УДК 620.9:339.137(44) **DOI**: https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-28

Стамат В. М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID ID: 0000-0001-5789-4023
e-mail: vmkolesnyk@ukr.net

Саркова А. М., бакалавр факультету Менеджменту, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID ID: 0009-0006-0679-5934
e-mail: s.sarkova.sar@gmail.com

Конкурентні стратегії енергетичних компаній на ринку Франції

Анотація. *Сучасний енергетичний ринок Франції характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими трансформаціями та впливом глобальних тенденцій, зокрема переходом до відновлюваних джерел енергії, децентралізацією енергосистем та підвищеними вимогами споживачів до якості послуг. За цих умов енергетичні компанії змушені розробляти та впроваджувати ефективні конкурентні стратегії, спрямовані на адаптацію до змін ринку та зміцнення своїх позицій.*

Проаналізовано основні виклики та стратегічні підходи, які використовують енергетичні компанії Франції для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Особлива увага приділяється практикам компанії Électricité de Strasbourg (ÉS) як прикладу регіонального гравця, що застосовує інноваційні підходи до диверсифікації послуг, підвищення ефективності операцій та персоналізованого обслуговування клієнтів. Дослідження дозволяє визначити ключові стратегії, які можуть бути використані іншими компаніями для посилення своїх позицій у динамічному енергетичному середовищі Франції.

Результати роботи містять практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності енергетичних компаній на регіональному рівні та перспективи їхнього розвитку в умовах трансформації європейського енергетичного ринку.

Ключові слова: *Électricité de Strasbourg; конкурентні стратегії; енергетичний ринок Франції; відновлювані джерела енергії; цифровізація; регуляторні зміни; «розумні» мережі.*

Stamat Viktoriia, PhD (Economics), Associate Professor, Department of Management and Marketing, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Sarkova Anastasiia, Bachelor Student of Management Faculty, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Competitive Strategies of Energy Companies in the French Market

Abstract. Introduction*. The modern French energy market is characterized by increasing competition, regulatory changes, and the rapid development of renewable energy and digital technologies, creating both challenges and opportunities for energy companies. To remain competitive, companies must adapt their strategies to evolving market conditions, invest in innovation, and respond to growing consumer demand for clean and flexible energy solutions. This article examines the competitive strategies of energy companies in France, focusing on Électricité de Strasbourg (ÉS) as a case study of a regional utility navigating these changes.*

Purpose. *The purpose of this article is to analyze the competitive strategies of energy companies operating in France and to identify the challenges and opportunities they face. While the study provides a broader market overview, special attention is given to Électricité de Strasbourg as an example of a company adapting to the evolving energy landscape.*

Results*. The article reviews the structure of the French energy sector, analyzes key market players, and examines competitive dynamics. It identifies strategic approaches such as integrating renewable energy, implementing digital solutions, and improving personalized customer service. The study also shows how companies, in particular Électricité de Strasbourg, are addressing regulatory, economic and technological challenges, while highlighting opportunities for growth and market expansion.*

Conclusions. *The transition to renewable energy, digital transformation, and a focus on innovative services present significant opportunities for energy companies in France to strengthen their market positions. The case of Électricité de Strasbourg illustrates how a regional utility can leverage these trends to improve its competitiveness and contribute to the sustainable development of the energy sector in France.*

Keywords*: Électricité de Strasbourg; competitive strategies; French energy market; renewable energy; digitalization; geothermal energy; innovation; regulatory changes.*

[1]**Стаття надійшла до редакції**: 23.02.2025
Received: 23 February 2025

JEL Classification: *M21; L94; Q40; Q42.*

Постановка проблеми. Сучасний енергетичний ринок Франції характеризується високою конкуренцією, динамічними змінами та впливом глобальних тенденцій, таких як перехід до відновлюваних джерел енергії, децентралізація енергосистем і зростаючі вимоги споживачів до якості та гнучкості енергетичних послуг. Ці фактори створюють нові виклики для як великих національних, так і регіональних енергетичних компаній, змушуючи їх переглядати традиційні бізнес-моделі та впроваджувати інноваційні підходи для підтримання конкурентоспроможності.

У цих умовах енергетичні компанії у Франції змушені адаптувати свої стратегії, щоб забезпечити стабільний розвиток, відповідати регуляторним вимогам та задовольняти очікування клієнтів. Особливу увагу варто приділити регіональним енергетичним операторам, які змушені балансувати між конкуренцією з великими національними гравцями та необхідністю впровадження екологічно чистих і технологічно передових рішень.

Одним із прикладів таких компаній є Électricité de Strasbourg (ÉS), яка виступає регіональним гравцем і водночас активно розвиває конкурентні стратегії для утримання та розширення своєї ринкової частки. Аналізуючи її підходи, можна виявити загальні тенденції, що впливають на енергетичний ринок Франції, а також зрозуміти ключові принципи формування стратегій, які можуть бути застосовані й іншими компаніями.

Окрім традиційних аспектів конкурентної боротьби, таких як ціноутворення та управління витратами, важливим фактором залишається впровадження цифрових технологій. Використання інноваційних рішень, зокрема розумних мереж, автоматизованих систем управління енергоспоживанням і персоналізованих послуг для клієнтів, може забезпечити додаткові конкурентні переваги для компаній на ринку.

Дослідження конкурентних стратегій енергетичних компаній є актуальним не лише у французькому контексті, а й у ширшому європейському та глобальному масштабах. Крім того, аналіз підходів, які застосовуються у Франції, може бути корисним для адаптації на інших ринках, зокрема в Україні, з урахуванням її специфіки та регуляторних обмежень.

