

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра економіки та цифрового бізнесу
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
Форма навчання денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Якімова Павла Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему: **Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування проекту їх
розвитку**

Науковий керівник д.т.н., професор Темченко О.А.

(наук. ступінь, вчене звання)

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від _____ р. № _____

Завідувач кафедри _____

(підпис)

В.М. Радько, к.е.н., доцент

(ініціали, прізвище, наук. ступінь, вчене звання)

ЗАЯВА

Я, Якімов Павло Сергійович, засвідчую, що кваліфікаційна робота бакалавра на тему: **Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування проекту їх розвитку на прикладі АТ «Укрнафта»** написана мною самостійно. Вона є цілковито моєю працею, жоден розділ, пункт цієї роботи не був опрацьований третіми особами.

29.05.2026

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки, молоді
та спорту України
29 березня 2012 року № 384

Форма № Н-9.01

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ОСВІТИ
(повне найменування вищого навчального закладу)

Кафедра економіки та цифрового бізнесу
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



В.М. Радько

“30” березня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Якімову Павлу Сергійовичу

1. Тема роботи **Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування проекту їх розвитку**

науковий керівник роботи Темченко О.А., д.т.н., професор,

затверджені наказом вищого навчального закладу від «23» березня 2026 р. № 193-ст

2. Строк подання здобувачем роботи 29.05.2026 р.

3. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1. Теоретико-методичні засади конкурентних переваг підприємства

Розділ 2. Економічний аналіз конкурентних переваг АТ «Укрнафта»

Розділ 3. Напрями забезпечення конкурентних переваг АТ «Укрнафта» та обґрунтування проекту їх розвитку

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку конкурентних переваг АТ «Укрнафта»

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та прикладні аспекти управління конкурентними перевагами підприємства.

Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних та методичних засад управління конкурентними перевагами підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо їх розвитку на прикладі підприємства.

4. Дата видачі завдання 03.04.2026р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 17.04.2026р.	17.04.2026р.
2	Підготовка розділу 2	до 08.05.2026р.	08.05.2026р.
3	Підготовка розділу 3	до 25.05.2026р.	25.05.2026р.
4	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 29.05.2026р.	29.05.2026р.
5	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	01.06.2026р.	01.06.2026р.
6	Отримання відгуку від наукового керівника	04.06.2026р.	04.06.2026р.
7	Отримання зовнішньої рецензії	05.06.2026р.	05.06.2026р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	08.06.2026р.	08.06.2026р.
9	Допуск кафедрою кваліфікаційної роботи до захисту	12.06.2026р.	12.06.2026р.
10	Підготовка студента до захисту в ЕК	до 17.06.2026р.	

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

Темченко О.А.

(прізвище та ініціали)

Завдання одержав здобувач

(підпис)

Якімов П.С.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Якімов П.С. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування проекту їх розвитку. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля». Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2026.

У бакалаврській роботі досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування і розвитку конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності конкурентних переваг, визначено їх багатовимірний та динамічний характер, а також встановлено вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на їх формування.

Систематизовано сучасні методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства та доведено доцільність використання комплексного інструментарію аналізу. Обґрунтовано роль конкурентної стратегії як ключового інструменту забезпечення довгострокових ринкових позицій підприємства.

У практичній частині здійснено аналіз діяльності АТ «Укрнафта» в умовах трансформації енергетичного ринку України. Визначено основні тенденції розвитку підприємства, особливості його конкурентного середовища та оцінено конкурентну позицію із застосуванням інтегральних підходів.

Розроблено комплекс заходів щодо посилення конкурентних переваг підприємства, що охоплює організаційний, технічний, цифровий, логістичний та екологічний напрями розвитку. Особливу увагу приділено цифровій трансформації управління та розвитку роздрібного сегмента як джерела підвищення прибутковості та диверсифікації доходів.

Додатково проведено оцінювання економічної ефективності проекту розвитку мережі автозаправних станцій шляхом їх розширення та модернізації. Результати розрахунків засвідчили високу інвестиційну привабливість обох напрямів. Для нового будівництва АЗС обсяг інвестицій становить 120,0 млн грн при середньому річному чистому грошовому потоці 28,0 млн грн, що забезпечує ROI на рівні 163%, період окупності 4,3 роки, NPV +52,6 млн грн та IRR 18–20%. Для модернізації існуючих АЗС інвестиції становлять 45,0 млн грн при грошовому потоці 14,5 млн грн, що формує ROI 227%, період окупності 3,1 роки, NPV +29,8 млн грн та IRR 24–27%.

Запропоновані заходи підтверджено прогнозними розрахунками, які засвідчили їх позитивний вплив на фінансово-економічні результати та загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: конкурентні переваги, конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, підприємство, автозаправні станції, інвестиційна ефективність, NPV, IRR, ROI, АТ «Укрнафта».

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Порівняльний аналіз наукових підходів до визначення економічної сутності конкурентних переваг підприємства та обґрунтування стратегічних засад їх формування й забезпечення	9
1.2. Методичні підходи до оцінювання впливу конкурентних переваг на рівень конкурентоспроможності підприємства	15
1.3. Конкурентна стратегія як ключовий чинник формування та забезпечення конкурентних переваг підприємства	30
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АТ «УКРНАФТА»	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Укрнафта»	40
2.2. Дослідження факторів формування конкурентних переваг та оцінка конкурентної позиції АТ «Укрнафта» на ринку нафтопродуктів України	51
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АТ «УКРНАФТА» ТА ОБґРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ЇХ РОЗВИТКУ	71
3.1. Обґрунтування проєкту розвитку конкурентних переваг АТ «Укрнафта» та механізм його реалізації	71
3.2. Оцінка економічної ефективності проєкту розвитку конкурентних переваг АТ «Укрнафта» та його вплив на фінансові результати діяльності	89
Висновки до розділу 3	98
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105
ДОДАТКИ	111

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування ринкової економіки конкурентоспроможність підприємств визначається насамперед рівнем сформованих та ефективно реалізованих конкурентних переваг. Забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку товарів і послуг формує для нього можливість бути першим, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективніше, ніж конкуренти, адаптуватися до впливу негативних факторів макроекономічного середовища. В умовах посилення конкуренції перевагу отримує той суб'єкт господарювання, який здатний не лише задовольняти потреби споживачів, а й формувати їх, пропонуючи більш цінні, якісні та інноваційні рішення.

Актуальність теми бакалаврської роботи зумовлена тим, що в сучасному економічному середовищі конкурентні переваги підприємств є динамічною категорією, яка постійно змінюється під впливом цифровізації, технологічного розвитку, трансформації ринкових структур та загострення глобальної конкуренції. У таких умовах особливої ваги набуває необхідність удосконалення теоретичних підходів до формування конкурентних переваг, а також розробки практичних інструментів їх оцінювання та управління.

Проблематика конкурентних переваг досліджувалася у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких Шевченко Л. С., Бакай В., Цьвок Д. Р., Безпарточний М. Г., Брітченко І. Г., а також Лопес С., Лопес П., Колета К., Родрігес В. та інші. Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, сучасні умови господарювання висувають нові вимоги до системи управління конкурентними перевагами, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних та методичних засад управління конкурентними перевагами підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо їх розвитку на прикладі підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: дослідити

сутність конкурентних переваг та підходи до їх трактування; проаналізувати особливості формування системи конкурентних переваг; розглянути стратегічні аспекти їх забезпечення; узагальнити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства; провести аналіз діяльності підприємства та його ринкових позицій; обґрунтувати напрями розвитку конкурентних переваг і оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку конкурентних переваг АТ «Укрнафта».

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та прикладні аспекти управління конкурентними перевагами підприємства.

Інформаційна база дослідження сформована на основі законодавчих та нормативно-правових актів України, що регулюють діяльність підприємств; офіційної фінансової та статистичної звітності підприємства; аналітичних матеріалів державних органів статистики; наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених; монографій, підручників і фахових публікацій; електронних ресурсів та відкритих аналітичних джерел, що характеризують стан і тенденції розвитку ринку.

Методи дослідження. У процесі виконання бакалаврської роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ. Зокрема, застосовано методи аналізу та синтезу - для дослідження сутності конкурентних переваг; порівняння та узагальнення - для систематизації наукових підходів; системний підхід - для розгляду підприємства як відкритої економічної системи; економіко-статистичні методи - для оцінювання показників діяльності підприємства; графічний метод - для наочного відображення результатів аналізу; а також методи стратегічного аналізу для визначення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності управління конкурентними перевагами підприємства, зміцнення його ринкових позицій та покращення фінансових результатів діяльності.

Структура бакалаврської роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розглядаються теоретико-методичні засади конкурентних переваг підприємства. У другому розділі здійснюється аналіз конкурентних переваг та діяльності підприємства. У третьому розділі обґрунтовуються напрями їх розвитку та оцінюється ефективність запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Порівняльний аналіз наукових підходів до визначення економічної сутності конкурентних переваг підприємства та обґрунтування стратегічних засад їх формування й забезпечення

Кожне підприємство, яке виходить на ринок із власним унікальним продуктом, прагне здобути перевагу над іншими учасниками конкурентного середовища. Конкурентна боротьба між компаніями, як правило, розгортається у тих ринкових сегментах, де рівень або обсяг споживчого попиту є обмеженим. У сучасній економічній теорії та практиці категорія конкурентної переваги має надзвичайно важливе значення. Найчастіше під конкурентною перевагою розуміють здатність підприємства досягати кращих результатів діяльності та забезпечувати більш ефективне виробництво в межах певної галузі.

Питання видів, а також методів формування конкурентних переваг розглядаються у значній кількості праць як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, серед яких: А. Войчак [14], О. Діденко [21], А. Касич [26-27], Ж.-Ж. Ламбен, В. Маркова, О. Янковий [51] та інші. У більшості досліджень автори виокремлюють різні напрями розвитку конкурентних переваг, зокрема підвищення якості продукції, розвиток інтелектуального капіталу, а також утримання та розширення окремих ринкових сегментів. У низці наукових робіт також сформовано загальні теоретико-методологічні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств. Формування конкурентних переваг потребує застосування стратегічного підходу до визначення перспектив розвитку компанії, практичні аспекти якого розкрито у працях [14, 16].

У сучасних умовах швидких змін ринкового середовища та часто його нестабільного характеру потреба у створенні конкурентних переваг, підтриманні

належного рівня конкурентоспроможності та реалізації ефективних конкурентних стратегій для підприємств суттєво зростає. Попри значну кількість досліджень у цій сфері, зазначені питання й надалі залишаються актуальними та потребують подальшого опрацювання й удосконалення. Зокрема, серед науковців відсутній єдиний підхід до трактування базового поняття «конкурентна перевага компанії». У зв'язку з цим виникає необхідність додаткового дослідження процесів формування конкурентних переваг.

Насамперед доцільно уточнити сутність поняття конкурентної переваги підприємства. Аналіз наукових джерел, присвячених проблематиці конкурентоспроможності компаній, свідчить про наявність кількох різних підходів до визначення змісту категорії «конкурентна перевага».

Сучасна економічна література пропонує різноманітні підходи до трактування змісту конкурентних переваг. Різні автори по-різному акцентують увагу на ключових сутнісних характеристиках цього поняття. У таблиці 1.1 систематизовано окремі підходи науковців, які найчастіше зустрічаються у фахових джерелах.

Таблиця 1.1

Основні підходи до трактування поняття «конкурентні переваги підприємства»

Автор	Визначення поняття «конкурентні переваги»
Шевченко Л. С. [50, с. 72–74]	умови ведення господарської діяльності, визначені властивості товарів та послуг, а також певні додаткові внутрішні чинники, які дозволяють підприємству отримати вигідне місце на ринку
Бакай В. [8]	спроможність підприємства адаптувати свою діяльність та бізнес- процеси до обраної стратегії, забезпечувати укріплення позицій на відповідному ринку, формувати результативну політику взаємин із партнерами та споживачами
Цьвок Д. Р. [48, с. 143–145]	система ознак та внутрішніх чинників компанії, які формують її конкурентний потенціал, за рахунок якого вона має змогу пристосовуватися до умов та негативних факторів впливу зовнішнього середовища
Лопес С., Лопес П., Колета К., Родрігес В. [31]	ексклюзивні та властиві певній фірмі умови ведення бізнесу, що дозволяють їй отримати більш вигідне становище на ринку у порівнянні з конкурентами
Безпарточний М. Г. та ін. О.С. [9, с. 6]	це результат багатьох видів діяльності компанії. Кожен із цих видів може посилювати чи послаблювати конкурентну позицію компанії та стати основою для диференціації (відбудови від конкурентів).
Селезньова Г. О. [39]	конкурентна перевага – обов'язкова умова бізне, яка має сформуватися у вас на етапі виникнення ідеї
Голобородько А., Кубишина Н. [18]	конкурентні переваги – це такі характеристики та якості марки чи продукту, завдяки яким організація об'єктивно перевершує своїх конкурентів
Тураянця В. В. [44, с. 267-268]	конкурентними перевагами є фактори, які дають змогу отримувати певні вигідні позиції на ринку, а також досягати поставлених цілей внаслідок формування ефективних бізнес-процесів, системи управління та ресурсного забезпечення

Джерело: сформовано автором на основі [8, 9, 18, 31, 39, 44, 48, 50]

На думку Шевченка Л. С. [50, с. 72–74], Бакая В. [8], Цьвок Д. Р. [48, с. 144], поняття конкурентних переваг доцільно розглядати через систему основних факторів діяльності підприємства, що формують його конкурентний потенціал. Саме цей потенціал забезпечує здатність компанії адаптуватися до умов і негативного впливу зовнішнього середовища, а також формувати ефективну модель управління інформаційними, логістичними, фінансово-економічними та маркетинговими процесами в межах організаційної структури.

