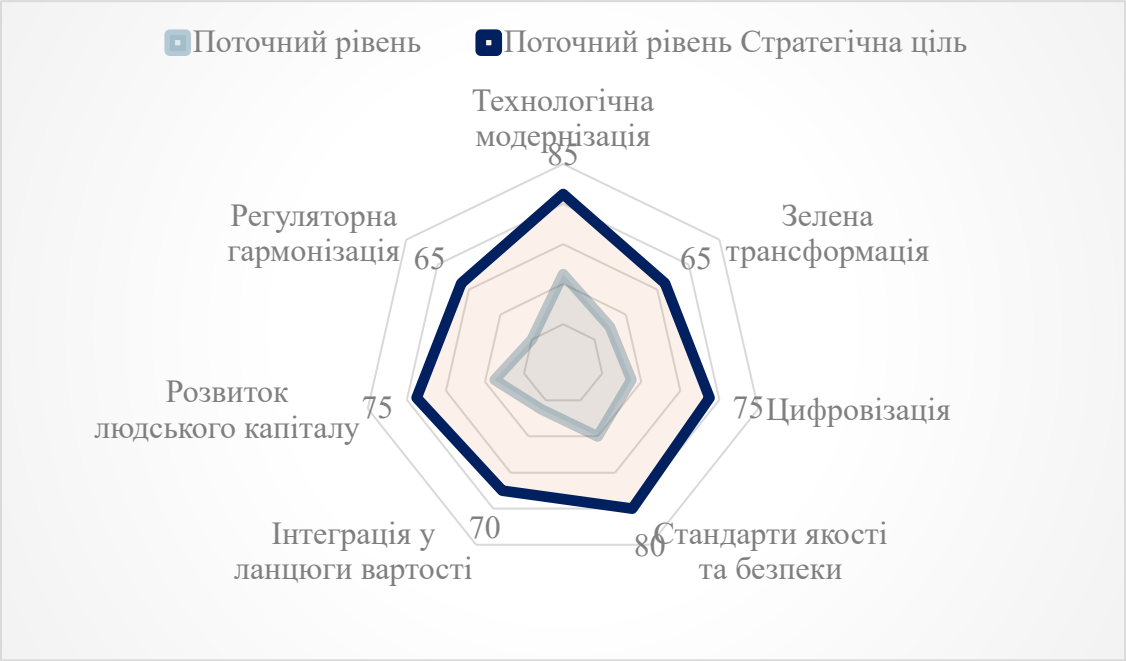


Рис. 2.9. Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності українських підприємств: поточний рівень та стратегічна ціль (авторська оцінка, 0–100)

Джерело: складено автором на основі [7; 9; 25; 28]

Радарна діаграма рисунку 2.9 наочно відображає розрив між поточним рівнем конкурентоспроможності та стратегічними цілями за ключовими напрямками. Найбільший розрив спостерігається у сфері зеленої трансформації (30 vs 78), інтеграції у глобальні ланцюги вартості (35 vs 75) та технологічної модернізації (45 vs 80). Відносно кращою є ситуація у сфері регуляторної гармонізації (60 vs 85) та цифровізації (55 vs 85), де вже реалізовано значний обсяг реформ. Подолання виявлених розривів між поточним станом та стратегічними цілями є центральним завданням підвищення конкурентоспроможності у стратегічній перспективі.

Важливим стратегічним напрямком є участь у Single Market Programme (SMP) - програмі ЄС, до якої Україна приєдналася у лютому 2023 року [26]. Ця участь надає вітчизняним МСБ доступ до підтримки та інструментів виходу на ринки ЄС, мережі Enterprise Europe Network, програм наставництва та обміну досвідом з підприємствами країн ЄС. Крім того,

оновлений DCFTA, що набрав чинності у жовтні 2025 року, передбачає поглиблену лібералізацію торгівлі та більш глибоке узгодження виробничих стандартів України та ЄС, що безпосередньо впливає на конкурентні позиції вітчизняних підприємств [26].