Отже, ця стаття буде присвячена аналізу того, як енергетичні компанії Франції розробляють і впроваджують конкурентні стратегії в умовах сучасних викликів. Особлива увага приділяється досвіду Électricité de Strasbourg та рішенням компанії для зміцнення своїх позицій на ринку та подальшого розвитку в умовах енергетичної трансформації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У Франції існує кілька організацій, які активно досліджують трансформації енергетичного ринку. Ці дослідження є важливими для розуміння поточних тенденцій та розробки стратегій адаптації до змін у галузі.

Enerdata аналізує тенденції енергетичного ринку та кліматичну політику. Вони публікують дослідження, які висвітлюють процеси виробництва, споживання та регулювання енергії, а також розглядають цілі Франції щодо досягнення вуглецевої нейтральності. Їхні звіти допомагають зрозуміти, як країна планує зменшити викиди парникових газів і які заходи вживаються для досягнення цих цілей [1].

Паралельно з аналітичними дослідженнями ринку, компанія VERTONE займається стратегічним консалтингом. Вони аналізують комерційні стратегії постачальників електроенергії та досліджують способи диференціації їхніх послуг в умовах зростаючої конкуренції. Це включає розробку нових пропозицій для клієнтів, впровадження інноваційних технологій та підвищення ефективності операцій [2].

Ще один важливий напрям досліджень охоплює взаємодію енергетики з будівництвом та транспортом. Тут ключову роль відіграє Équilibre des Énergies — асоціація, яка вивчає можливості інтеграції відновлюваних джерел енергії в міську інфраструктуру. Їхні дослідження стосуються, зокрема, підвищення енергоефективності будівель, використання «зеленої» енергії для громадського транспорту та розвитку електромобільності. Це важливі питання, оскільки зменшення викидів CO_2 у містах — одна з головних цілей екологічної політики Франції [3].

Окрім цих організацій, важливо зазначити, що у Франції активно обговорюються питання енергетичного суверенітету та декарбонізації. Зокрема, з січня 2024 року обговорюється проєкт закону про енергетичний суверенітет, який має на меті закріпити середньо- та довгострокові цілі розвитку національної енергетики відповідно до цілей ЄС до 2050 року щодо декарбонізації [4]. Франція планує використовувати атомну енергетику як один із основних інструментів для генерації низьковуглецевої електроенергії та забезпечити повний цикл виробництва ядерного палива для власних потреб.

Ці дослідження та ініціативи є важливими, оскільки енергетичний сектор Франції перебуває в стані значних змін. Переорієнтація на відновлювані джерела енергії, підвищення енергоефективності та забезпечення енергетичної незалежності є ключовими пріоритетами для країни. Розуміння цих процесів допомагає підприємствам та урядовим органам розробляти ефективні стратегії для адаптації до нових умов та забезпечення стійкого розвитку енергетичного сектору.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є аналіз конкурентних стратегій, які використовують енергетичні компанії на сучасному ринку Франції, з акцентом на діяльність Électricité de Strasbourg як прикладу регіонального постачальника. Дослідження

передбачає оцінку основних викликів, що постають перед компанією, та визначення можливостей для подальшого розвитку в умовах трансформації енергетичного сектору. Для досягнення цієї мети поставлені такі завдання:

дослідити енергетичний сектор Франції, його структуру та ключові тенденції розвитку;

Проаналізувати діяльність Électricité de Strasbourg, включаючи її масштаби, сферу послуг і позицію на ринку;

визначити основних конкурентів компанії, зокрема великих та малих гравців на ринку, а також особливості конкуренції серед різних категорій споживачів;

розглянути конкурентні стратегії, які використовують компанії в сучасних умовах;

виявити ключові виклики, що постають перед енергетичними компаніями, включаючи регуляторні, економічні та технологічні аспекти;

проаналізувати можливості для розвитку Électricité de Strasbourg як регіональної компанії та перспективні напрями її діяльності на ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному глобалізованому світі конкуренція між компаніями стає все більш жорсткою. Ринкове середовище змінюється під впливом технологічних інновацій, цифровізації, екологічних викликів та зміни поведінки споживачів. Успішне позиціонування на ринку вимагає від компаній розробки та впровадження ефективних конкурентних стратегій, що дозволяють не лише зберігати свої позиції, а й розширювати ринкову частку та залучати нових клієнтів.

Одним із ключових аспектів конкурентної боротьби є гнучкість та адаптивність стратегій. Як зазначають Vyshnevska et al., «глобалізаційні процеси змушують компанії адаптувати маркетингові стратегії відповідно до динаміки світових ринків» [5]. Тобто компанії мають не лише реагувати на поточні зміни, а й передбачати можливі сценарії розвитку галузі та споживчих уподобань.

Загалом, конкурентні стратегії можна поділити на декілька основних типів:

стратегія лідерства за витратами – передбачає мінімізацію витрат виробництва та продажу, що дозволяє компанії пропонувати продукцію або послуги за нижчими цінами. Це особливо актуально в масових сегментах ринку, де ціна є основним фактором вибору для споживачів;

стратегія диференціації – орієнтована на створення унікальної пропозиції, яка відрізняється від конкурентів за якістю, технологічними рішеннями або рівнем сервісу. Це дозволяє компаніям утримувати преміальний сегмент клієнтів;

стратегія фокусування – спеціалізація на вузькому сегменті ринку або певній групі споживачів, що дозволяє забезпечити більш персоналізовані послуги та продукцію [6];

інноваційна стратегія – активне використання нових технологій, розробка унікальних продуктів та впровадження цифрових рішень для забезпечення конкурентних переваг [7].

Сучасні тенденції також демонструють, що компанії, які успішно поєднують декілька стратегій (наприклад, лідерство за витратами з інноваціями або диференціацію з цифровізацією), мають більше шансів на довгостроковий успіх.