Зарубіжні дослідники Лопес С., Лопес П., Колета К., Родрігес В. [31, с. 96–97] ототожнюють конкурентні переваги з унікальними, ексклюзивними характеристиками підприємства на ринку. Вони вважають, що стійка конкурентна перевага формується через розроблення бізнес-плану розвитку, який дозволяє забезпечити прибутковість і реалізувати найбільш перспективні можливості [12, с. 97]. Автори також підкреслюють, що їхній підхід частково ґрунтується на концепції М. Портера. У цьому контексті конкурентні переваги розглядаються як конкурентні можливості підприємства на ринку [31, с. 98].

Голобородько А. та Кубишина Н. [18, с. 218–219] більше уваги приділяють трактуванню конкурентної переваги через характеристики товарів або послуг, що забезпечують їх привабливість і популярність серед споживачів. На їхню думку, основою формування конкурентних переваг підприємства є його цілі та завдання, від реалізації яких залежить ринкова позиція організації, а також результативність її діяльності.

Подібної позиції дотримуються Безпарточний М. Г., Брітченко І. Г., Безпарточна О. С. [9, с. 5] та Селезньова Г. О. [39]. Науковці наголошують, що формування основи для розвитку конкурентних переваг і встановлення стійкого зв'язку між бізнес-процесами підприємства та ринковою кон'юнктурою можливе лише за умови постійного вивчення поведінки споживачів [39, с. 5; 6].

Турияця В. В. [44, с. 267–268] зазначає, що в умовах нестабільного економічного середовища конкурентні переваги та стратегії їх досягнення мають значну практичну цінність для підприємств і є невід'ємною складовою формування загальної стратегії розвитку бізнесу.

Економіст К. Єлін розглядає конкурентну перевагу як певний чинник або комплекс взаємопов'язаних чинників, що прямо або опосередковано визначають стійкий чи зростаючий вибір ринкових суб'єктів на користь конкретного підприємства. Такі чинники здатні формувати економічні наслідки, які сприяють збільшенню або стабілізації рівня прибутковості компанії [8]. У свою чергу, дослідник В. Голік інтерпретує конкурентну перевагу як узагальнений, концентрований прояв домінування підприємства над конкурентами в різних сферах або видах господарської діяльності [9]. Професор О. Янковий пропонує підхід, згідно з яким конкурентна перевага може розглядатися як переоцінена (у випадку, коли відповідний фактор виступає стимулюючим) або недооцінена (якщо фактор має дестимулюючий характер) у порівнянні з аналогічними факторами стратегічних конкурентів [51]. Науковці А. Войчак та Р. Камішніков визначають конкурентну перевагу як специфічну властивість або характеристику підприємства, яка забезпечує йому перевагу над безпосередніми конкурентами [14].

Узагальнюючи наведені підходи, доцільно зазначити, що конкурентну перевагу найбільш коректно трактувати як наявність у підприємства цінної характеристики або сукупності взаємопов'язаних факторів, які забезпечують можливість досягнення та утримання більш високої конкурентної позиції на ринку порівняно з іншими учасниками. Іншими словами, конкурентна перевага відображає наявність унікальних і ексклюзивних цінностей організації, що формують її домінуюче становище відносно конкурентного середовища, що також підтверджується розглянутими вище науковими підходами.

Отже, конкурентна перевага є відносною економічною категорією, що відображає здатність підприємства адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища, характеризується певним рівнем стабільності та ефективності, а також у сукупності підвищує ймовірність успішного функціонування компанії в умовах конкуренції. Інакше кажучи, накопичений передовий досвід підприємства створює для нього сприятливіші можливості щодо залучення та утримання споживачів.

Конкурентні переваги як стратегічні чинники успіху повинні відповідати низці вимог [11], а саме:

- ґрунтуватися на ключових компетенціях підприємства, вирізнятися оригінальністю порівняно з конкурентами та бути складними або практично неможливими для копіювання;
- забезпечувати довгострокову унікальність позиціонування бренду відносно конкурентів;
- відповідати реальним і конкретним потребам цільових споживачів.

У зв'язку з цим виникає необхідність чіткого визначення критеріїв оцінювання та аналізу конкурентних переваг підприємства, що представлено на рис. 1.1.

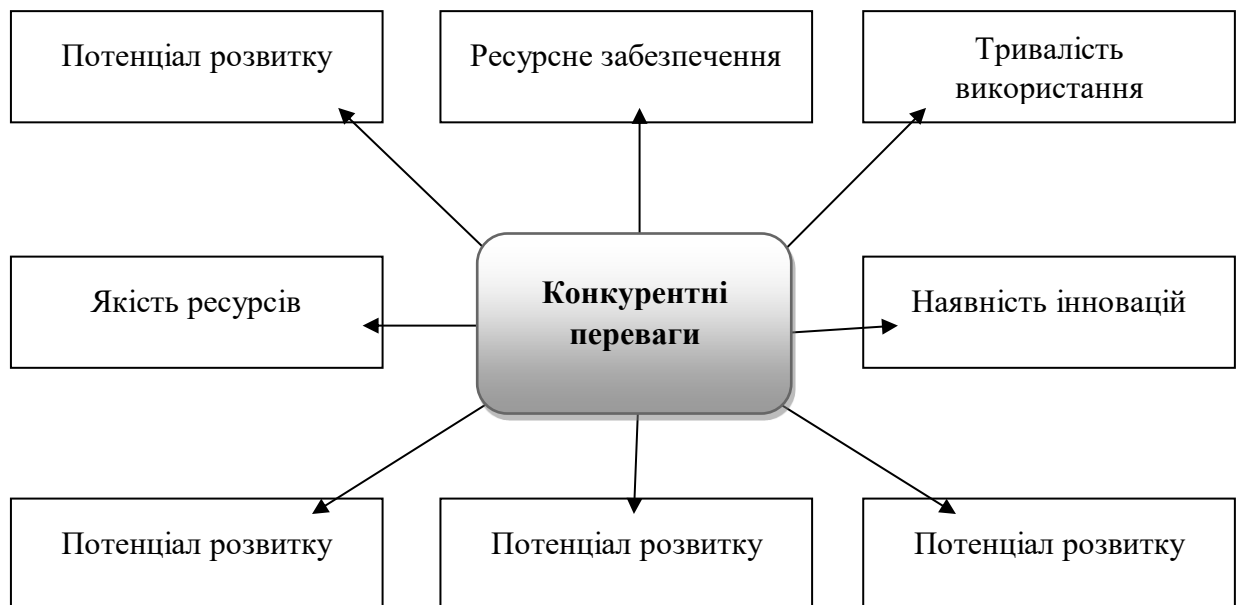


Рис. 1.1 Система критеріїв оцінювання конкурентних переваг підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Конкурентна перевага формується та проявляється насамперед у тих умовах, де розвиваються конкурентні відносини. Це свідчить про те, що зі зростанням інтенсивності конкуренції дедалі більшого значення набуває наявність конкурентних переваг для забезпечення успішного функціонування ринків, ефективної господарської діяльності та розвитку окремих суб'єктів

підприємництва. Сам термін «конкуренція» походить від латинського дієслова *concurrere*, яке дослівно означає «збігатися», а в переносному значенні трактується як «змагатися, суперничати». Таким чином, конкуренцію доцільно розуміти як економічне суперництво за досягнення найкращих результатів у різних видах діяльності, а також як боротьбу товаровиробників за отримання найбільш сприятливих умов господарювання і максимізацію прибутку.

Конкурентоспроможність товару визначається як рівень його відповідності актуальним вимогам цільового сегмента споживачів або конкретного ринку за ключовими характеристиками, зокрема технічними, економічними, екологічними та іншими параметрами [10].

Конкурентоспроможність підприємства, у свою чергу, є комплексною характеристикою, що відображає здатність організації формувати, підтримувати та ефективно використовувати стійкі конкурентні переваги в процесі своєї діяльності [9]. Підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств розглянуто також у науковій праці [12].

На рівень конкурентоспроможності впливає сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, кожен із яких має різну природу походження та неоднаковий вплив на кінцевий результат. Конкурентні фактори виступають рушійними силами, що визначають формування та розвиток конкурентоспроможності. До внутрішніх чинників належать якість продукції та послуг, їх споживчі властивості, рівень маркетингового та комерційного забезпечення, а також ресурсний та організаційний потенціал підприємства. Зовнішні фактори охоплюють стан світової та національної економічної кон'юнктури, рівень платоспроможного попиту населення, державне регулювання економічних процесів, ступінь розвитку ринкової інфраструктури, а також коливання валютних курсів. Саме зовнішнє середовище значною мірою ускладнює управлінські процеси та підвищує рівень ризиків при формуванні й розвитку конкурентних переваг підприємства [13].

У сучасних умовах одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг є впровадження

інновацій. Інноваційна діяльність дозволяє підприємствам досліджувати нові ринкові можливості, диференціювати власні послуги порівняно з аналогічними пропозиціями конкурентів, а також займати або розширювати певні ринкові сегменти. Для підтримання конкурентних позицій компаніям необхідно постійно розробляти та впроваджувати нові види продуктів і послуг. Отже, утримання існуючих ринкових ніш або освоєння нових сегментів потребує значних інвестицій у інноваційний розвиток, а також пошуку вузьких ринкових ніш, які залишаються поза увагою конкурентів через обмежений потенціал.

Важливим складником формування та подальшого розвитку конкурентних переваг є також розроблення ефективної конкурентної стратегії підприємства. Процес її формування є складним творчим завданням, що потребує високого рівня професійної підготовки виконавців. Насамперед стратегічне планування ґрунтується на прогнозуванні інвестиційної активності, оцінюванні інвестиційного клімату та аналізі стану інвестиційного ринку як у цілому, так і в розрізі окремих сегментів. Складність цього процесу зумовлена необхідністю пошуку, аналізу та вибору альтернативних інвестиційних рішень, які найбільшою мірою відповідають стратегічним цілям розвитку підприємства та його ринковому іміджу. Крім того, стратегія не є статичною категорією, оскільки потребує регулярного перегляду та коригування відповідно до змін зовнішнього середовища, а також появи нових можливостей для зростання компанії.

1.2. Методичні підходи до оцінювання впливу конкурентних переваг на рівень конкурентоспроможності підприємства

Конкурентна перевага визначається як здатність підприємства забезпечувати вищий рівень привабливості власних продуктів або послуг, що, у свою чергу, створює найкращі умови для залучення нових клієнтів та ефективного утримання наявної клієнтської бази. Вона відображає потенціал компанії до формування стійких позицій на ринку та підвищення

результативності взаємодії зі споживачами в умовах конкурентного середовища.

Для аналізу конкурентних переваг у науковій і практичній діяльності застосовується широкий спектр методичних підходів, однак найпоширенішими є ті, що дозволяють оцінити ринкову позицію підприємства або його продукції. У загальному вигляді їх доцільно поділити на дві великі групи: формальні та матричні моделі, які використовуються для дослідження окремих напрямів діяльності або бізнес-одиниць підприємства.

До групи формальних моделей належать такі класичні підходи стратегічного аналізу:

- модель М. Портера, що ґрунтується на аналізі конкурентних сил і галузевої структури;
- модель «продукт–ринок» І. Ансоффа, яка визначає стратегічні напрями розвитку через поєднання існуючих та нових продуктів і ринків;
- модель накопиченого досвіду, що пояснює зниження витрат із зростанням обсягів виробництва;
- модель життєвого циклу продукту (ЖЦП), яка описує етапи розвитку товару від виходу на ринок до його занепаду;
- модель життєвого циклу технологій (ЖЦТ), що відображає еволюцію технологічних рішень у часі (див. табл. 1.2) [24].

До матричних моделей стратегічного аналізу відносять:

- матрицю «McKinsey» (Мак-Кінзі), що оцінює привабливість ринку та конкурентну позицію бізнесу;
- модель Shell/DPM, яка використовується для портфельного аналізу бізнес-одиниць;
- метод ADL, що враховує стадію життєвого циклу галузі та конкурентне становище підприємства;
- модель Хофера–Шенделя, орієнтовану на стратегічне позиціонування бізнесу;
- матрицю Бостонської консалтингової групи (BCG), яка базується на співвідношенні темпів зростання ринку та частки ринку;

Таблиця 1.2

Матричні (портфельні) підходи до аналізу

Метод Аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність Застосування
Модель конкурентної переваги (М. Портера)	Можна визначити комплексний вплив зовнішніх факторів на конкуренцію.	За наявності особливої позиції на ринку, відомо як досягнути переваги над конкурентами; концентрація тільки одному виді стратегії	Можливе та необхідне
Модель продукт-ринок (І. Ансоффа)	Дозволяє компанії та визначає характер діяльності компанії на ринку.	Для проведення аналізу потрібен професійно-підготовлений і кваліфікований персонал; можуть виникати проблеми зі збиранням даних	Можливе та необхідне
Модель накопиченого досвіду	Можна оцінити закономірності формування витрат для конкретних обсягів виробництва, порівняти витрати конкурентів і визначити необхідність зміни стратегій.	В економіках і ринкових зонах з низькими темпами зростання збільшення виробництва з метою зниження витрат може призвести до перевиробництва.	Можливе для окремих секторів економіки
Модель життєвого циклу товару	Знання етапів життєвого циклу продукту дозволяє бізнесу планувати та оцінювати свої витрати, прибутки та інвестиції.	Якщо модель нетрадиційна, стає складно визначити, на якому етапі перебуває попит на конкретний товар..	Можна робити прогнози зміни первинного попиту в окремих стратегічних економічних регіонах.