Стратегічним пріоритетом для вітчизняних підприємств є також активне включення у процес реконструкції за принципом «build back better». OECD у своєму Economic Survey of Ukraine 2025 рекомендує Україні зосередитись на нарощуванні інвестицій, продуктивності та експорту як центральних елементах відновлення, приділяючи особливу увагу покращенню умов ведення бізнесу та залученню приватних інвестицій [28]. Станом на кінець 2024 року у системі DREAM (Digital Restoration EcoSystem for Accountable Management) було зареєстровано понад 8 700 запланованих або запропонованих проектів відбудови [28]. Участь підприємств у реалізації цих проектів є одним із найбільш безпосередніх стратегічних шляхів нарощування конкурентного потенціалу.

Таким чином, стратегічні можливості розвитку конкурентоспроможності українських підприємств в умовах євроінтеграції є масштабними та різноплановими. Вони формуються на перетині трьох стратегічних процесів: повоєнного відновлення за принципом «build back better», євроінтеграційного процесу з його фінансовими інструментами (Ukraine Facility €50 млрд) та структурної трансформації економіки в напрямку зеленого та цифрового переходу. Ключовими секторами стратегічних можливостей є IT та цифрові послуги, агропродовольчий сектор, відновлювана енергетика та оборонна промисловість. Реалізація стратегічного потенціалу підвищення конкурентоспроможності вимагає від підприємств проактивної адаптаційної стратегії, цільового використання інструментів підтримки ЄС та системного підходу до розвитку конкурентних переваг у всіх визначених стратегічних напрямках.

Висновки до другого розділу

1. Проаналізовано сучасний стан конкурентоспроможності українських підприємств на ринку Європейського Союзу. Встановлено суперечливу картину: частка ЄС в українському експорті досягла рекордних 66% у 2023 р. та понад 60% у 2024 р., а загальний товарообіг склав 67,2 млрд євро у 2024 р. Виявлено, що переважно сировинна та аграрна структура українського експорту, технологічне відставання у більшості секторів переробної промисловості та недостатній рівень сертифікації свідчать про системні структурні обмеження. Показано, що позитивна динаміка сертифікації (ISO 9001 +19%, HACCP +58% у 2018–2024 рр.) та участь у програмі Horizon Europe (180 грантових угод, €48,03 млн) демонструють реальний прогрес, однак його темпи потребують прискорення.

2. Досліджено умови та механізми підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у процесі євроінтеграції. Встановлено, що ефективна реалізація євроінтеграційного потенціалу вимагає системного підходу, що охоплює регуляторно-інституційний, фінансово-інвестиційний, технологічний та управлінський виміри. Проаналізовано, що регуляторні реформи в рамках EU4Business SMEPIS матимуть вплив на понад 1,3 млн підприємств та щорічно заощаджуватимуть бізнесу понад 18,6 млрд гривень. Виявлено, що фінансові інструменти ЄС (EU4Business Guarantee Facility — розблокування €375 млн кредитів для МСБ, ЄБРР, ЄІБ) забезпечують підприємствам доступ до ресурсів для модернізації, а впровадження ESG-підходу та переходу на МСФЗ є необхідними умовами участі у глобальних ланцюгах доданої вартості.

3. Виявлено стратегічні можливості розвитку конкурентоспроможності українських підприємств в умовах євроінтеграції. Встановлено, що вони формуються на перетині трьох взаємопов'язаних процесів: повоєнного

відновлення, євроінтеграції та зеленого і цифрового переходу. Розроблено матрицю стратегічних можливостей, що виявила чотири групи секторів: лідерів (IT, агропродовольча галузь), стратегічних пріоритетів (відновлювана енергетика, оборонна промисловість), секторів розвитку та секторів підтримки. Показано, що Ukraine Facility обсягом €50 млрд (2024–2027) є безпрецедентним фінансовим інструментом для реалізації стратегічних можливостей підвищення конкурентоспроможності, а успішне завершення скринінгу acquis у 2025 р. формує конкретний часовий горизонт для стратегічного планування підприємств.