Одним із важливих чинників конкурентоспроможності є ефективне управління змінами. Впровадження нових стратегій, особливо у великих компаніях, часто супроводжується опором персоналу. Як підкреслюють Bilichenko et al., «успішне впровадження конкурентних маркетингових стратегій можливе лише за умови ефективного управління стратегічними змінами у компаніях» [8]. Це вимагає розробки гнучких підходів до трансформаційних процесів та інвестування у навчання персоналу.

Крім того, цифровізація стає одним із ключових факторів конкурентних стратегій у сучасному бізнесі. Компанії, які активно впроваджують цифрові технології для автоматизації бізнес-процесів, покращення клієнтського досвіду та аналізу даних, отримують значні конкурентні переваги. Як зазначають Prokopenko et al., «у цифровій економіці компанії змушені перебудовувати маркетингові стратегії відповідно до нових технологічних реалій», що дозволяє їм оптимізувати операційну діяльність та зміцнити ринкові позиції [9].

Розглядаючи конкурентні стратегії в загальному контексті, важливо враховувати особливості окремих галузей. Однією з найдинамічніших сфер сьогодні є енергетика, яка зазнає масштабних трансформацій через перехід до відновлюваних джерел енергії, цифровізації та зміни регуляторних вимог.

Енергетичні компанії опинилися перед необхідністю одночасно адаптувати бізнес-моделі до нових умов та зберігати конкурентоспроможність на ринку. Вони змушені впроваджувати стратегії цифрової трансформації, модернізації інфраструктури та диверсифікації енергетичних послуг. Ці виклики суттєво впливають як на глобальних гравців, так і на регіональні компанії, що працюють у конкретних національних ринках.

Далі ми проаналізуємо поточний стан енергетичного ринку Франції та дослідимо, як компанії цього сектора впроваджують стратегічні підходи, зосереджуючись на прикладі регіонального постачальника Électricité de Strasbourg.

Французький енергетичний сектор є ключовою складовою національної економіки, що характеризується різноманітністю джерел енергії та розвиненою інфраструктурою. Традиційно Франція спирається на ядерну енергетику, яка забезпечує приблизно 65% виробництва електроенергії, що робить її одним зі світових лідерів у сфері низьковуглецевої енергетики. Така залежність від

атомної енергетики допомогла Франції значно знизити викиди парникових газів, але водночас викликає питання щодо управління радіоактивними відходами та безпеки станцій.

Останніми роками французький енергетичний ландшафт зазнав змін, зростає увага до відновлюваних джерел енергії. Уряд країни встановив амбітні цілі з диверсифікації енергетичного балансу, плануючи скоротити викиди парникових газів на 50% до 2030 року порівняно з рівнем 1990 року. Ця стратегія передбачає значне збільшення частки вітрової та сонячної енергії у виробництві електроенергії [11].

Рисунок 1 - **Розподіл джерел енергії у Франції 2023 рік, %**

Джерело: побудовано авторами з використанням матеріалу [10]

Структура енергетичних джерел у Франції все більше доповнюється відновлюваними джерелами енергії, які відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності та екологічності електропостачання. Як ми можемо бачити на рис. 1, гідроенергетика становить 12% загального виробництва електроенергії, вітроенергетика – 10%, сонячна енергетика – 5%, а біомаса – 8%. Також Франція використовує невелику частку викопного палива для покриття пікових навантажень, що свідчить про необхідність гнучких рішень для балансування енергосистеми. Попри значний розвиток відновлюваних технологій, їхня сукупна частка залишається нижчою за ядерну енергетику, що підкреслює стратегічну важливість атомної генерації для енергетичної безпеки країни.

Однак перехід на відновлювані джерела енергії супроводжується низкою викликів, зокрема проблемами збереження енергії та нестабільністю виробництва. Значні інвестиції в інфраструктуру та інноваційні технології необхідні для того, щоб ефективно інтегрувати ці джерела в загальну енергетичну систему країни.

Крім того, Франція прагне зміцнити свою енергетичну безпеку шляхом зниження залежності від імпорту викопного палива. Останні геополітичні кризи показали вразливість країни через залежність від зовнішніх постачальників, що підкреслило важливість розвитку внутрішніх та сталих джерел енергії [12].

Отже, французький енергетичний сектор перебуває у стані трансформації, намагаючись збалансувати подальше використання ядерної енергії зі значним розширенням відновлюваних джерел. Поточна політика спрямована на забезпечення сталого енергетичного переходу, відповідаючи екологічним викликам та гарантуючи безпеку енергопостачання в майбутньому.

Сучасний французький енергетичний сектор значною мірою сформували процеси лібералізації та відкриття для конкуренції, що розпочалися внаслідок європейських директив 1996 та 1998 років. Європейські правила спочатку відкрили ринок для виробників, а з 1 липня 2007 року дозволили всім споживачам обирати постачальника електроенергії та газу, який найбільше їм підходить [13]. Основна мета цих змін полягала у зниженні цін для споживачів та підвищенні безпеки енергетичного ринку. Цей процес поклав край монополії державних корпорацій, зокрема EDF (Électricité de France) в електроенергетиці та Engie у газопостачанні, відкривши можливості для виходу на ринок нових компаній. Незважаючи на зміни, енергетичний сектор залишається одним із найбільш регульованих в економіці. Низка структурних та антимонопольних заходів гарантує ефективну конкуренцію та захист прав споживачів.

Сьогодні на французькому енергетичному ринку існує два основних типи постачальників енергії: «історичні» постачальники, такі як EDF (Électricité de France) та місцеві розподільчі компанії ELD (Enterprises Locales de Distribution), і «альтернативні» постачальники, які працюють на конкурентних умовах [14].