Джерело: сформовано автором за даними [26]

метод PIMS, що аналізує вплив ринкових і виробничих факторів на прибутковість бізнесу.

Окремо виділяють також групу методів, які дозволяють оцінити рівень управлінської складової підприємства:

- метод комплексного стратегічного аналізу SPACE, що визначає стратегічне положення компанії через оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів;
- SWOT-аналіз, який дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози зовнішнього середовища;
- метод LOTS, спрямований на поетапне стратегічне планування;
- метод експертних оцінок, що базується на думках фахівців щодо розвитку підприємства;

- метод картування стратегічних груп, який дає змогу аналізувати позицію підприємства відносно конкурентів у галузі.

Ще одну важливу групу становлять методи, що характеризують фінансово-економічний стан підприємства:

- методи фінансово-економічного аналізу, які дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів, ліквідність, рентабельність та інші ключові показники;

- методи прогнозування фінансового стану, що використовуються для оцінки перспективної платоспроможності та стійкості підприємства.

У подальшому доцільно розглянути кожен із зазначених методів більш детально, визначивши їхні особливості, переваги та обмеження застосування. Загалом методи оцінювання ринкової позиції підприємства умовно поділяються на формальні та матричні моделі дослідження [25].

Формальні моделі у науковій літературі здебільшого розглядаються як інструменти економіко-математичного опису та інтерпретації економічних процесів і явищ. У країнах із розвинутою ринковою економікою вони широко використовуються як засіб стратегічного моделювання, що дозволяє враховувати динамічний характер зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. При цьому такі моделі не обов'язково мають бути формалізовані у вигляді строгих математичних рівнянь, оскільки їх основне призначення полягає в аналітичному представленні стратегічних альтернатив. У таблиці 1.2 систематизовано формальні моделі, які застосовуються для дослідження окремих видів діяльності підприємств, із зазначенням їхніх переваг, недоліків та сфер практичного використання. Далі доцільно перейти до більш детального розгляду матричної моделі. У межах цього аналізу будуть визначені її основні переваги та недоліки, а також окреслено сферу практичного застосування. Узагальнення зазначених характеристик подано в таблиці 1.3. Розглянемо більш детально матрицю Бостонської консалтингової групи (BCG). Даний інструмент стратегічного аналізу вирізняється відносною простотою у використанні та зрозумілістю інтерпретації результатів.

Матричні (портфельні) методи

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність Застосування
Метод Бостонської консалтингової групи (БКГ).	Висока релевантність для розробки стратегії; можливість опрацювання стратегічних питань бізнесу; основа для аналізу взаємодії між різними сферами діяльності та різними етапами розвитку кожної сфери діяльності.	Оцінка стратегічних робочих місць, стратегічні економічні фактори, реалізуються лише за двома характеристиками темпи зростання ринку обов'язково Темпи зростання ринку можуть не давати адекватної оцінки привабливості ринку.	Можливе нечіткість рекомендацій; важко визначити важливість факторів; різні підходи до оцінки СПБ;
Метод (модель) МакКінсі	Більш гнучка, ніж матриця BCG. Привабливість ринку за рахунок збільшення кількості факторів оцінки.	Не враховується можливість активного впливу підприємства на зовнішнє оточення;	Можливе
Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM)	Застосування стратегії системи якісних і кількісних показників дозволяє обґрунтувати стратегічний вибір; забезпечує можливість підтримки балансу між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних СПБ підприємства; позиціонування на різних фазах ЖЦП	Застосування (переважно) в капіталомістких галузях Вибір показників для оцінки параметрів матриці. Відсутність критеріїв у виборі показників для оцінки параметрів матриці, суб'єктивність у визначенні вагових коефіцієнтів для оцінки показників. Суб'єктивізм у визначенні вагових коефіцієнтів для оцінки індикаторів. Неточність результатів порівняння СЗГ різних секторів.	Можливе, але Обмежене
Метод ADL	Конкретизація стратегічного аналізу. Можливість визначити цілі, ринки, позиції та внесок кожного з бізнес-сегментів компанії в бізнес-портфель. Багатовимірний аналіз для визначення портфеля компанії. Отримання багатовимірних моделей для опису портфеля компанії. Це означає, що окремі бізнес-напрямки компанії Окремі бізнес-напрямки компанії	Проблемність визначення реалістичних сегментів траєкторії руху ЖЦ кожного конкретного підприємства в умовах динамічного розвитку ринку. Може призвести до поверхневих та помилкових суджень. Ігнорування інноваційних стратегій.	Можливе
Модель Hofer/Schendel	Дозволяє здійснити позиціонування існуючих видів бізнесу, визначити та сформулювати ідеальний набір із цих видів бізнесу	Основними стратегіями в моделі є обробляє кілька комірок матриці одночасно. У цій моделі немає різниці між сильними, середніми та слабкими підприємствами.	Можливе
Метод PIMS	Завдяки використанню емпіричного матеріалу можна скоротити розрив між абстрактним (теоретичним) і конкретним (Модель дозволяє виміряти відносну якість продукту	Об'єктом дослідження здебільшого є організації, які вже завоювали певні позиції на ринку, тому цей метод не можна застосовувати у високотехнологічних галузях,	Можливе, але Обмежене

Джерело: сформовано на основі [14]

Він дає змогу оцінити стратегічне положення кожного стратегічного господарського підрозділу, окремих бізнес-ліній, а також стратегічних зон господарювання підприємства. Іншими словами, за допомогою цієї моделі визначається загальна стратегічна позиція бізнесу компанії в межах портфеля її напрямів діяльності.

На основі отриманих результатів аналізу підприємство має можливість обґрунтовано обирати найбільш доцільну та економічно ефективну стратегію розвитку для кожного окремого виду діяльності, зокрема щодо виробництва, просування та реалізації продукції. Такий підхід дозволяє оптимізувати стратегічні рішення та забезпечити більш раціональний розподіл ресурсів між різними напрямками бізнесу.

Методологічною основою даного підходу є класична матриця БКГ (див. рис. 1.2), яка виступає інструментом портфельного аналізу та застосовується для формування стратегічних альтернатив розвитку компанії в розрізі окремих стратегічних господарських одиниць і бізнес-напрямів.

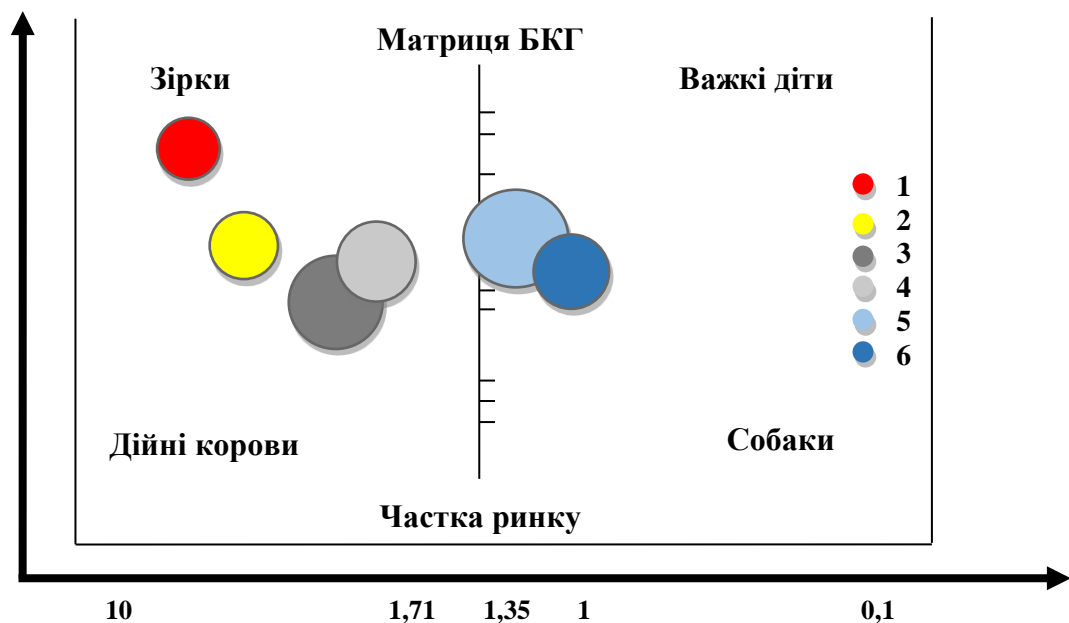


Рис. 1.2 Матриця БКГ

Джерело: сформовано на основі [27]

Таким чином, матриця Бостонської консалтингової групи є важливим аналітичним інструментом стратегічного менеджменту, що дозволяє

систематизувати бізнес-портфель підприємства та визначати пріоритети його розвитку.

Удосконаленим розвитком класичної матриці Бостонської консалтингової групи (BCG) є матриця МакКінсі, яка була розроблена з метою більш глибокого обґрунтування стратегій інвестування та розвитку для стратегічних зон господарювання (СЗГ). Застосування даного інструменту дозволяє здійснювати комплексну оцінку портфеля продукції підприємства та формувати диференційовані стратегічні рішення для кожного окремого напрямку діяльності, зокрема продукту, стратегічної бізнес-одиниці (СПБ), стратегічної економічної одиниці (СЕЕ) або стратегічної зони господарювання (СЗГ) [30].

У межах матриці МакКінсі кожному її квадранту відповідає певна рекомендована стратегічна альтернатива, яка визначає подальші управлінські дії щодо конкретного продукту або напрямку діяльності. У загальному вигляді такі стратегічні рекомендації зводяться до трьох базових варіантів:

- реалізація стратегії зростання;
- застосування стратегії утримання (збереження) позицій;
- впровадження стратегії виходу з ринку або скорочення діяльності.

Особливий інтерес у стратегічному аналізі становить також модель SHELL (Shell/DPM), яка є подальшим розвитком підходу Direct Policy Matrix (DPM) і, відповідно, модифікованою версією матриці МакКінсі. Дана модель може застосовуватися на будь-якій стадії життєвого циклу продукції, що підвищує її універсальність у стратегічному плануванні.

Ключовими параметрами матриці Shell/DPM виступають привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства, які відображають як загальний стан і перспективи розвитку галузевого середовища, так і позиції компанії на ринку. У межах цієї моделі важливе значення мають показники грошових потоків, які розглядаються як базовий критерій стратегічного вибору, а також рентабельність інвестицій, що виступає індикатором довгострокової стратегічної життєздатності бізнесу.

Матриця Shell/DPM складається з дев'яти квадрантів, кожен із яких

відповідає певному стратегічному напрямку розвитку підприємства, зокрема розширенню діяльності, її підтриманню або скороченню. Таким чином, модель поєднує два ключові критерії прийняття стратегічних рішень — рівень грошових потоків та показник рентабельності інвестицій, що дозволяє забезпечити більш збалансований підхід до управління портфелем бізнесу [34].

Наступним важливим інструментом стратегічного аналізу є модель Хофера–Шенделя (Hofer/Schendel), яка базується на чіткому розмежуванні рівнів стратегічного планування. У межах даного підходу виділяють три основні рівні: корпоративний рівень (рівень компанії), бізнес-рівень та функціональний рівень управління.

Одним із ключових припущень цієї моделі є необхідність підтримання позитивного залишку грошових коштів, тобто він не повинен дорівнювати нулю. Основна увага в моделі зосереджена на позиціонуванні існуючих підприємств у матриці «продукт–ринок», визначенні оптимального (ідеального) набору бізнес-одиниць, а також розробленні механізмів переходу до цього бажаного стану портфеля діяльності.

Даний підхід спрямований на узагальнення максимально можливої кількості змінних, що впливають на довгострокову прибутковість компанії. У науковій літературі зазначається, що використання близько 30 ключових факторів дозволяє пояснити до 67% умов формування успішності підприємства, що свідчить про достатньо високу аналітичну цінність моделі.

Далі доцільно перейти до розгляду другої групи методів стратегічного аналізу.

Першим із них є SWOT-аналіз (див. рис. 1.3), який є одним із найбільш поширених інструментів стратегічного планування. В основі даного методу лежить матричний підхід, що передбачає одночасний аналіз сильних і слабких сторін підприємства у поєднанні з можливостями та загрозами зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз дозволяє встановити взаємозв'язки між внутрішніми характеристиками компанії та зовнішніми факторами ринку шляхом формування

їх парних комбінацій. Це, у свою чергу, дає змогу оцінити силу впливу окремих чинників, визначити ступінь їх взаємодії та сформувану обґрунтовану стратегічну позицію підприємства з урахуванням як внутрішнього потенціалу, так і зовнішніх умов функціонування.

Зовнішнє середовище			
Внутрішнє середовище		Можливості 1. 2. 3.	Загрози 1. 2. 3.
	Сильні сторони 1. 2. 3.	Поле сильні та можливості (заходи)	Поле сильні та загрози (заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. 3.	Поле слабкі та можливості (заходи)	Поле слабкі та загрози (заходи)

Рис. 1.3 Матриця SWOT

Джерело: сформовано на основі [45]

Наступним важливим інструментом стратегічного аналізу є метод SPACE-аналізу (Strategic Position and Action Evaluation). Даний підхід дає змогу комплексно оцінити стратегічну позицію підприємства та визначити можливі напрями його подальшого розвитку, спираючись на поєднання двох ключових вимірів — внутрішнього стану організації та її зовнішнього ринкового положення. Основою методу є матриця SPACE, яка використовується для визначення стратегічних альтернатив залежно від інтегральної оцінки позиції підприємства.

Оцінювання у межах SPACE-аналізу здійснюється за чотирма основними групами критеріїв, що характеризують стратегічний стан компанії, а саме:

- рівень фінансової сили підприємства;
- ступінь привабливості відповідного сектору економіки;
- рівень конкурентоспроможності підприємства та його позиції на ринку;
- ступінь стабільності галузевого середовища.