ВИСНОВКИ

1. Теоретичний аналіз категорії конкурентоспроможності підприємства засвідчив її складний, багатовимірний та динамічний характер. Сучасне розуміння конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на синтезі концепції «ромба конкурентних переваг» М. Портера, інноваційного підходу Й. Шумпетера, ресурсного підходу Дж. Барні та концепції динамічних здатностей Д. Тіса, Г. Пізано і Е. Шуен. Порівняльний аналіз визначень конкурентоспроможності провідних вітчизняних та зарубіжних науковців засвідчив, що це є відносна, динамічна та багатовимірна характеристика, що відображає здатність підприємства задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів при одночасному збереженні прийнятного рівня прибутковості. Фактори формування конкурентоспроможності класифікуються за сферою виникнення, характером впливу, часовим горизонтом та ступенем контрольованості, утворюючи складну ієрархічну систему, де внутрішній потенціал підприємства взаємодіє із зовнішнім середовищем.

2. Дослідження особливостей функціонування українських підприємств в умовах євроінтеграції виявило, що Угода про асоціацію 2014 року та механізм ПВЗВТ відкрили для вітчизняного бізнесу ринок з понад 450 мільйонами споживачів, водночас висунувши жорсткі вимоги щодо відповідності технічним регламентам, санітарним і фітосанітарним заходам та стандартам корпоративного управління ЄС. Досвід країн Центрально-Східної Європи - Польщі, Чеської Республіки та Угорщини переконливо засвідчує, що євроінтеграція здатна стати потужним драйвером підвищення конкурентоспроможності підприємств за умови проактивної адаптаційної стратегії та ефективного використання відкритих можливостей. Отримання Україною статусу кандидата на членство в ЄС у 2022 році та успішне

завершення скринінгу у 2025 р. формують новий стратегічний горизонт для вітчизняного бізнесу.

3. Проаналізовано сучасний стан конкурентоспроможності українських підприємств на ринку Європейського Союзу. Встановлено, що частка ЄС в українському товарному експорті досягла рекордних 66% у 2023 р. та понад 60% у 2024 р. при загальному товарообігу 67,2 млрд євро, що підтверджує стійку переорієнтацію вітчизняного бізнесу на європейський ринок. Водночас структурний аналіз засвідчив домінування сировинних та аграрних товарів в експортному кошику, технологічне відставання переробної промисловості та недостатні темпи сертифікації відповідно до стандартів ЄС. SWOT-матриця виявила, що ключовими конкурентними перевагами є потужний агропромисловий комплекс, конкурентоспроможний IT-сектор та висококваліфікована робоча сила, тоді як головними слабкостями залишаються технологічна відсталість і слабкий розвиток брендингу на ринках ЄС.

4. Виявлено умови та механізми підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у процесі євроінтеграції. Доведено, що ефективна реалізація євроінтеграційного потенціалу вимагає системного підходу за чотирма вимірами: регуляторно-інституційним, фінансово-інвестиційним, технологічним та управлінським. Встановлено, що регуляторні реформи в рамках EU4Business SMEPIS охоплюватимуть понад 1,3 млн підприємств і щорічно заощаджуватимуть бізнесу понад 18,6 млрд гривень. Доведено, що фінансові інструменти ЄС (EU4Business Guarantee Facility, ЄБРР, ЄІБ, Ukraine Facility) та впровадження ESG-підходу і переходу на МСФЗ є ключовими механізмами підвищення конкурентоспроможності й необхідними умовами інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості.

5. Визначення стратегічних можливостей розвитку конкурентоспроможності засвідчило, що вони формуються на перетині трьох взаємопов'язаних процесів: повоєнного відновлення за принципом

«build back better», євроінтеграції з її безпрецедентним фінансовим інструментом Ukraine Facility обсягом €50 млрд, а також зеленого та цифрового переходу. Матриця стратегічних можливостей виявила чотири групи секторів за рівнем поточної конкурентоспроможності та стратегічного потенціалу. Секторами-лідерами є IT та агропродовольча промисловість; стратегічними пріоритетами, що потребують найбільших інвестицій, відновлювана енергетика та оборонна промисловість. Для кожного з ключових секторів визначено стратегічні пріоритети у трьох горизонтах планування: короткостроковому (до 2026 р.), середньостроковому (2026–2028 рр.) та довгостроковому (після 2028 р.). Радарна діаграма стратегічних напрямків засвідчила, що найбільший розрив між поточним станом та стратегічними цілями існує у сфері зеленої трансформації, інтеграції у глобальні ланцюги вартості та технологічної модернізації.