Історичні постачальники – це компанії, які традиційно займали монопольні позиції в енергетичному секторі. EDF залишається головним оператором атомної енергетики у Франції та пропонує регульовані тарифи для приватних споживачів, а також займається постачанням газу. До ELD належать компанії, такі як ES Strasbourg, UEM Metz, GEG у Греноблі, які мають фактичну монополію на 5% ринку

країни та відповідальні за локальне постачання електроенергії і газу.

Серед альтернативних постачальників важливу роль відіграє компанія Engie, яка є не лише головним постачальником природного газу, а й одним із основних альтернативних операторів на ринку електроенергії. Engie робить ставку на відновлювані джерела енергії, що відповідає загальній екологічній політиці Франції та ЄС.

До інших альтернативних постачальників належать TotalEnergies та Eni. TotalEnergies активно інвестує в розвиток відновлюваної енергетики, пропонуючи конкурентні ринкові тарифи. У свою чергу, Eni спеціалізується на газових поставках та робить акцент на низьковуглецевих енергетичних рішеннях, що дозволяє конкурувати з EDF у сфері газопостачання.

Électricité de Strasbourg, або ÉS, — це компанія, яка відіграє важливу роль на ринку енергетики в Ельзасі. Вона була створена у 1899 році, тож має чималий досвід. Компанія була заснована як «Elektrizitätswerk Straßburg» за участі німецького капіталу, оскільки Ельзас тоді належав Німеччині. Але після Першої світової війни, коли Ельзас повернувся до складу Франції, місто Страсбург стало головним акціонером компанії, і вона поступово інтегрувалася у французьку енергосистему. Після Другої світової війни Électricité de Strasbourg уникла націоналізації, яка торкнулася інших французьких енергетичних компаній, оскільки вона продовжувала залежати від місцевих органів влади, а не від приватних власників. Сьогодні ÉS є дочірньою компанією групи EDF (Électricité de France), що надає їй певні переваги на енергетичному ринку.

Хоча ÉS залишається локальним оператором, її роль на регіональному рівні є визначальною. Компанія обслуговує понад 580 000 точок підключення у понад 400 муніципалітетах регіону Гранд-Ест. Завдяки цьому ÉS є однією з найбільших місцевих енергетичних компаній Франції [15].

Діяльність ÉS охоплює кілька ключових сфер енергетичного ринку, зокрема виробництво відновлюваної енергії, розподіл електроенергії, постачання електрики та газу, а також надання енергетичних послуг.

Компанія активно розвиває проєкти у сфері «зеленої» енергетики, що є важливим елементом її стратегії сталого розвитку. Особливу увагу приділено геотермальній енергії. ÉS експлуатує дві геотермальні станції — одну для виробництва тепла, а іншу для генерації електроенергії. Крім того, компанія керує когенераційною біомасовою станцією у Страсбурзі.

Функція розподілу електроенергії покладена на дочірню компанію Strasbourg Électricité Réseaux, яка відповідає за підключення нових об’єктів, управління мережею та встановлення «розумних» лічильників. У 2023 році середній час відключення електроенергії склав лише 7 хвилин 28 секунд, що свідчить про високу надійність мережі.

З 2005 року ÉS розширила сферу своєї діяльності, ставши також постачальником газу. У 2012 році компанія придбала Énerest Gaz de Strasbourg, що значно зміцнило її позиції на ринку газу. Ця диверсифікація дозволяє ÉS надавати комплексні енергетичні послуги клієнтам.

Компанія активно впроваджує інноваційні рішення для підвищення ефективності енергоспоживання. Одним із ключових проєктів є розгортання "розумних" лічильників, що дозволяють клієнтам контролювати свою споживану енергію в режимі реального часу. Крім того, ÉS розробляє цифрові сервіси для спрощення доступу до своїх послуг.

Électricité de Strasbourg має сильну регіональну присутність, що забезпечує їй стійке положення на ринку. Її діяльність у сфері відновлюваних джерел енергії є важливим внеском у реалізацію національної стратегії енергетичного переходу. Підтримка з боку групи EDF дає ÉS можливість використовувати новітні технології та залучати інвестиції для розвитку інфраструктури.

Таблиця 1 **Динаміка фінансових показників Électricité de Strasbourg за 2021-2023 роки**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до	
				2021 р.	2022 р.
Дохід (оборот), млн євро	51,02	50,83	57,99	13,7	14,1
Чистий прибуток, млн євро	66,69	38,58	39,39	-40,9	2,1
Капітал, млн євро	71,69	71,69	71,69	0	0
Загальні активи, млн євро	633,12	640,84	740,67	17,0	15,6
Фінансові зобов'язання, млн євро	238,83	248,12	173,53	-27,3	-30,1

Джерело: побудовано авторами з використанням матеріалів [16, 17, 18]

Фінансові показники Électricité de Strasbourg за 2021–2023 роки свідчать про стабільний розвиток компанії, проте вони також відображають вплив зовнішніх чинників, зокрема глобальної енергетичної кризи, спричиненої війною в Україні у 2022 році.

У 2022 році компанія зазнала значного скорочення чистого прибутку на 40,9%, що пов'язано з різким зростанням цін на електроенергію та газ, нестабільністю ринку та зростанням операційних витрат. Попри те, що ÉS продовжила отримувати стабільний дохід, маржа прибутковості у 2022 році зменшилася через зростання собівартості енергоресурсів та регуляторний тиск.

Проте у 2023 році компанії вдалося стабілізувати ситуацію, що відображається у зростанні доходу (+14,09% порівняно з 2022 роком) та незначному відновленні чистого прибутку (+2,1%). Це свідчить про ефективне управління фінансами та адаптацію до ринкових умов. Водночас, збільшення загальних активів компанії на 17% за три роки підтверджує, що ÉS продовжує вкладати кошти у модернізацію інфраструктури та розвиток альтернативної енергетики.