Кожен із зазначених параметрів оцінюється експертним шляхом за шкалою від 0 до 6 балів, що дозволяє отримати узагальнену кількісно-якісну характеристику стратегічного положення підприємства. У практиці управління даний метод найчастіше застосовується для діагностики стану малих і середніх підприємств, а також для обґрунтування вибору найбільш доцільних стратегічних альтернатив їхнього розвитку.

Ще одним методом стратегічного аналізу є LOTS-підхід, який був розроблений у 1980 році та спочатку використовувався для оцінювання ринкового потенціалу гіалуронової кислоти. Основна ідея методу полягає в необхідності адаптації поведінки підприємства до змін потреб споживачів і умов зовнішнього середовища. У межах цього підходу можуть застосовуватися різні моделі бізнес-стратегії та інструменти вирішення управлінських проблем. Кінцевою метою використання LOTS-методу є формування такої стратегічної позиції, за якої підприємство, його підрозділи та окремі працівники здатні ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем і адекватно реагувати на його зміни.

Важливу роль у процесі стратегічного аналізу також відіграють методи отримання експертної інформації, до яких належать ранжування, парні порівняння (метод «один до одного»), пряма оцінка та послідовне зіставлення альтернатив. Вибір конкретного методу залежить від мети дослідження, кількості параметрів, що підлягають оцінюванню, а також від наявних часових і фінансових обмежень [15]. Використання експертних методів дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень у ситуаціях, коли кількісні дані є недостатніми або важко формалізуються.

Окреме місце серед інструментів стратегічного аналізу займає метод картування стратегічних груп, який є графічним способом відображення

структури конкуренції в межах галузевого ринку. Його застосування дозволяє візуалізувати розподіл конкурентів за певними ознаками, а також відстежувати зміни у конкурентному середовищі. За допомогою картування стратегічних груп можна ідентифікувати бар'єри входу та мобільності між групами, виявити периферійні або слабо представлені учасники ринку, визначити напрями стратегічних трансформацій, проаналізувати тенденції розвитку галузі та спрогнозувати можливу поведінку конкурентів.

Далі доцільно перейти до розгляду методів, що характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Методи оцінювання фінансово-економічного стану та результативності діяльності підприємства

Метод аналізу	Переваги	Недоліки
Методи фінансово-економічного аналізу	Він дає об'єктивну і повну картину сильних і слабких сторін компанії, простота використання.	Недостатньо враховані елементи (показники) систем управління бізнесом та маркетингу
Методи прогнозування фінансового стану підприємства	Дозволяє оцінити фінансовий стан з точки зору його відповідності стратегії. Оцінити фінансовий стан з точки зору його відповідності стратегії розвитку бізнесу з урахуванням змін внутрішніх і зовнішніх умов з урахуванням змін	Недостатньо враховані елементи (показники) систем корпоративного управління та маркетингу.
Екстраполяція	Може визначити потребу в чистому оборотному капіталі.	Враховано лише один елемент (обсяг продажів)
Метод термінів Оборотності	Оцінити розмір чистого оборотного капіталу.	Потрібна додаткова оцінка
Метод бюджетування	Дозволяє виявити надлишок або нестачу грошових коштів в обороті компанії.	Реалістичність прогнозів доходів і витрат залежить від ступеня невизначеності.
Метод складання прогнозової звітності підприємства	Скоригувати виробничу та фінансову стратегію компанії.	Ступінь вірогідності отриманих результатів

Джерело: сформовано автором на основі [16].

У сучасних умовах функціонування промислові підприємства змушені здійснювати об'єктивну та системну оцінку власної конкурентоспроможності з

метою забезпечення стабільних позицій на ринку. Процес виявлення сильних і слабких сторін діяльності організації є важливим інструментом підвищення ефективності її функціонування та одночасно дає змогу ідентифікувати приховані резерви розвитку.

Одним із підходів до оцінювання конкурентоспроможності є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції [26]. Відповідно до цієї теорії, найвищий рівень конкурентоспроможності демонструють ті підприємства, у яких забезпечено збалансовану та ефективну організацію діяльності всіх структурних підрозділів і функціональних служб. Метод передбачає оцінювання системи показників, об'єднаних у чотири основні групи критеріїв конкурентоспроможності [45].

До першої групи належать показники, що характеризують ефективність управління виробничими процесами. Вони включають рівень економічності виробничих витрат, ступінь раціонального використання основних виробничих фондів, технологічну досконалість виробництва, а також ефективність організації праці на підприємстві.

Друга група охоплює показники ефективності управління оборотним капіталом. Вони відображають рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, його платоспроможність і здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, а також характеризують потенціал підприємства щодо забезпечення стабільного та довгострокового розвитку.

До третьої групи показників відносять індикатори, що характеризують ефективність управління процесами стимулювання збуту, зокрема через використання рекламних заходів, засобів просування та інших інструментів маркетингових комунікацій. Четверта група охоплює показники, які відображають рівень конкурентоспроможності продукції підприємства, серед яких ключове значення мають якісні характеристики товару та його цінові параметри.

Вагові коефіцієнти для зазначених критеріїв визначаються експертним шляхом, оскільки кожен із показників має різний ступінь впливу на формування

узагальненого показника конкурентоспроможності підприємства. Такий підхід дозволяє врахувати нерівнозначність окремих факторів у процесі інтегральної оцінки та забезпечити більш обґрунтовані результати розрахунку. Загальний розрахунок критеріїв і відповідних коефіцієнтів конкурентоспроможності підприємства здійснюється із застосуванням методу середньозваженої арифметичної величини [26].

Узагальнений коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ($K_{кп}$) визначається за відповідною розрахунковою формулою:

$$K_{кп} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{п} + 0,23E_3 + 0,33K_T, \quad (1.1)$$

де, E_B – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{п}$ – значення критерію фінансового стан підприємства;

E_3 – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

K_T – значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерій ефективності виробничої діяльності (E_B) розраховується за формулою:

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{п} + 0,10\Pi, \quad (1.2)$$

де, B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондівіддачі;

$P_{п}$ – відносний показник рентабельності продукції;

Π – відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства ($\Phi_{п}$) розраховується за формулою:

$$\Phi_{п} = 0,29K_A + 0,20K_{п} + 0,36K_L + 0,15K_{об}, \quad (1.3)$$

де, K_A – відносний показник автономії підприємства;

K_{Π} – відносний показник платоспроможності підприємства;

K_L – відносний показник ліквідності підприємства;

K_{Ob} – відносний показник оборотності оборотних коштів;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій ефективності організації збуту і просування товару (E_3) розраховується за формулою:

$$E_3 = 0,37R_{\Pi} + 0,29K_{ЗАТ} + 0,21K_{ЗВП} + 0,14K_p, \quad (1.4)$$

де, R_{Π} – відносний показник рентабельності продажів;

$K_{ЗАТ}$ – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$K_{ЗВП}$ – відносний показник завантаження виробничих потужностей;

K_p – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; 0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій конкурентоспроможності товару (K_t) у загальному вигляді визначається як відношення рівня якості продукції до витрат споживача на її використання (споживання). Таким чином, даний показник відображає економічну доцільність придбання товару з позиції кінцевого споживача та інтегрує як якісні, так і цінові характеристики продукції. Процедура розрахунку інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності промислового підприємства включає три послідовні етапи.

Перший етап передбачає визначення одиничних показників конкурентоспроможності підприємства з подальшим їх переведенням у відносні оцінки (бальні значення). З цією метою фактичні значення показників порівнюються з базовими орієнтирами. Як базові використовуються середньогалузеві показники, параметри основних конкурентів і ринкових лідерів, а також історичні дані самої досліджуваної компанії. Для уніфікації оцінювання застосовується 15-бальна шкала, за якою показники, що є нижчими за базовий рівень, оцінюються у 5 балів, ті, що відповідають базовому рівню, —

у 10 балів, а показники, які перевищують базові значення, — у 15 балів.

Другий етап полягає у розрахунку складових інтегральної конкурентоспроможності підприємства на основі наведених вище формул та з урахуванням отриманих бальних оцінок за окремими групами показників.

Третій етап передбачає визначення узагальненого показника конкурентоспроможності підприємства шляхом агрегування отриманих результатів у єдиний інтегральний коефіцієнт.

Перевагою зазначеного підходу є те, що він охоплює основні аспекти господарської діяльності промислових підприємств, мінімізує ризик дублювання показників, забезпечує більш об'єктивну оцінку ринкових позицій підприємства, а також дає можливість здійснювати порівняльний аналіз у динаміці за різні періоди часу. Водночас суттєвим недоліком методу є його відносна складність, що проявляється у трудомісткості розрахунків та необхідності збору значного обсягу достовірної аналітичної інформації [44]

Узагальнюючи розглянуті підходи, можна сформулювати такі висновки:

1. Доцільним є чітке розмежування сфер застосування різних методичних інструментів оцінювання конкурентоспроможності.
2. Методи, що характеризують рівень управління підприємством, дають змогу визначати конкурентні переваги через ефективність організаційно-управлінських процесів.
3. Для повноцінного визначення стратегічної позиції підприємства та формування альтернатив розвитку використання лише матричних моделей є недостатнім, оскільки іноді необхідним є доповнення їх методами аналізу фінансово-господарської діяльності.
4. Кожен із існуючих методів має власні переваги та обмеження, що визначає доцільність їх застосування в практиці вітчизняних підприємств залежно від конкретних умов.
5. Ефективність використання будь-яких методичних підходів значною мірою залежить від рівня професійної підготовки, аналітичних здібностей та творчого потенціалу команди фахівців, які здійснюють оцінювання.

1.3. Конкурентна стратегія як ключовий чинник формування та забезпечення конкурентних переваг підприємства

Ключовим елементом ефективного управління підприємством є формування та обґрунтування стратегії його розвитку. Саме якість розробленої стратегічної моделі, її відповідність умовам зовнішнього середовища та внутрішньому потенціалу організації значною мірою визначають рівень результативності функціонування бізнесу, а також його здатність забезпечувати та підтримувати конкурентоспроможні позиції на ринку.

Процес визначення, систематизації та аналізу конкурентної стратегії підприємства з метою формування і зміцнення конкурентних переваг є складним і багатоаспектним, оскільки потребує врахування взаємозв'язку між низкою базових економічних категорій. До таких категорій належать конкуренція як форма ринкового суперництва, конкурентоспроможність як інтегральна характеристика результативності діяльності, конкурентна перевага як джерело ринкової сили підприємства, а також стратегія як інструмент довгострокового управління розвитком компанії [17, с. 74].

Таким чином, конкурентну стратегію можна визначити як сукупність управлінських рішень і дій підприємства, спрямованих на досягнення та утримання стійких конкурентних переваг шляхом ефективного суперництва на ринку та максимально повного задоволення потреб споживачів у порівнянні з основними конкурентами. Вона являє собою динамічну систему корпоративного планування, яка перебуває у постійному розвитку, вдосконаленні та здатна оперативно адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства [18, с. 146].

У науковій економічній літературі представлено різні підходи до класифікації конкурентних стратегій, що відображає багатогранність цього поняття та різні умови його практичного застосування. Водночас кожне підприємство має індивідуально визначити найбільш доцільний варіант стратегічної поведінки, враховуючи власну позицію в галузі, стратегічні цілі

розвитку, ресурсне забезпечення, а також специфіку ринкового середовища, в якому воно функціонує. (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Система конкурентних стратегій підприємства

Джерело: сформовано автором на основі[19, с.64].

Як впливає з рисунка 1.4, система конкурентних стратегій охоплює три взаємопов'язані блоки: стратегії формування та розвитку конкурентних переваг, стратегії забезпечення належного рівня конкурентоспроможності бізнесу, а також стратегії конкурентної поведінки підприємства на ринку. Така структуризація дозволяє комплексно розглядати стратегічні підходи до управління конкурентними позиціями компанії та забезпечує системність у їх застосуванні. Водночас слід наголосити, що участь підприємства в умовах міжнародної конкуренції суттєво підвищує вимоги до процесу формування стратегічних рішень. Зовнішнє середовище у глобальному бізнес-просторі характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та жорсткістю

конкурентного тиску, що зумовлює необхідність використання науково обґрунтованих підходів до стратегічного планування. У цьому контексті базовою концептуальною основою конкурентних стратегій вважається підхід М. Портера, який є одним із найпоширеніших у сучасній теорії стратегічного менеджменту. Порівняльний аналіз основних типів конкурентних стратегій, запропонованих М. Портером, наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика основних конкурентних стратегій

Стратегія найменших сукупних витрат	Стратегія диференціації	Стратегія фокусування
Сутність підходу		
Мета – бути виробником із найменшими в галузі витратами	Мета – надати своїй продукції рис, відмінних від продукції конкурентів	Мета – концентрація зусильна вузькій частині ринку, а не робота на усьому ринку
Основа конкурентної переваги		
Можливість утримувати накладні витрати на нижчому рівні, ніж у конкурентів	Можливість пропонувати клієнтам продукти, що відрізняються від продуктів конкурентів	Нижчі витрати для задоволення потреб нішевих ринків
Умови формування		
<ul style="list-style-type: none"> - велика частка ринку та дешева сировина; - цінова еластичність попиту на продукцію; - цінова конкуренція; - відсутність галузевої стандартизації та ефективної диференціації. 	<ul style="list-style-type: none"> – наявність широких можливостей виділення товарів на ринку; – різноманітна структура попиту на продукцію; – нецінова конкуренція; – нерозвиненість стратегії диференціації продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> – урізноманітнення споживачів по цільовому використанню товару; – відсутність спеціалізації конкурентів на ринку; – обмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку.
Асортимент виробництва продукції		
Відмінний базовий продукт з деякими покращеннями.	Широкий асортимент, широкий вибір.	Асортимент продукції для задоволення специфічних потреб обраних сегментів ринку
Головний принцип організації виробничої діяльності		
Пошук можливостей зменшити витрати без шкоди для якості продукції	Пошук нових шляхів для кращого задоволення потреб клієнтів	Адаптація продукції до конкретних потреб ринку

Джерело: сформовано автором на основі [17].