Практичне значення результатів дослідження полягає у тому, що сформульовані пропозиції щодо умов, механізмів та стратегічних напрямків підвищення конкурентоспроможності можуть бути використані підприємствами різних галузей при розробці власних конкурентних стратегій в умовах євроінтеграції, а також органами державної влади при формуванні промислової та зовнішньоекономічної політики. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку галузевих стратегій підвищення конкурентоспроможності з урахуванням специфіки окремих секторів, а також на моніторинг реалізації стратегічних можливостей у міру просування України на шляху до членства в ЄС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter, M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press, 1990. 855 p.

2. Schumpeter, J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. New York : Harper & Row, 1942. 431 p.

3. Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120.

4. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509–533.

5. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Харків : ІНЖЕК, 2004. 264 с.

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

7. Герасимова В. О., Рєзанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. 2020. Вип. 154. С. 93–97.

8. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 527 с.

9. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : ЛКА, 2016. 484 с.

10. Янковий О. Г. (ред.) Конкурентоспроможність підприємств: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

11. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 27.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 20.04.2025).

12. Heritage Foundation. Index of Economic Freedom 2023. URL: https://www.heritage.org/index/country/ukraine (дата звернення: 15.03.2025).

13. World Intellectual Property Organization. Global Innovation Index 2023. Geneva : WIPO, 2023. URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023 (дата звернення: 15.03.2025).

14. European Commission. EU trade relations with Ukraine. Facts, figures and latest developments. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en (дата звернення: 10.04.2025).

15. European Commission, Directorate General Trade. Ukraine: Trade and Investment Factsheet 2024. URL: https://webgate.ec.europa.eu/isdb_results/factsheets/country/details_ukraine_en.pdf (дата звернення: 10.04.2025).

16. Horizon Europe Office in Ukraine. Participation of Ukrainian organizations in Horizon Europe. URL: https://ukrainet.eu (дата звернення: 12.04.2025).

17. ISO Survey 2024. Number of certificates and sites per country. URL: https://www.iso.org/the-iso-survey.html (дата звернення: 12.04.2025).

18. EU4Business. Annual Report 2023: Supporting Small Business in Eastern Partnership Countries. URL: https://eu4business.eu/annual-report (дата звернення: 14.04.2025).

19. EU4Business SMEPIS. SME Policies and Institutions Support Project Results. URL: https://eu4business.eu/smepis (дата звернення: 14.04.2025).

20. EU4Business. Annual Report 2022: Supporting Small Business in Eastern Partnership Countries. URL: https://eu4business.eu/annual-report-2022 (дата звернення: 14.04.2025).

21. EU4Business. Annual Report 2023: SME Support Statistics. URL: https://eu4business.eu/results-2023 (дата звернення: 14.04.2025).

22. European Investment Bank. EU4Business Guarantee Facility for Ukraine. URL: https://www.eib.org/en/projects/pipelines/all/20230349 (дата звернення: 15.04.2025).

23. Міністерство цифрової трансформації України. Запит щодо вступу до ESNA. 2023. URL: https://thedigital.gov.ua (дата звернення: 15.04.2025).

24. Promote Ukraine. Ukraine's EU Accession: Policy Priorities for Advocacy in 2026. URL: https://www.promoteukraine.org/ukraines-eu-accession-policy-priorities-for-advocacy-in-2026/ (дата звернення: 01.04.2025).

25. European Commission. Ukraine Report 2025 (Enlargement Package). URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecde7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf (дата звернення: 05.04.2025).

26. European Commission. Ukraine Facility — up to €50 billion in grants and loans for 2024–2027. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine_en (дата звернення: 05.04.2025).

27. European Commission. Strategic Orientations of the Ukraine Investment Framework 2024–2027. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/6fce1115-0598-41a7-b696-9ef3cc79ca15_en (дата звернення: 06.04.2025).

28. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en (дата звернення: 07.04.2025).

29. Eurostat. Statistics on small and medium-sized enterprises. Luxembourg : European Commission, 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics_on_small_and_medium-sized_enterprises (дата звернення: 15.04.2025).

30. UNCTAD. World Investment Report 2024: Investment Facilitation and Digital Government. Geneva : United Nations, 2024. URL:

https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024 (дата звернення: 15.04.2025).