Одним із ключових позитивних чинників є значне зниження фінансових зобов'язань у 2023 році (-30,06% порівняно з 2022 роком). Це вказує на успішну політику компанії щодо скорочення боргу, що підвищує її фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Проте, не лише серйозні зміни викликані енергетичною кризою, війною в Україні та макроекономічною нестабільністю кидають виклик Électricité de Strasbourg. Дана компанія в цілому стикається з низкою викликів. Один із них – перехід на новий тариф TURPE 7 у 2025 році, який визначає плату за використання електричних мереж. Цей тариф, що переглядається кожні чотири роки, безпосередньо впливає на вартість доставки електроенергії споживачам. TURPE 7 передбачатиме збільшення витрат на модернізацію мережі та впровадження інновацій для підтримки розвитку відновлюваних джерел енергії [19]. Для Électricité de Strasbourg це означає необхідність адаптуватися до нових економічних умов і переглянути свою стратегію інвестицій у мережі.

Ще один виклик – зростання попиту на підключення сонячних панелей, що створює додаткове навантаження на електромережу. Électricité de Strasbourg має знайти баланс між підключенням нових джерел енергії та підтримкою стабільності існуючих мереж, щоб забезпечити якісне електропостачання для всіх клієнтів.

З іншого боку, Électricité de Strasbourg має значні можливості для розвитку. Розширення сектору відновлюваних джерел енергії, впровадження цифрових рішень та збільшення обсягів виробництва геотермальної енергії дозволять компанії зміцнити свої ринкові позиції та залишатися важливим гравцем у регіональній енергетиці.

Отже, Électricité de Strasbourg є ключовим гравцем на енергетичному ринку Ельзасу. Завдяки поєднанню історичного досвіду, регіонального впливу та сучасних технологій, компанія має всі шанси і надалі залишатися провідним постачальником енергетичних рішень та активно підтримувати перехід до сталої енергетики.

На ринку електроенергії та газу у Франції спостерігається значна конкуренція як серед великих національних, так і серед регіональних гравців. Électricité de Strasbourg (ÉS), як важливий регіональний оператор, зосереджується передусім на обслуговуванні клієнтів із регіону Нижній Рейн (Bas-Rhin), де вона традиційно має сильні позиції. Однак, у процесі лібералізації енергетичного ринку ÉS стикається з різними конкурентами залежно від категорії споживачів.

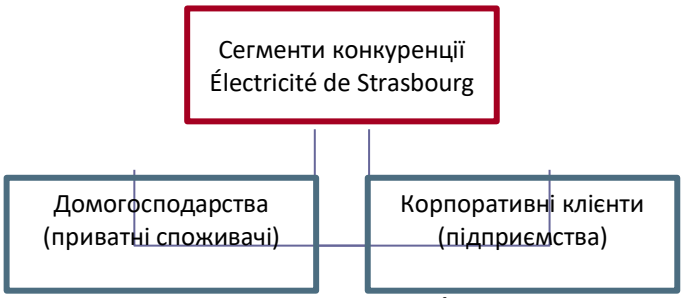

Рисунок 2 - **Сегменти, в яких варто розглядати конкуренцію Électricité de Strasbourg з іншими компаніями**

Джерело: власна розробка авторів

У сегменті домогосподарств основним суперником Électricité de Strasbourg є Ekwateur, компанія, яка спеціалізується на постачанні електроенергії з відновлюваних джерел. Її головна конкурентна перевага – це акцент на «зелену» енергетику та гнучкі тарифи для приватних споживачів. Equator активно пропонує своїм клієнтам «зелений тариф», який передбачає 100% електроенергії з поновлюваних джерел (підтверджено сертифікатами). Окрім цього, компанія робить ставку на цифрові сервіси, зокрема зручні мобільні додатки для управління споживанням [20].

Конкуренція з Ekwateur для Électricité de Strasbourg є серйозним викликом, адже обидві компанії орієнтовані на споживачів, які прагнуть екологічно чистих рішень. Наразі, дана компанія має значну кількість клієнтів в тому числі в регіоні Ельзас.

Інша ситуація складається у сегменті корпоративних клієнтів. Тут Électricité de Strasbourg стикається з конкуренцією з боку великих міжнародних компаній, таких як TotalEnergies та Eni.

Для прикладу, розглянемо великий завод у Страсбурзі, який потребує значних обсягів енергопостачання. Для ÉS такий клієнт є ключовим і становить значну частину її доходу, тоді як для таких гігантів, як TotalEnergies чи Eni, це лише дрібний клієнт у загальному портфелі.

TotalEnergies та Eni мають потужні ресурси та досвід у роботі з великими корпоративними клієнтами. Вони пропонують гнучкі тарифні плани та додаткові послуги з оптимізації енергоспоживання, що створює значну конкуренцію для ÉS.

Що стосується компанії EDF, яка є найбільшою енергетичною компанією Франції, вона є материнською компанією для Électricité de Strasbourg. Ця ситуація дає ÉS певні стратегічні переваги, зокрема доступ до передових технологій та підтримку у розвитку інфраструктури, але водночас вимагає дотримання чітких меж діяльності, щоб уникати конфліктів інтересів.

У сучасних умовах Électricité de Strasbourg (ÉS) змушена постійно адаптувати свої стратегії, щоб ефективно конкурувати на ринку електроенергії та газу. Як регіональна компанія, ÉS використовує низку ключових переваг для підтримки та розширення своєї клієнтської бази.