Стратегія лідерства за рівнем загальних витрат передбачає досягнення мінімально можливого рівня собівартості продукції та формування конкурентоспроможної ціни у порівнянні з виробниками аналогічних товарів, які характеризуються подібними якісними параметрами. Основний акцент у межах даного підходу робиться на підвищенні ефективності виробничих процесів, оптимізації витрат та забезпеченні цінової переваги як ключового чинника конкурентного позиціонування підприємства [43].

Стратегії диференціації, у свою чергу, орієнтовані на створення та просування унікальних характеристик продукції або послуг підприємства, які відрізняють їх від пропозицій конкурентів. Такий підхід передбачає формування доданої цінності для споживача через якість, дизайн, сервіс, інноваційність або інші специфічні властивості товару, що в підсумку сприяє розширенню клієнтської бази та підвищенню лояльності споживачів.

Стратегія фокусування базується на принципі вузької ринкової спеціалізації, за якої підприємство концентрує свої ресурси та управлінські зусилля на обмеженому сегменті ринку, конкретній групі споживачів або визначеній товарній ніші. Такий підхід дозволяє глибше враховувати потреби цільової аудиторії та забезпечувати більш точне позиціонування продукції [20, с. 147].

Конкурентні стратегії, запропоновані М. Портером, мають універсальний характер застосування, оскільки можуть забезпечувати досягнення конкурентних переваг за умови їх належної адаптації до специфіки діяльності конкретного підприємства. Водночас у сучасних умовах функціонування ринків, які характеризуються високим рівнем конкуренції та динамічними змінами, у теорії стратегічного менеджменту часто проводяться паралелі між економічними та військово-стратегічними підходами до планування.

Зокрема, Е. Райс пропонує класифікацію конкурентних стратегій залежно від характеру ринкової поведінки підприємства. У межах такого підходу виділяють оборонні стратегії, які спрямовані на збереження та захист наявної ринкової частки, а також утримання досягнутих конкурентних позицій, та

наступальні стратегії, що характеризуються активною ринковою поведінкою підприємства і орієнтовані на розширення присутності на ринку та збільшення частки продажів.

З урахуванням еволюції стратегічних підходів та їх взаємозв'язку з іншими концепціями управління розвитком підприємств доцільно також звернути увагу на класифікацію стратегій І. Ансоффа, яка ґрунтується на рівнях прийняття стратегічних управлінських рішень (див. рис. 1.5).

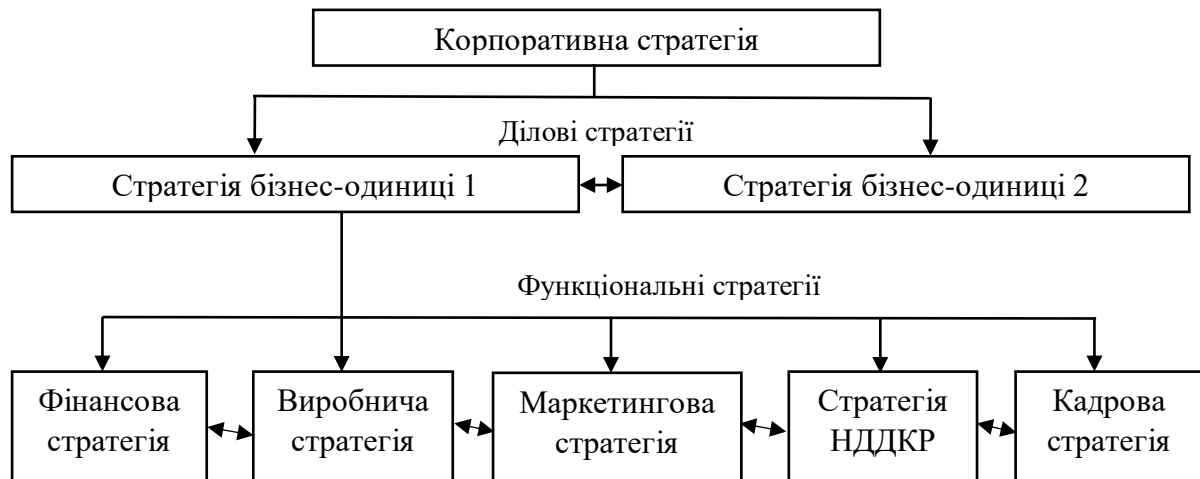


Рис. 1.5. Ієрархічна структура стратегій

Джерело: сформовано автором на основі [21, 38].

У процесі стратегічного управління на підприємстві формується система взаємопов'язаних стратегій, що охоплює корпоративний рівень, рівень бізнес-одиниць та функціональний рівень. Така ієрархічна побудова забезпечує узгодженість управлінських рішень і дозволяє трансформувати загальні стратегічні цілі у конкретні дії на різних рівнях організаційної структури.

Корпоративна стратегія займає найвищий рівень у стратегічній ієрархії та визначає загальний вектор розвитку підприємства як цілісної системи. Вона розробляється вищим керівництвом і, як правило, охоплює два ключові аспекти:

- формування та вибір базових елементів загальної організаційної стратегії розвитку компанії;
- визначення ролі кожної окремої бізнес-одиниці у реалізації загальної стратегії, а також встановлення принципів розподілу ресурсів між ними з урахуванням стратегічних пріоритетів.

На рівні стратегічних бізнес-одиниць формується бізнес-стратегія, яка

спрямована на забезпечення довгострокових конкурентних переваг у межах конкретного напрямку діяльності. Її зміст полягає у розробленні бізнес-планів і програм розвитку, що відображають конкурентну позицію підприємства на певному товарному ринку, а також визначають способи її зміцнення та розвитку.

Функціональні стратегії, у свою чергу, є деталізацією стратегічних орієнтирів на рівні окремих функціональних підрозділів підприємства. Вони відображають процес «спускання» стратегічних цілей від вищого рівня управління до операційного, забезпечуючи узгодженість дій усіх структурних елементів організації.

У сучасній практиці управління найбільш прикладного значення набувають конкурентні стратегії, які можуть формуватися з урахуванням рівня стандартизації діяльності підприємства, його частки на ринку, а також орієнтації на витратні або попитні фактори розвитку.

Згідно з підходом Ф. Котлера, залежно від ринкової частки підприємства виділяють чотири основні типи конкурентних стратегій [22, с. 77].

1. Стратегія ринкового лідера.

Ринковий лідер — це підприємство, яке займає домінуючу позицію за часткою ринку. Для збереження та зміцнення такого становища компанія зазвичай реалізує діяльність у трьох основних напрямках:

- розширення загального обсягу ринку шляхом виявлення нових потреб споживачів та освоєння нових сегментів ринку;
- стимулювання зростання ринку через активне формування попиту та розвиток нових сфер використання продукції;
- збільшення власної частки на існуючому ринку за рахунок підвищення якості продукції, впровадження інновацій, активної рекламної діяльності та агресивної маркетингової політики.

2. Стратегія челенджера (ринкового претендента).

Челенджери — це компанії, які активно прагнуть посилити свої ринкові позиції та претендують на лідерство. У межах цієї стратегії можуть застосовуватися різні тактичні підходи, зокрема:

- фронтальна атака, що передбачає пряме конкурентне протистояння з використанням аналогічних інструментів впливу, як і у лідера;
- флангова атака, орієнтована на вплив на слабкі сторони конкурентів;
- обхідна стратегія, яка спрямована на пошук альтернативних ринкових сегментів або технологічних рішень для послаблення позицій лідера.

3. Стратегія послідовника.

Підприємства-послідовники характеризуються стабільною ринковою позицією та орієнтацією на збереження існуючих результатів без безпосереднього прагнення до лідерства. Для підтримання конкурентоспроможності вони можуть застосовувати такі підходи:

- копіювання (повторення) стратегічних рішень лідера;
- імітацію окремих елементів його діяльності;
- адаптацію стратегій до власних умов функціонування та специфіки ринку.

4. Стратегія ринкового нішера.

Нішери — це підприємства, які концентрують свою діяльність на вузькому сегменті ринку або специфічній групі споживачів. Залежно від динаміки розвитку обраної ніші можуть реалізовуватися такі варіанти стратегій:

- лідерство в ніші, що характерне для умов швидкого зростання попиту;
- інтеграція, яка застосовується у випадках, коли підприємство потребує партнерства або кооперації для задоволення потреб сегмента;
- вихід за межі ніші, що передбачає диверсифікацію діяльності та розширення ринкової присутності.

Узагальнюючи, слід зазначити, що конкурентна стратегія є комплексною моделлю поведінки підприємства, спрямованою на формування та утримання конкурентних переваг як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках. Вона базується на раціональному використанні наявних ресурсів та врахуванні впливу факторів внутрішнього й зовнішнього середовища, у межах якого функціонує підприємство.

Очевидно, що розроблення та реалізація ефективних конкурентних стратегій на рівні підприємств, галузей і національної економіки є одним із ключових завдань сучасного менеджменту, оскільки саме від якості стратегічних рішень залежить успішність діяльності компаній як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

У теорії стратегічного вибору виділяють два основні підходи до формування стратегії:

- підхід, що базується на аналізі відхилень від поставлених цілей, за якого обирається стратегія, яка найкраще забезпечує досягнення майбутніх цільових орієнтирів та відповідає рівню конкурентоспроможності підприємства;
- підхід, що ґрунтується на аналізі наявних стратегій і сформованих конкурентних переваг, відповідно до якого обирається варіант, найбільш узгоджений із поточними цілями підприємства.

Додатково слід враховувати, що ключовими критеріями вибору конкурентної стратегії є інтенсивність конкуренції на ринку, стан економічного середовища, рівень привабливості та розвитку галузі, конкурентна позиція підприємства, конкурентоспроможність продукції, а також комплексна оцінка потенціалу ринку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади формування конкурентних переваг підприємства, узагальнено наукові підходи до трактування їх економічної сутності, а також розглянуто інструментарій оцінювання конкурентоспроможності та роль конкурентної стратегії у забезпеченні ринкових позицій бізнесу.

Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що конкурентні переваги трактуються як сукупність внутрішніх характеристик, ресурсів і компетенцій підприємства, які забезпечують йому більш вигідне становище порівняно з конкурентами та сприяють стійкому розвитку в умовах ринкової

конкуренції. Водночас відсутність єдиного підходу до визначення цього поняття свідчить про його багатовимірність та складність.

У межах дослідження систематизовано основні методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства, зокрема формальні, матричні, управлінські та фінансово-економічні моделі. Встановлено, що жоден із методів не є універсальним, а їх ефективність визначається цілями аналізу, доступністю інформації та специфікою діяльності підприємства.

Особливу увагу приділено стратегічним моделям аналізу (Портера, Ансоффа, BCG, McKinsey, SWOT, SPACE тощо), які дозволяють комплексно оцінювати ринкову позицію підприємства та формувати стратегічні альтернативи його розвитку. Разом з тим, визначено, що найбільш обґрунтовані результати досягаються за умови комбінованого використання різних підходів.

Дослідження також показало, що ключову роль у формуванні конкурентних переваг відіграє конкурентна стратегія підприємства, яка визначає напрями його довгострокового розвитку, способи взаємодії з ринком та механізми досягнення і утримання конкурентних позицій. Узагальнено основні типи конкурентних стратегій (лідерство за витратами, диференціація, фокусування, стратегії за ринковою часткою тощо).

Отже, конкурентні переваги є результатом комплексної взаємодії ресурсного потенціалу підприємства, ефективності управління та обраної стратегії розвитку. Їх формування потребує системного підходу, що поєднує аналітичні, стратегічні та інноваційні інструменти управління, а також постійної адаптації до змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АТ «УКРНАФТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Укрнафта»

Акціонерне товариство «Укрнафта» є найбільшою нафтогазовою компанією України та одним із базових елементів паливно-енергетичного комплексу держави. Підприємство володіє значним портфелем стратегічних активів у сфері видобутку та реалізації вуглеводнів і займає провідні позиції на внутрішньому ринку. Його діяльність організована за принципом вертикальної інтеграції, що передбачає охоплення всіх етапів виробничого циклу — від геологорозвідки та промислового видобутку нафти й природного газу до їх підготовки, транспортування, зберігання та подальшої реалізації через мережу автозаправних комплексів під брендом UKRNAFTA. Така модель дозволяє оптимізувати витрати, підвищувати контроль над ресурсами та забезпечувати стабільність операційних процесів.

Місія компанії полягає у формуванні на базі наявних активів ефективного національного лідера у нафтогазовій сфері з високим рівнем корпоративного управління та здатністю забезпечувати максимальну ринкову вартість для акціонерів. Важливим елементом управлінської системи є бізнес-принципи та Кодекс корпоративної етики, які визначають стандарти поведінки працівників і підходи до прийняття рішень. Окремо впроваджена політика доброчесності, етики та комплаєнсу, що спрямована на підвищення прозорості діяльності та зниження корпоративних ризиків. Це формує основу для стабільного розвитку компанії в умовах ринкової конкуренції.