31. World Bank. Global Value Chain Development Report 2023. Washington : World Bank Group, 2023. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/trade/publication/global-value-chain-development-report (дата звернення: 15.04.2025).

32. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Transition Report 2024–25: Better Governance, Better Economies. London : EBRD, 2024. URL: https://www.ebrd.com/transition-report-2024-25 (дата звернення: 15.04.2025).

33. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2024. Berlin : Transparency International, 2025. URL: https://www.transparency.org/en/cpi/2024 (дата звернення: 15.04.2025).

34. European Commission. Single Market Scoreboard 2024. Brussels : European Commission, 2024. URL: https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu (дата звернення: 15.04.2025).

35. UKRINFORM. Дослідження: частка українського бізнесу, що вийшов на ринок ЄС, зросла до 23% у 2024 р. URL: https://www.ukrinform.ua (дата звернення: 15.04.2025).

36. Krugman, P. Geography and Trade. Cambridge : MIT Press, 1991. 142 p.

37. European Commission. EU Industrial Strategy 2030: Pathways to Competitiveness. Brussels : European Commission, 2023. URL: https://ec.europa.eu/growth/industry/strategy_en (дата звернення: 15.04.2025).

38. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2023 рік. Київ, 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 15.04.2025).

39. Мінекономіки України. Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні до 2027 року. Київ, 2023. URL: https://www.me.gov.ua (дата звернення: 15.04.2025).

40. European Commission. Ukraine 2024 Progress Report on the Implementation of the Association Agreement. Brussels, 2024. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2024_en (дата звернення: 15.04.2025).

41. Movchan, V., Christen, M., Akhvlediani, T., Grieveson, R. Ukraine's Future Competitiveness: Directions for Structural Shifts in Foreign Trade and Investment. Vienna : wiiw / Bertelsmann Stiftung, 2024. 66 p. URL: https://wiiw.ac.at/ukraine-s-future-competitiveness-directions-for-structural-shifts-in-foreign-trade-and-investment-p-6900.html (дата звернення: 01.05.2025).

42. Grieveson, R., Movchan, V. Structural Shifts in Ukraine's Foreign Trade and Investment and Implications for EU-Ukraine Relations. Vienna : wiiw Policy Notes and Reports No. 103, 2026. URL: https://wiiw.ac.at/structural-shifts-in-ukraine-s-foreign-trade-and-investment-and-implications-for-eu-ukraine-relations-p-7522.html (дата звернення: 01.05.2025).

43. Akhvlediani, T., Raik, K. et al. The Impact of Ukraine's Accession on the EU's Economy. Brussels : CEPS / ICDS Policy Paper, 2024. URL: https://cdn.ceps.eu/wp-content/uploads/2024/03/ICDS_Policy_Paper_The_Impact_of_Ukraines_Accession.pdf (дата звернення: 02.05.2025).

44. EU4Business: SME Competitiveness and Internationalization. Economic Integration of Ukrainian Business into the EU Single Market: Action Plan. Kyiv : GIZ Ukraine / EU4Business, 2024. URL: https://eu4business.eu/sme-competitiveness (дата звернення: 02.05.2025).

45. European Commission. Support Actions for Ukraine: SME Integration into the EU Single Market. Brussels : European Commission, 2024. URL:

https://single-market-economy.ec.europa.eu/support-actions-ukraine_en (дата звернення: 03.05.2025).

46. Наконечна Н. В., Градюк Н. М. Системні засади розроблення та реалізації державної політики забезпечення конкурентоспроможності регіонів України в умовах євроінтеграції. Бізнес Інформ. 2022. № 8. С. 102–107.

47. Невгад І. О. Вплив євроінтеграції на розвиток малого та середнього підприємництва України в умовах ключових викликів. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. Вип. 37. С. 145–152. URL: https://nzlubp.org.ua (дата звернення: 03.05.2025).

48. Національний банк України. Інфляційний звіт. Жовтень 2024. Київ : НБУ, 2024. URL: https://bank.gov.ua/ua/files/inflation-report/2024/q4-inflation-report (дата звернення: 05.05.2025).