Однією з головних конкурентних переваг ÉS є її глибоке вкорінення в регіоні Ельзас. На відміну від великих національних чи міжнародних постачальників, ÉS має фізичну присутність у регіоні, що дозволяє компанії бути ближчою до клієнтів.

Місцеві офіси та сервісні центри гарантують клієнтам швидкий доступ до послуг та консультацій. Споживачі мають змогу спілкуватися з місцевими операторами, а у разі потреби — особисто відвідати офіс компанії, щоб отримати допомогу чи роз'яснення. Дана фізична близькість створює відчуття надійності та підвищує лояльність клієнтів.

Як уже зазначалося раніше, великий завод у Страсбурзі може бути стратегічно важливим клієнтом для ÉS, тоді як для таких компаній, як TotalEnergies чи Eni, цей клієнт є лише одним із багатьох.

Така ситуація надає Électricité de Strasbourg можливість будувати довготривалі, міцні стосунки з такими клієнтами, пропонуючи персоналізований підхід. Компанія часто використовує особисті зустрічі з представниками клієнтів, а також неформальні заходи, такі як спільні обіди чи запрошення до ресторану, щоб зміцнити співпрацю.

Завдяки цьому ÉS може краще розуміти потреби своїх корпоративних клієнтів і пропонувати більш гнучкі та адаптовані рішення, що значно підвищує рівень задоволеності клієнтів.

Ще однією важливою стратегією є розробка спеціальних пропозицій, адаптованих під конкретного клієнта. На відміну від великих компаній, які часто використовують стандартизовані тарифні плани, ÉS має змогу гнучко формувати тарифи та умови договорів залежно від потреб конкретного споживача.

Особливо це стосується корпоративних клієнтів, для яких ÉS пропонує комплексні енергетичні рішення, що включають оптимізацію енергоспоживання, консультації з підвищення енергоефективності, а також встановлення систем моніторингу споживання енергії.

У сегменті домогосподарств ÉS також використовує персоналізовані тарифи, що дозволяють клієнтам обирати найзручніший для них формат оплати та тип

енергопостачання (наприклад, звичайну або «зелену» електроенергію).

Таким чином, конкурентні стратегії Électricité de Strasbourg базуються на тісному зв'язку з місцевими споживачами та персоналізованому підході до роботи з клієнтами. Локальна орієнтованість, побудова міцних відносин та індивідуалізація пропозицій дозволяють компанії ефективно конкурувати навіть із великими міжнародними гравцями на ринку. Завдяки цим стратегіям ÉS не лише зберігає свої позиції в регіоні, а й має потенціал для подальшого зростання.

Поряд з цим, Électricité de Strasbourg (ÉS) стикається з численними викликами, що впливають на її діяльність. Ці виклики можна поділити на три основні категорії: регуляторні, економічні та технологічні.

Регуляторне середовище постійно змінюється, що вимагає від ÉS гнучкості та готовності адаптуватися до нових умов.

Серед найбільших викликів — перегляд тарифу TURPE 7 у 2025 році, що може вплинути на структуру доходів компанії. Крім того, ÉS повинна дотримуватися екологічних стандартів, спрямованих на скорочення викидів CO2 і збільшення частки відновлюваної енергії у своєму енергетичному балансі. Це зобов'язує компанію розвивати інноваційні рішення, зокрема у сфері геотермальної енергетики.

Економічні умови стають дедалі складнішими через посилення конкуренції як з боку великих гравців, так і з боку незалежних постачальників, які пропонують привабливі тарифні плани.

Іншим викликом є зміна споживчого попиту — дедалі більше клієнтів обирають «зелену» енергію, змушуючи ÉS розширювати свої пропозиції у цьому напрямку. Крім того, компанія зіштовхується з підвищенням вартості матеріалів для модернізації мереж і впровадження нових технологій, що збільшує її операційні витрати.

Розвиток технологій відкриває нові можливості для ÉS, але також ставить перед нею завдання щодо впровадження цифрових рішень і модернізації мереж.

Компанія активно працює над цифровізацією послуг, зокрема впроваджує «розумні» лічильники, які дозволяють клієнтам ефективніше керувати своїм енергоспоживанням. Однак це вимагає значних інвестицій та підвищення рівня кібербезпеки.

Також інтеграція відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні панелі чи геотермальні станції, вимагає оновлення мережевої інфраструктури для забезпечення стабільної роботи системи.

У сучасних умовах розвиток Électricité de Strasbourg (ÉS) є одним із ключових завдань компанії. Основною стратегічною метою ÉS є зміцнення своїх позицій на регіональному ринку Ельзасу та розширення частки ринку за рахунок впровадження нових послуг і орієнтації на відновлювані джерела енергії.

Одним із ключових завдань Électricité de Strasbourg (ÉS) є визначення перспективних напрямів розвитку, що дозволить зміцнити її позиції на ринку. Основна мета компанії — завоювати більшу частку ринку в регіоні Ельзас і розширити спектр послуг. У сучасних умовах ÉS має чимало можливостей для досягнення цієї мети.

Перш за все, розвиток відновлюваних джерел енергії є одним із головних напрямів. Компанія вже має досвід у сфері геотермальної енергетики завдяки двом геотермальним станціям у регіоні. У майбутньому ÉS може збільшити потужності цих станцій або створити нові. Це дасть змогу не лише відповідати сучасним екологічним вимогам, але й зменшити залежність від традиційних джерел енергії.

Ще один перспективний напрям — сонячна енергетика. Попит на підключення сонячних панелей зростає, особливо серед приватних домогосподарств і малих підприємств. ÉS може запропонувати клієнтам комплексні рішення: від консультування щодо вибору обладнання до його встановлення і підключення до мережі.