Основним видом діяльності «Укрнафти» є видобуток нафти та природного газу на території України, що включає експлуатацію родовищ, буріння нових

свердловин і застосування технологій інтенсифікації видобутку. Організаційна структура компанії складається з підрозділів «Укрнафта-Схід» і «Укрнафта-Захід», у складі яких функціонують шість нафтогазовидобувних управлінь та три газопереробні заводи. Окремо працюють підрозділи «Укрнафта Буріння» та сервісні служби, які забезпечують повний комплекс технічного супроводу. Станом на 01.09.2025 року компанія володіє 86 спеціальними дозволами на видобування, 4 дозволами на геологічне вивчення, а також частками у 3 спільних підприємствах із загальною площею ліцензійних ділянок 8540 км². Видобуток здійснюється у восьми областях України: Сумській, Полтавській, Чернігівській, Львівській, Івано-Франківській, Чернівецькій, Дніпропетровській та Харківській. На виробничих об'єктах експлуатується 1 807 нафтових і 164 газові свердловини, що підтверджує масштабність ресурсної бази підприємства.



Рис. 2.1. Ключові характеристики АТ «Укрнафта»

Джерело: розроблено автором за даними [33]

Додатковим важливим напрямом є розвиток роздрібного сегмента. Монобрендова мережа автозаправних комплексів UKRNAFTA налічує 662 АЗК, які розташовані майже в усіх регіонах України. Це забезпечує компанії широкую присутність на ринку кінцевого споживання пального та формує додаткове джерело доходів. Окрім цього, підприємство виконує функції логістичного оператора, забезпечуючи транспортування, зберігання та розподіл нафтопродуктів.

Історично розвиток «Укрнафти» пов'язаний із формуванням нафтогазової промисловості України та об'єднанням державних активів у 1990-х роках. У процесі еволюції компанія трансформувалася з видобувного підприємства у багатопрофільний енергетичний холдинг, що поєднує upstream- і downstream-сегменти. У сучасних умовах «Укрнафта» виконує не лише економічну, але й стратегічну функцію забезпечення енергетичної безпеки держави. Її довгострокові пріоритети спрямовані на підвищення операційної ефективності, розвиток корпоративного управління, модернізацію виробничих активів та збільшення ринкової вартості для акціонерів.

Узагальнюючи наведені характеристики діяльності АТ «Укрнафта», можна зробити висновок, що підприємство функціонує як складна вертикально інтегрована система, ефективність якої залежить від узгодженості всіх етапів виробничо-збутового ланцюга - від видобутку сировини до реалізації готової продукції. Значні масштаби діяльності, широка ресурсна база та розгалужена інфраструктура формують основу його конкурентних позицій на ринку, однак водночас потребують постійного контролю витрат, інвестицій у модернізацію та підвищення операційної ефективності. З огляду на це, для більш глибокої оцінки результативності функціонування АТ «Укрнафта» доцільно перейти до аналізу його техніко-економічних показників діяльності. Такий аналіз дозволяє кількісно оцінити ефективність використання ресурсів, динаміку виробничих та фінансових результатів, а також виявити ключові тенденції розвитку компанії у досліджуваному періоді (табл. 2.1).

Аналіз техніко-економічних показників діяльності АТ «Укрнафта» за 2021–2025 рр. доцільно здійснювати з урахуванням екстраординарних умов функціонування української економіки, передусім повномасштабної війни, що розпочалася у 2022 році. Воєнні дії суттєво вплинули на виробничу інфраструктуру, логістичні ланцюги, систему збуту, кадровий потенціал та фінансову стійкість підприємств паливно-енергетичного комплексу. Для нафтогазової галузі додатковими чинниками стали коливання світових цін на нафту, державне регулювання ринку пального, податкові зміни, перебудова

Таблиця 2.1

Аналіз техніко-економічних показників діяльності АТ «Укрнафта» у 2021–2025

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2022- 2021 рр.		Відхилення 2023- 2022 рр.		Відхилення 2024- 2023 рр.		Відхилення 2025- 2024 рр.	
						абсолютне, +/-	від- носне, %	абсо- лютне, +/-	від- носне, %	абсо- лютне, +/-	від- носне, %	абсо- лютне, +/-	від- носне, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	36943481	40873012	95169397	105199240	99586714	3929531	10,64	54296385	132,84	10029843	10,54	-5612526	-5,34
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	18005894	17278951	44684808	78816616	80222529	-726943	-4,04	27405857	158,61	34131808	76,38	1405913	1,78
Валовий прибуток, тис. грн.	18937587	23594061	50484589	26382624	19364185	4656474	24,59	26890528	113,97	-24101965	-47,74	-7018439	-26,60
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	2925653	-5121909	29240388	19793519	6491706	-8047562	-275,07	34362297	-670,89	-9446869	-32,31	-13301813	-67,20
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн.	2430047	-4484705	23598171	16383630	5599141	-6914752	-284,55	28082876	-626,19	-7214541	-30,57	-10784489	-65,82
Основні засоби, тис. грн.	19717126	16183779	17795291	26671698	43300992	-3533347	-17,92	1611512	9,96	8876407	49,88	16629294	62,35
Необоротні активи, тис. грн.	33992456	26611383	28001142	41757095	61278888	-7381073	-21,71	1389759	5,22	13755953	49,13	19521793	46,75
Оборотні активи, тис. грн.	12951356	14859744	37399456	42420199	37750543	1908388	14,74	22539712	151,68	5020743	13,42	-4669656	-11,01
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	4521601	2899344	5297126	801365	6684213	-1622257	-35,88	2397782	82,70	-4495761	-84,87	5882848	734,1

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	616989	1468360	3727011	5043428	3673545	851371	137,99	2258651	153,82	1316417	35,32	-1369883	-27,16
Власний капітал, тис. грн.	17480449	10834933	29490181	49928900	64448984	-6645516	-38,02	18655248	172,18	20438719	69,31	14520084	29,08
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	12140175	2319386	2378377	2842078	6281526	-9820789	-80,89	58991	2,54	463701	19,50	3439448	121,0
Поточні зобов'язання і забезпечення	17338433	28332053	33547285	31421561	28298921	10993620	63,41	5215232	18,41	-2125724	-6,34	-3122640	-9,94
Фондовіддача, грн./грн.	1,87	2,53	5,35	3,94	2,30	0,65	34,79	2,82	111,76	-1,40	-26,25	-1,64	-41,69
Фондоємність, грн./грн.	0,53	0,40	0,19	0,25	0,43	-0,14	-25,81	-0,21	-52,78	0,07	35,59	0,18	71,50
Фонд оплати праці, тис. грн.	4647353	3743737	5307173	7356252	8793547	-903616	-19,44	1563436	41,76	2049079	38,61	1437295	19,54
Середньорічна заробітна плата до оподаткування, грн.	18623	16283	24125	32390	37420	-2340	-12,57	7842	48,16	8265	34,26	5030	15,53
Середньорічна чисельність працівників, ос.	20796	19160	18332	18926	19583	-1636	-7,87	-828	-4,32	594	3,24	657	3,47
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	1776,47	2133,25	5191,44	5558,45	5085,37	356,78	20,08	3058,19	143,36	367,02	7,07	-473,09	-8,51

Джерело: розраховано автором за даними [33]

енергетичної політики та зростання ролі держави в управлінні стратегічними активами.

Досліджуваний період характеризується високою варіативністю фінансових результатів, активною інвестиційною діяльністю та зміною параметрів ефективності використання ресурсного потенціалу. З огляду на специфіку компанії як вертикально інтегрованої структури (видобуток, переробка, реалізація), динаміка показників відображає вплив як внутрішніх управлінських рішень, так і цінової кон'юнктури енергетичного ринку.

У частині формування доходів простежується чітка тенденція до зростання у 2022–2024 рр. Чистий дохід у 2022 році збільшився на 3 929 531 тис. грн (+10,64 %), що свідчить про збереження операційної активності навіть в умовах кризових факторів. Найбільш суттєвий приріст відбувся у 2023 році — на 54 296 385 тис. грн (+132,84 %), що зумовлено як підвищенням цін на енергоресурси, так і активізацією обсягів реалізації через роздрібну мережу. У 2024 році темп зростання суттєво сповільнився (+10,54 %), а у 2025 році зафіксовано зниження доходу на 5 612 526 тис. грн (-5,34 %), що може свідчити про стабілізацію ринку та зниження маржинального потенціалу.

Собівартість реалізованої продукції демонструє значно вищі темпи зростання порівняно з доходом у 2023–2024 рр. У 2023 році вона зросла на 158,61 %, а у 2024 році — ще на 76,38 %, що є критичним фактором для зниження рентабельності. Відповідно, валовий прибуток після суттєвого підвищення у 2023 році (+113,97 %) у 2024 році скоротився на 24 101 965 тис. грн (-47,74 %) та продовжив зниження у 2025 році (-26,60 %). Це свідчить про суттєве зростання виробничих витрат, що для підприємства видобувної галузі може бути пов'язано зі збільшенням витрат на буріння, логістику, енергоресурси та амортизацію модернізованих основних засобів (рис. 2.2).

Операційний та чистий фінансові результати підтверджують нестабільність фінансової динаміки (рис. 2.3). У 2022 році підприємство отримало збиток, що обумовило зменшення власного капіталу (-38,02 %). Водночас у 2023 році відбулося різке покращення результатів: чистий прибуток

зріс на 28 082 876 тис. грн, що забезпечило відновлення фінансової стійкості.

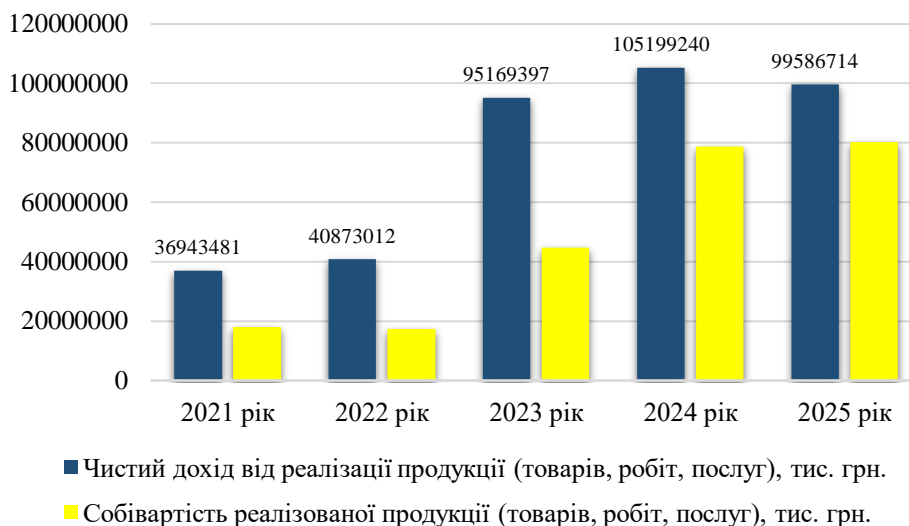


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції АТ «Укрнафта» у 2021–2025

Джерело: розраховано автором за даними [33]

Така динаміка пояснюється поєднанням кількох факторів: стабілізацією внутрішнього ринку пального, зростанням світових цін на енергоносії, адаптацією бізнес-процесів до воєнних умов та підвищенням ролі компанії як одного з ключових постачальників пального для економіки та сектору безпеки і оборони.

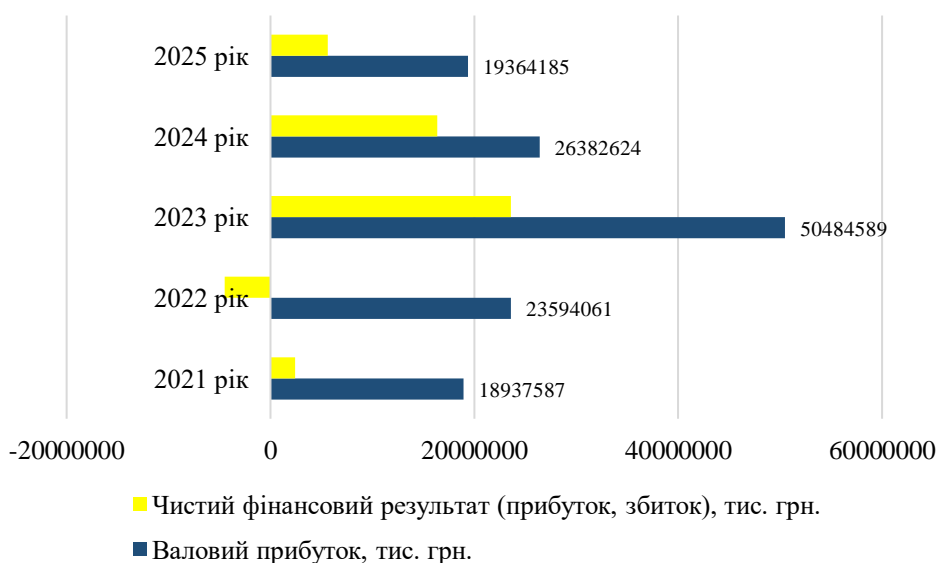
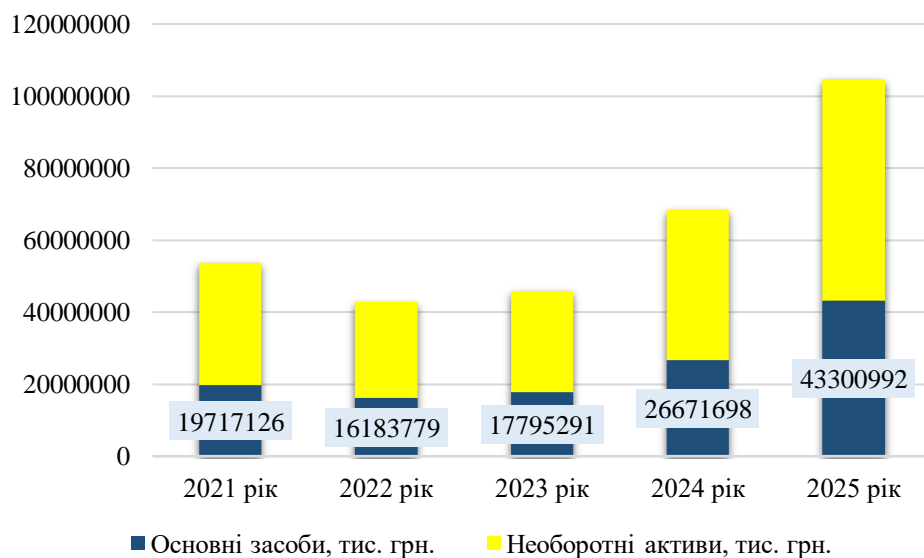


Рис. 2.3. Динаміка валового та чистого прибутку АТ «Укрнафта» у 2021–2025

Джерело: розраховано автором за даними [33]

Крім того, перерозподіл ринку після виходу або зупинки частини гравців створив додаткові можливості для нарощення обсягів реалізації. Проте у 2024–2025 рр. спостерігається зниження чистого прибутку на 30,57 % та 65,82 % відповідно, що свідчить про поступове скорочення рентабельності та зростання витратного навантаження.