49. European Commission. EU-Ukraine Cluster Partnership Programme: Fostering Value Chain Linkages and SME Internationalisation. Brussels : European Commission, 2024. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/support-actions-ukraine_en (дата звернення: 05.05.2025).

50. Довгаль О. А., Довгаль Г. В. Конкурентоспроможність підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. Бізнес Інформ. 2022. № 4. С. 87–94.

51. European Bank for Reconstruction and Development. EU4Business-EBRD Credit Line: Support for Ukrainian SMEs. London : EBRD, 2024. URL: https://www.ebrd.com/what-we-do/sectors/financial-institutions/small-business-support/eu4business-ebrd (дата звернення: 05.05.2025).

52. European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD): Practical Guidance for Companies. Brussels : European Commission, 2024. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (дата звернення: 06.05.2025).

53. International Monetary Fund. Ukraine: 2025 Article IV Consultation and Review Under the Extended Fund Facility. Washington : IMF, 2025. URL: https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2025/03/26/Ukraine (дата звернення: 06.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Перелік ключових програм та інструментів ЄС для підтримки конкурентоспроможності українських підприємств

Таблиця А.1

Ключові програми та інструменти ЄС для підвищення конкурентоспроможності МСБ України

Програма/Інструмент	Обсяг підтримки	Цільова аудиторія	Основний напрямок
Ukraine Facility (2024–2027)	€50 млрд	Держава, бізнес	Відновлення, реконструкція, реформи на шляху до ЄС
EU4Business Guarantee Facility	€40 млн → €375 млн кредитів	МСБ	Розблокування банківського кредитування для МСБ
EU4Business (загальна програма)	€130,7 млн (2023)	МСБ (67 000+)	Фінансова та консультаційна підтримка МСБ
EU4Business SMEPIS	Технічна допомога	Держоргани, МСБ	Регуляторні реформи, аудит законодавства
Horizon Europe (2021–2027)	€95,5 млрд (загалом)	Наукові орг., МСБ	Дослідження та інновації; 48,03 млн євро для України
Single Market Programme	Участь з 02.2023	МСБ	Доступ до ринків ЄС; Enterprise Europe Network
ЄБРР — Ukraine Stabilization Programme	€1+ млрд	Підприємства	Кредитування відновлення та модернізації
Erasmus+ (для бізнесу)	Гранти на навчання	Персонал МСБ	Розвиток компетенцій; міжнародний обмін досвідом

Джерело: складено автором на основі [24; 25; 26; 27; 28; 32]

Додаток Б

Хронологія ключових подій євроінтеграційного процесу України та їх вплив на умови функціонування підприємств

Таблиця Б.1

Ключові події євроінтеграційного процесу України та їх значення для бізнесу

Рік	Подія	Значення для конкурентоспроможності підприємств
2014	Підписання Угоди про асоціацію та ПВЗВТ	Відкриття ринку ЄС; запуск процесу регуляторної гармонізації; нові вимоги до якості
2016	Набуття чинності торговельної частини ПВЗВТ	Скасування більшості тарифів; зростання обсягів двосторонньої торгівлі
2017	Повне введення в дію Угоди про асоціацію	Поширення вимог ПВЗВТ на всі регуляторні сфери; прискорення адаптації
2022	Надання статусу кандидата на членство в ЄС	Новий стратегічний сигнал для бізнесу; активізація підтримки ЄС; АТЗ
2023	Приєднання до Single Market Programme	Доступ МСБ до програм підтримки ЄС; Enterprise Europe Network
2024 (березень)	Набуття чинності Ukraine Facility (€50 млрд)	Безпрецедентний ресурс для відновлення та модернізації підприємств
2024 (червень)	Початок офіційних переговорів про членство в ЄС	Підтвердження незворотності євроінтеграційного курсу; горизонт 2028
2025 (вересень)	Завершення скринінгу acquis communautaire	Оцінка відповідності законодавства; старт кластерних переговорів
2025 (жовтень)	Набуття чинності оновленого DCFTA	Поглиблена лібералізація торгівлі; нові можливості для експортерів
2028 (план)	Завершення переговорів про членство	Перехід до підготовки до функціонування на єдиному ринку ЄС

Джерело: складено автором на основі [11; 30; 31; 32]