Цифровізація послуг — наступний важливий крок для ÉS. Впровадження «розумних» лічильників дозволяє клієнтам краще контролювати своє споживання енергії, а компанії — більш ефективно управляти мережею. Однак це лише початок. У майбутньому ÉS може розвивати цифрові сервіси, які зроблять обслуговування клієнтів простішим і зручнішим. Наприклад, додатки для моніторингу споживання або платформи для замовлення послуг онлайн.

Компанія також має значні можливості для розширення клієнтської бази.

Приватні клієнти все частіше обирають «зелену» енергію. ÉS може розробити спеціальні тарифні плани для домогосподарств, які хочуть використовувати виключно енергію з відновлюваних джерел.

Малі та середні підприємства зацікавлені в оптимізації своїх витрат на електроенергію. Для них ÉS може запропонувати пакети послуг, що включають енергетичні аудити, консультації з енергоефективності та встановлення систем моніторингу споживання.

Співпраця з місцевими громадами та органами влади — ще один напрям, який варто розвивати. Участь у регіональних екологічних проєктах дозволить ÉS не тільки зміцнити свій імідж, а й отримати нові можливості для інвестицій. Наприклад, ÉS може долучатися до ініціатив з модернізації енергетичної інфраструктури або створення локальних мікромереж на основі відновлюваних джерел енергії.

Також перспективним є розвиток нових бізнес-напрямів:

системи зберігання енергії можуть стати важливим елементом енергетичної інфраструктури майбутнього. ÉS може запропонувати клієнтам акумуляторні рішення для накопичення енергії, що дозволить уникати перебоїв у постачанні;

електромобільна інфраструктура. З огляду на зростання кількості електромобілів, ÉS може встановлювати зарядні станції в містах і на території

клієнтів, пропонуючи повний цикл обслуговування від монтажу до технічної підтримки.

У підсумку, ÉS має широкий спектр можливостей для зростання. Розвиток у зазначених напрямах дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку, залучити нових клієнтів і відповідати сучасним викликам у сфері енергетики.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу визначити основні конкурентні стратегії, які використовують енергетичні компанії у Франції в умовах динамічних змін ринку. Сучасні виклики, зокрема посилення конкуренції, зміна регуляторного середовища та необхідність впровадження інноваційних технологій, вимагають від компаній гнучкості та адаптивності. Успішні гравці ринку активно розвивають відновлювані джерела енергії, цифрові рішення та стратегії оптимізації витрат, що дозволяє їм зміцнювати свої ринкові позиції.

Особливу увагу у дослідженні приділено Électricité de Strasbourg (ÉS) як прикладу регіонального енергетичного оператора, що демонструє ефективні підходи до диверсифікації послуг, модернізації інфраструктури та впровадження інновацій. Досвід ÉS показує, що локальні компанії можуть залишатися конкурентоспроможними навіть в умовах активної конкуренції з національними та міжнародними корпораціями.

Водночас, компанії енергетичного сектору стикаються з низкою проблем, серед яких регуляторні зміни, вплив енергетичних криз та зростаючі очікування споживачів щодо екологічності енергопостачання. Окремо варто відзначити перехід на тариф TURPE 7 у 2025 році, який вплине на витрати операторів мереж і змусить їх переглянути підходи до управління інфраструктурою. Також зростаючий попит на інтеграцію відновлюваних джерел енергії вимагає значних інвестицій та технологічних змін.

Перспективи подальшого розвитку компаній у секторі значною мірою пов'язані з розширенням використання відновлюваних джерел енергії (зокрема, сонячної та геотермальної), впровадженням систем зберігання енергії та розвитком цифрових технологій. Значні можливості відкриває партнерство з місцевими органами влади у проєктах створення мікромереж, модернізації енергетичної інфраструктури та покращення управління споживанням енергії.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на глибший аналіз конкурентних стратегій локальних та національних енергетичних компаній, оцінку ефективності інноваційних технологій та їхнього впливу на рентабельність підприємств, а також дослідження міжнародного досвіду трансформації енергетичного сектора. Аналіз Électricité de Strasbourg дозволяє зробити висновки про тенденції та виклики, які можуть бути актуальними і для інших енергетичних операторів як у Франції, так і в Європі загалом.

Література:

1. A propos d'Enerdata. *Enerdata*. URL: https://www.enerdata.fr/societe
2. Nos cas clients - Cabinet de conseil en stratégie et management. *Vertone*. URL: https://vertone.com/cas-clients/
3. Équilibre des Énergies. Construisons une société énergétique meilleure. Équilibre des Énergies. URL: https://www.equilibredesenergies.org
4. Climate change: what the EU is doing. *European Council, Council of the European Union.* URL: https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/climate-change/.
5. The influence of globalization processes on forecasting the activities of market entities / O. Vyshnevska, I. Irtyshcheva, I. Kramarenko et al. *Journal of Optimization in Industrial Engineering.* 2022. № 15(1). С. 261–268. DOI: 10.22094/JOIE.2021.1945341.1909.
6. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.
7. Tidd J., Bessant J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. Wiley, 2020.
8. Managing strategic changes in personnel resistance to open innovation in companies / O. Bilichenko, M. Tolmachev, T. Polozova et al. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity.* 2022. № 8(3). DOI: 10.3390/joitmc8030151.
9. Business process efficiency in a digital economy / O. Prokopenko, L. Shmorgun, V. Kushniruk et al. *International Journal of Management.* 2020. Vol. 11, № 3. P. 122–132. DOI: https://doi.org/10.34218/IJM.11.3.2020.014.
10. RTE France. Bilan électrique 2023: Synthèse. *Analyses et données.* 2024. URL: https://analysesetdonnees.rte-france.com/bilan-electrique-2023/synthese.
11. Garric A. Transport, housing, food, energy: Government sets new targets for reducing France's greenhouse gas emissions. *THE MONDE,* 2024. URL: https://surl.li/biafdw.
12. Andrieu C., Lopez J. Comment l'insécurité énergétique fragilise les démocraties. *THE MONDE,* 2024. URL: https://surl.li/lqjqef.
13. Tostivint F. Libéralisation du marché de l'énergie en France et concurrence. *Selectra*. URL: https://selectra.info/energie/guides/comprendre/liberalisation
14. Stamat V., Sarkova A. Peculiarities of the competitive environment in the French energy market. *Research of young scientists: from idea generation to project implementation :* Abstracts of IX International Scientific and Practical Conference (Lyon, France, October 28-30, 2024). Lyon, P. 102-106. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18846
15. ÉS, ce sont des solutions énergétiques performantes et efficaces pour tout le territoire. *Électricité de Strasbourg.* 2025. URL: https://www.es.fr/
16. Rapport annuel 2021 Électricité de Strasbourg S.A. URL: https://groupe.es.fr/sites/default/files/documents/rapport%20d%27activit%C3%A9%202021.pdf.
17. Rapport annuel 2022. URL: https://groupe.es.fr/sites/default/files/documents/Rapport%20d%27activit%C3%A9%202022.pdf.
18. Rapport d'activité 2023. URL: https://groupe.es.fr/sites/default/files/documents/Rapport%20d%27activit%C3%A9%202023%20%28PDF%29.pdf.