Аналіз активів підприємства вказує на суттєве нарощення виробничого потенціалу. Основні засоби у 2024 році збільшилися на 8 876 407 тис. грн (+49,88 %), а у 2025 році — ще на 16 629 294 тис. грн (+62,35 %). Зростання необоротних активів у 2024–2025 рр. (+49,13 % та +46,75 %) свідчить про активну інвестиційну політику, спрямовану на модернізацію виробничої інфраструктури, оновлення обладнання та розширення ресурсної бази (рис. 2.4). Для капіталомісткої галузі це є стратегічно необхідним, однак водночас підвищує амортизаційне навантаження та впливає на показники ефективності.



**Рис. 2.4. Динаміка основних засобів в складі необоротних активів
АТ «Укрнафта» у 2021–2025**

Джерело: розраховано автором за даними [33]

Динаміка оборотних активів характеризується різким зростанням у 2023 році (+151,68 %), що може бути наслідком накопичення запасів або збільшення грошових коштів у період сприятливої цінової кон'юнктури. Значні коливання дебіторської заборгованості, зокрема її скорочення у 2024 році на 84,87 % та

різке зростання у 2025 році на 734,1 %, свідчать про зміну умов розрахунків із контрагентами та нестабільність платіжної дисципліни, зміною умов розрахунків та особливостями державного регулювання ринку. Кредиторська заборгованість у 2022–2024 рр. зростала, що вказує на використання відстрочених платежів як джерела фінансування оборотного капіталу, проте у 2025 році її зменшення на 27,16 % може свідчити про покращення фінансової дисципліни (рис. 2.5).

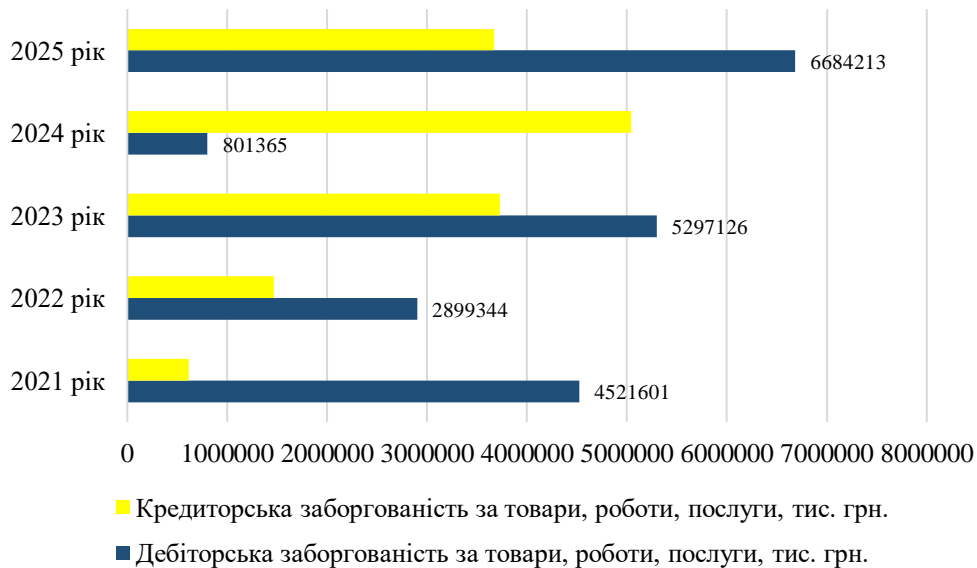


Рис. 2.5. Динаміка кредиторської та дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги АТ «Укрнафта» у 2021–2025

Джерело: розраховано автором за даними [33]

У структурі джерел фінансування спостерігається суттєве зростання власного капіталу у 2023–2025 рр., що забезпечує підвищення фінансової незалежності підприємства. Водночас довгострокові зобов'язання у 2025 році зросли на 121 %, що може бути пов'язано із залученням ресурсів для фінансування інвестиційних проєктів. Зменшення поточних зобов'язань у 2024–2025 рр. свідчить про оптимізацію короткострокового боргового навантаження (рис. 2.6).

Ефективність використання основних засобів має суперечливу динаміку. У 2023 році фондівдача зросла до 5,35 грн/грн (+111,76 %), що відображає високий рівень завантаження активів у період пікового зростання доходів. Проте

у 2024–2025 рр. цей показник знизився до 3,94 та 2,30 відповідно, що обумовлено швидким нарощенням вартості основних засобів при відносно повільнішому зростанні доходів. Відповідно, фондоємність зростає у 2025 році на 71,50 %, що свідчить про підвищення капіталомісткості виробництва.

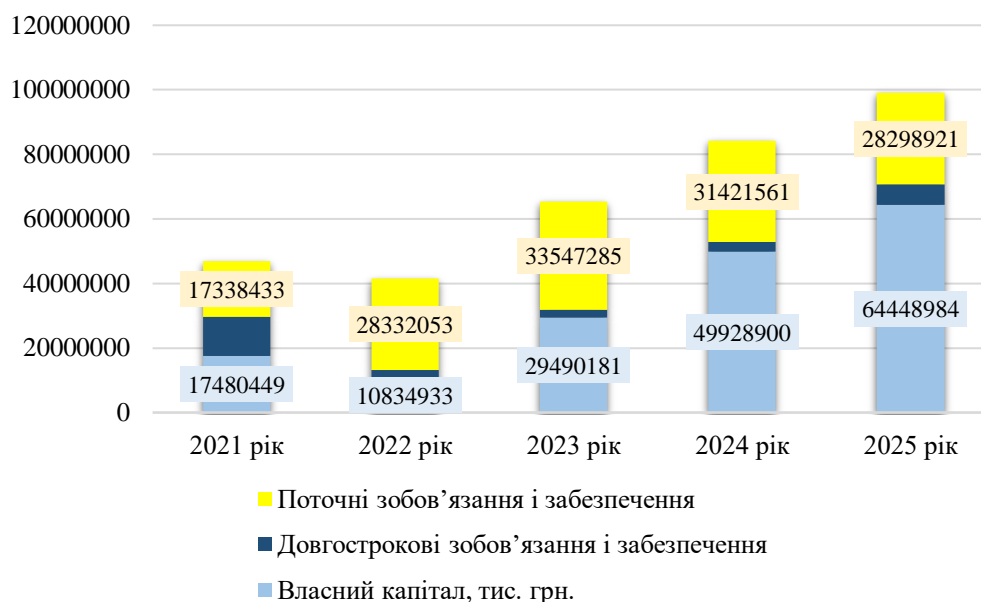


Рис. 2.6. Динаміка капіталу в розрізі складових АТ «Укрнафта» у 2021–2025

Джерело: розраховано автором за даними [33]

Кадровий аспект також зазнав впливу війни. Аналіз трудових ресурсів показує скорочення чисельності персоналу у 2022–2023 рр., що є наслідком оптимізації витрат та підвищення ефективності управління. У 2024–2025 рр. чисельність працівників незначно зростає, що може бути пов'язано з реалізацією інвестиційних проєктів (рис. 2.7). Фонд оплати праці демонструє стабільне зростання у 2023–2025 рр., що обумовило підвищення середньорічної заробітної плати (рис. 2.8). Продуктивність праці досягла пікового значення у 2024 році (5 558,45 тис. грн/ос.), проте у 2025 році знизилася на 8,51 %, що відображає коригування обсягів реалізації (рис. 2.9).

Таким чином, результати аналізу свідчать, що у 2021–2025 рр. діяльність АТ «Укрнафта» пройшла фазу різкого зростання у 2023 році та подальшої стабілізації із поступовим зниженням прибутковості у 2024–2025 рр.

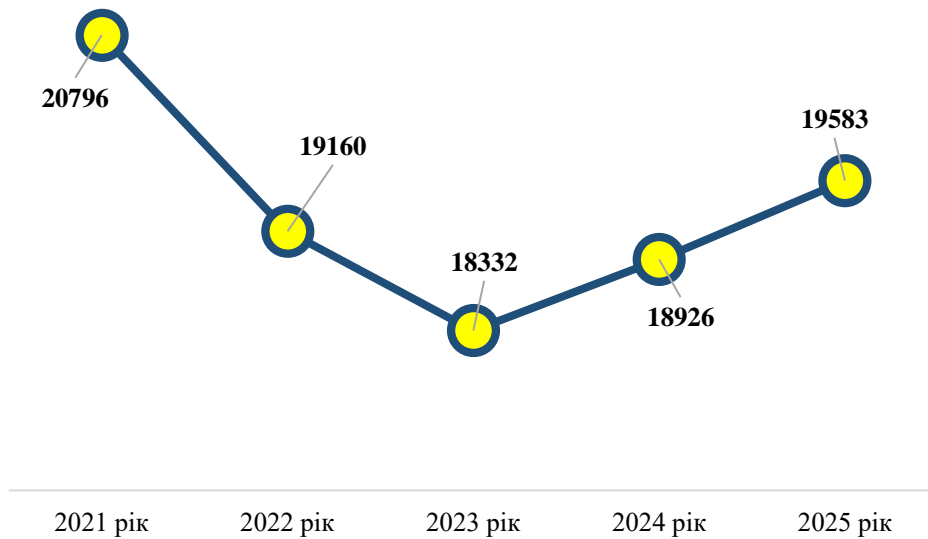


Рис. 2.7. Динаміка середньорічної чисельності працюючих АТ «Укрнафта» у 2021–2025, осіб

Джерело: розраховано автором за даними [33]

Отже, техніко-економічна динаміка АТ «Укрнафта» у 2021–2025 рр. формується під впливом комплексу воєнних, макроекономічних і галузевих чинників.

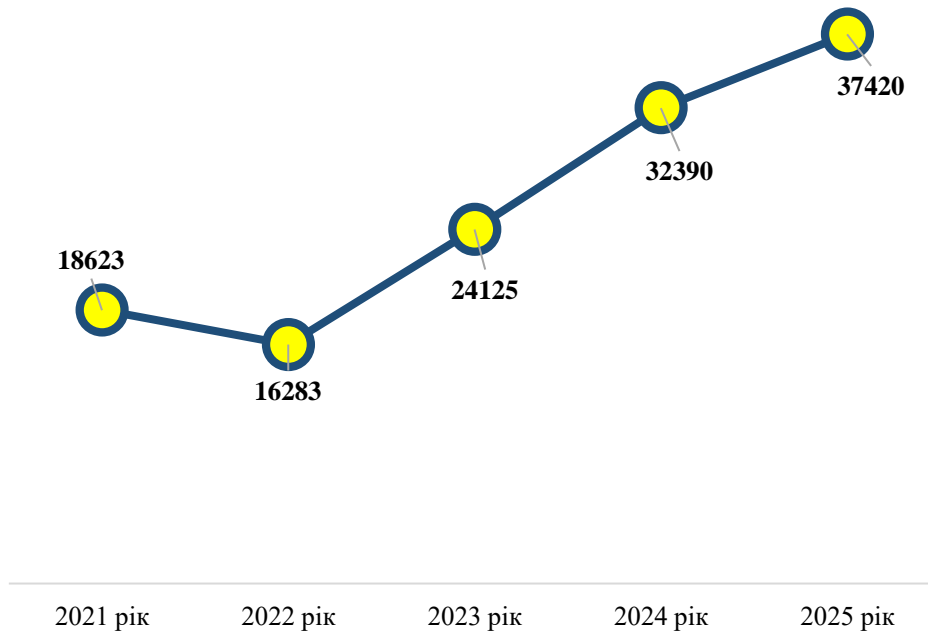


Рис. 2.8. Динаміка середньорічної заробітної плати до оподаткування АТ «Укрнафта» у 2021–2025, грн.