19. Commission de régulation de l'énergie. La CRE publie ses projets de décision sur le tarif d'utilisation des réseaux publics d'électricité (TURPE 7). *La CRE.* 2025. URL: https://surl.li/pcpxfi.
20. Ekwateur, un concurrent audacieux qui déstabilise le monopole d'Electricité de Strasbourg. *Panorama Grand Est.* URL: https://fresques.ina.fr/panorama-grand-est/fiche-media/GRDEST00102/ekwateur-un-concurrent-audacieux-qui-destabilise-le-monopole-d-electricite-de-strasbourg.html

References:

1. Enerdata. (2024). A propos d'Enerdata. URL: https://www.enerdata.fr/societe
2. Vertone. (2024). Cas clients. Vertone. URL: https://vertone.com/cas-clients/
3. Équilibre des Énergies. (2024). Construisons une société énergétique meilleure. URL: https://www.equilibredesenergies.org/
4. European Council, Council of the European Union. (2025). Climate change: what the EU is doing. URL: https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/climate-change/
5. Vyshnevska, O., Irtyshcheva, I., Kramarenko, I., Popadynets, N., & Ponomarova, M. (2022). The influence of globalization processes on forecasting the activities of market entities. *Journal of Optimization in Industrial Engineering,* 15(1), 261-268. doi:10.22094/JOIE.2021.1945341.1909
6. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.
7. Tidd, J., & Bessant, J. (2020). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. Wiley.
8. Bilichenko, O., Tolmachev, M., Polozova, T., Aniskevych, D., & Mohammad, A. L. A. K. (2022). Managing strategic changes in personnel resistance to open innovation in companies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity,* 8(3) doi:10.3390/joitmc8030151
9. Prokopenko, O., Shmorgun, L., Kushniruk, V., Prokopenko, M., Slatvinska, M., & Huliaieva, L. (2020). Business process efficiency in a digital economy. *International Journal of Management,* 11(3), 122-132. https://doi.org/10.34218/IJM.11.3.2020.014.
10. Bilan électrique 2023. RTE. (2024). Analyses et données de l'électricité. https://analysesetdonnees.rte-france.com/bilan-electrique-2023/synthese
11. Garric, A. (2024). Transport, housing, food, energy: Government sets new targets for reducing France's greenhouse gas emissions. *Le Monde*.fr. https://surl.li/biafdw
12. Andrieu, C., & Lopez, J. (2024). Comment l'insécurité énergétique fragilise les démocraties. *Le Monde.fr.* https://surl.li/lqjqef
13. Tostivint, F. (2024). Libéralisation du marché de l'énergie en France et concurrence. *Selectra*. URL: https://selectra.info/energie/guides/comprendre/liberalisation
14. Stamat, V., & Sarkova, A. (2024). *Peculiarities of the competitive environment in the French energy market.* In Research of young scientists: from idea generation to project implementation: Abstracts of IX International Scientific and Practical Conference, 102-106. Lyon. https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18846
15. Électricité de Strasbourg. (2025). ÉS, ce sont des solutions énergétiques performantes et efficaces pour tout le territoire. https://www.es.fr/
16. Électricité de Strasbourg S.A. (2021). Rapport annuel 2021. https://groupe.es.fr/sites/default/files/documents/rapport%20d%27activit%C3%A9%202021.pdf.
17. Électricité de Strasbourg S.A. (2022). Rapport annuel 2022. https://groupe.es.fr/sites/default/files/documents/Rapport%20d%27activit%C3%A9%202022.pdf
18. Électricité de Strasbourg S.A. (2023). Rapport d'activité 2023. https://groupe.es.fr/sites/default/files/documents/Rapport%20d%27activit%C3%A9%202023%20%28PDF%29.pdf
19. Commission de régulation de l'énergie. (2025). La CRE publie ses projets de décision sur le tarif d'utilisation des réseaux publics d'électricité (TURPE 7). https://surl.li/pcpxfi
20. Panorama Grand Est. (2018). Ekwateur, un concurrent audacieux qui déstabilise le monopole d'Électricité de Strasbourg. https://fresques.ina.fr/panorama-grand-est/fiche-media/GRDEST00102/ekwateur-un-concurrent-audacieux-qui-destabilise-le-monopole-d-electricite-de-strasbourg.html.

Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License