Джерело: розраховано автором за даними [33]

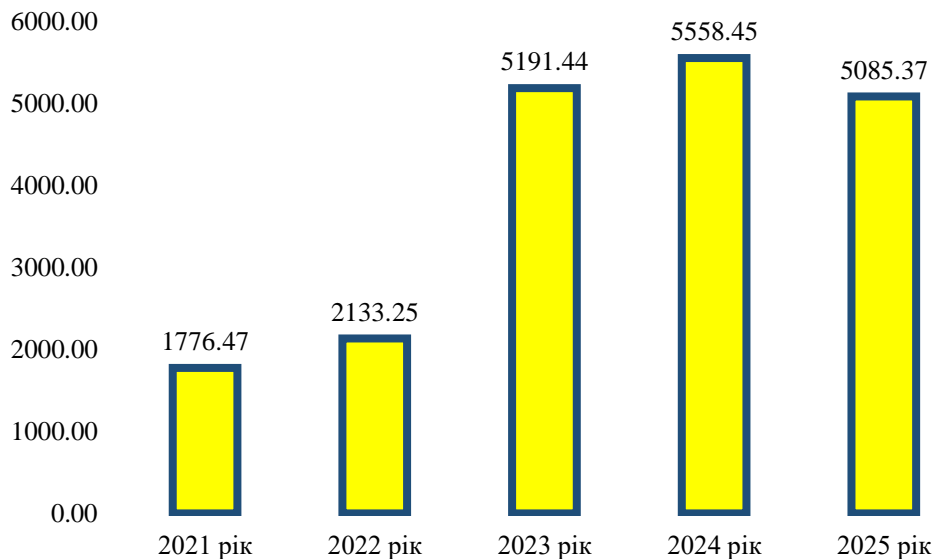


Рис. 2.9. Динаміка продуктивності праці на АТ «Укрнафта» у 2021–2025, тис.грн./ос.

Джерело: розраховано автором за даними [33]

2023 рік став піковим за фінансовими результатами завдяки сприятливій ринковій кон'юктурі та адаптації до кризових умов, тоді як 2024–2025 рр. характеризуються переходом до фази стабілізації та зростання капіталомісткості виробництва. У стратегічному вимірі підприємство демонструє здатність підтримувати операційну діяльність, нарощувати інвестиції та зміцнювати власний капітал навіть в умовах війни, що формує основу для подальшого відновлення та підвищення конкурентоспроможності у повоєнний період.

2.2. Дослідження факторів формування конкурентних переваг та оцінка конкурентної позиції АТ «Укрнафта» на ринку нафтопродуктів України

Ринок нафтопродуктів України впродовж останніх років функціонує в умовах глибокої трансформації, спричиненої як структурними змінами в енергетичному секторі, так і наслідками повномасштабної війни. Руйнування виробничих потужностей, втрата контролю над окремими територіями,

пошкодження логістичної інфраструктури та припинення традиційних каналів постачання нафтопродуктів із Росії та Білорусі стали визначальними чинниками формування нової конфігурації ринку. Водночас український паливний сектор продемонстрував значну адаптивність, забезпечивши диверсифікацію джерел постачання та переорієнтацію логістичних маршрутів на країни Європейського Союзу.

Сучасний ринок нафтопродуктів України характеризується високим рівнем імпортозалежності. Після суттєвого скорочення внутрішніх нафтопереробних потужностей основним джерелом забезпечення бензином, дизельним паливом та скрапленим газом стали поставки з Польщі, Литви, Румунії, Словаччини та інших європейських країн. У зв'язку з цим значно зросло значення прикордонної інфраструктури, залізничних перевезень, дунайських портів та мережі нафтобаз. Незважаючи на кризові явища 2022 року, ринок поступово стабілізувався, а забезпечення споживачів паливом було відновлено завдяки диверсифікації імпорتنих потоків.

Для оцінки сучасного стану ринку доцільно проаналізувати основні показники його розвитку в динаміці за 2021–2025 роки, що наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники ринку нафтопродуктів України у 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Споживання бензину, млн т	2,28	1,85	2,05	2,15	2,20
Споживання дизельного пального, млн т	7,95	5,85	6,30	6,75	6,90
Частка імпорتنих нафтопродуктів, %	78	95	90	90	90
Внутрішній видобуток нафти, млн т	1,65	1,55	1,47	1,42	1,45
Кількість діючих АЗС, од.	7000	6500	6300	6200	6200
Частка мережевих операторів у роздрібному сегменті, %	55	60	63	66	68

Джерело: розраховано автором за даними [33]

Наведені дані свідчать про суттєві структурні зміни на ринку. Якщо у 2021 році галузь характеризувалася відносною стабільністю, то у 2022 році відбулося різке скорочення споживання нафтопродуктів унаслідок воєнних дій, руйнування логістичних ланцюгів та зниження економічної активності. Особливо критичним фактором стало припинення роботи Кременчуцького нафтопереробного заводу, який до війни був основним виробником моторного пального в Україні. У результаті частка імпорتنих нафтопродуктів у структурі ринку перевищила 90 %, що визначило нову модель функціонування галузі.

Серед ключових тенденцій розвитку ринку варто виділити посилення процесів консолідації, збільшення ролі великих мереж автозаправних станцій, цифровізацію обслуговування клієнтів, розширення програм лояльності та зростання значення енергетичної безпеки. Одночасно відбувається інтеграція українського паливного сектору до європейського енергетичного простору через гармонізацію стандартів якості пального, регуляторних механізмів та логістичних процесів. Важливим напрямом розвитку є також модернізація інфраструктури та пошук альтернативних джерел енергії, хоча традиційні нафтопродукти продовжують відігравати провідну роль у транспортному та промисловому секторах.

Структура ринку представлена низкою великих операторів, які здійснюють діяльність у сегментах імпорту, гуртової та роздрібної реалізації пального. Найбільшими учасниками ринку є мережі ОККО, WOG, SOCAR, UPG, KLO, БРСМ-Нафта та АТ «Укрнафта». Конкурентна боротьба між ними здійснюється переважно через цінову політику, якість сервісу, розвиток супутніх послуг, ефективність логістики та впровадження інноваційних цифрових рішень.

Особливе місце серед учасників ринку займає АТ «Укрнафта», яке є найбільшою нафтовидобувною компанією України та одним із ключових елементів системи енергетичної безпеки держави. Компанія здійснює повний цикл діяльності – від геологорозвідки та видобутку вуглеводнів до реалізації нафтопродуктів через власну мережу автозаправних комплексів. Важливість підприємства для внутрішнього ринку визначається не лише масштабами

ресурсної бази, а й його здатністю забезпечувати безперервність постачання пального в умовах воєнного стану.

За підсумками 2024 року АТ «Укрнафта» видобула 1,418 млн тонн нафти та 1,17 млрд м³ природного газу, що перевищує показники попереднього року. Компанія також продемонструвала високі фінансові результати, отримавши понад 16 млрд грн чистого прибутку. Це створює необхідні передумови для подальшого інвестування у розвиток видобувних потужностей, оновлення інфраструктури та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Роль АТ «Укрнафта» у забезпеченні внутрішнього ринку нафтопродуктами має стратегічний характер. По-перше, компанія є найбільшим вітчизняним виробником нафтової сировини, що сприяє зниженню залежності країни від зовнішніх постачальників. По-друге, через власну мережу автозаправних станцій вона забезпечує реалізацію значних обсягів пального для населення та корпоративного сектору. По-третє, державний контроль над компанією підвищує її значення як інструменту стабілізації ринку в кризових умовах.

Аналіз динаміки показників свідчить про поступове зміцнення ринкових позицій АТ «Укрнафта». Частка АТ «Укрнафта» на ринку АЗС України наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Частка АТ «Укрнафта» на ринку АЗС України за 2021-2025 рр.

Рік	ОККО	WOG	АТ «Укрнафта»	SOCAR	UPG	БРСМ	Інші
2021	18%	14%	5%	6–7%	4–5%	8–10%	45%
2022	25%	20%	5%	8–9%	4–5%	8%	30%
2023	23–24%	19%	4.8–5%	8–9%	6%	5%	33%
2024	24%	19–20%	6.8–7%	9%	6–7%	5%	30%
2025	24–25%	19–20%	7–8%	9%	7–8%	4–5%	25–27%

Джерело: розраховано автором за даними [33]

Розглянута динаміка ринку АЗС України у 2021–2025 роках демонструє суттєві структурні трансформації, зумовлені воєнними діями, руйнуванням частини логістичної та виробничої інфраструктури, а також переорієнтацією

ринку на імпорتنі джерела постачання пального. У цих умовах відбувається перерозподіл ринкових часток між ключовими операторами, серед яких АТ «Укрнафта» поступово зміцнює свої позиції.

У 2021 році ринок характеризувався відносною стабільністю та чіткою ієрархією приватних операторів. Лідируючі позиції займали ОККО (18%) та WOG (14%), тоді як АТ «Укрнафта» мала лише близько 5% ринку, що відображало її обмежену роль у роздрібному сегменті. Домінування «інших» операторів (45%) свідчило про високу фрагментованість ринку та значну частку дрібних мереж.

У 2022 році відбувся різкий структурний злам. З одного боку, частка лідерів (ОККО — 25%, WOG — 20%) суттєво зросла через перерозподіл попиту в умовах дефіциту пального та кризової логістики. З іншого боку, частка «Укрнафти» залишилася на рівні близько 5%, що свідчить про відсутність миттєвої реакції ринку на зміну її корпоративного статусу. Водночас відбулося скорочення частки «інших» операторів до 30%, що означало початок консолідації ринку навколо великих мереж.

Починаючи з 2023 року, спостерігається якісна зміна позиції АТ «Укрнафта». Попри загальне зниження ринку та високий рівень конкуренції, компанія зберігає стабільну частку на рівні 4,8–5%, але водночас починає активну інтеграцію нових активів та розширення роздрібною мережі. У цей період важливо відзначити зниження частки БРСМ-Нафта (до 5%) та поступове посилення UPG (до 6%), що свідчить про перерозподіл середнього сегмента ринку.

У 2024 році відбувається ключовий етап трансформації «Укрнафти». Її частка зростає до 6,8–7%, що є найбільш суттєвим річним приростом серед великих операторів. Це зростання пов'язане не зі збільшенням загального попиту, а з інституційними змінами: інтеграцією роздрібних активів, посиленням державного управління та оптимізацією мережі АЗС. Одночасно «Укрнафта» виходить у групу ТОП-3 операторів ринку, поступово скорочуючи відставання від WOG.

У 2025 році закріплюється нова структура ринку. Частка «Укрнафти» досягає 7–8%, що стабілізує її позиції як третього за масштабом оператора. Водночас ринок набуває більш концентрованого характеру: сукупна частка «інших» операторів скорочується до 25–27%, що свідчить про подальшу консолідацію та посилення великих мереж. У цей же період спостерігається збереження стабільних позицій ОККО (24–25%) та WOG (19–20%), що підтверджує усталену дуополію у верхньому сегменті ринку.

Загалом динаміка 2021–2025 років дозволяє зробити кілька принципових висновків.

По-перше, ринок АЗС України перейшов від фрагментованої моделі до олігополістичної структури з домінуванням кількох великих мереж.

По-друге, АТ «Укрнафта» демонструє стабільну висхідну траєкторію, збільшивши частку з 5% до 7–8%, що є найбільшим приростом серед державних операторів.

По-третє, зростання «Укрнафти» має не органічний, а структурно-інституційний характер, тобто базується на інтеграції активів, державному управлінні та оптимізації мережі, а не на класичній ринковій експансії.

По-четверте, посилення «Укрнафти» відбувається паралельно зі скороченням частки дрібних операторів, що свідчить про консолідаційний характер розвитку ринку.

Таким чином, у 2021–2025 роках АТ «Укрнафта» трансформувалася з периферійного учасника роздрібного сегмента у системного гравця національного рівня, закріпившись у трійці лідерів ринку АЗС України. Її подальший розвиток безпосередньо пов'язаний із процесами державної енергетичної політики, структурною консолідацією ринку та інтеграцією паливного сектору до європейського енергетичного простору.

Отже, ринок нафтопродуктів України перебуває на етапі структурної перебудови та адаптації до нових геополітичних й економічних умов. Його розвиток визначається процесами диверсифікації імпорتنих поставок, високим рівнем конкуренції між великими мережами АЗС, інтеграцією до європейського

енергетичного простору та посиленням вимог до енергетичної безпеки. У цих умовах АТ «Укрнафта» виступає одним із ключових суб'єктів галузі, поєднуючи функції найбільшого видобувника нафти в Україні, важливого постачальника енергоресурсів та одного з лідерів роздрібного ринку нафтопродуктів. Подальше зміцнення позицій компанії значною мірою визначатиме рівень стійкості та конкурентоспроможності паливно-енергетичного комплексу України.

Оцінювання ринкової позиції компанії виключно через частку ринку або фінансові результати не дозволяє повною мірою відобразити її реальну конкурентну силу в умовах трансформаційного середовища. Саме тому у сучасній аналітичній практиці застосовуються інтегральні скорингові моделі, які поєднують ринкову частку, динаміку зростання, галузеве позиціонування та фінансову ефективність.

Однією з таких моделей є MarketScore (YouControl), що формує комплексний індекс ринкової потужності компанії. У випадку АТ «Укрнафта» цей інструмент дозволяє оцінити не лише абсолютні показники діяльності, а й якісну зміну її ролі на ринку АЗС України у 2021–2025 роках (табл. 2.4).

Аналіз ринкового скорингу АТ «Укрнафта» за 2021–2025 роки дозволяє оцінити не лише кількісну динаміку розвитку компанії, а й якісну трансформацію її ринкової позиції в умовах структурної перебудови паливного сектору України. Використання інтегрального індексу MarketScore, який агрегує десять ключових індикаторів ринкової потужності, забезпечує комплексне бачення змін конкурентного статусу підприємства, поєднуючи показники частки ринку, динаміки виручки та позиціонування у галузевій ієрархії.

У 2021 році АТ «Укрнафта» перебувала на відносно низькому рівні ринкової сили, що підтверджується значенням індексу MarketScore на рівні А/3,6 та шостим місцем у секторі. Частка у секторі становила лише 6,39%, що свідчило про обмежений вплив компанії на роздрібний ринок нафтопродуктів. Незважаючи на формальне перше місце на окремих сегментах ринку та субринку, загальна ринкова вага була невисокою, а темпи зростання виручки залишалися помірними (4,0% у річному вимірі).

Аналіз ринкового скорингу АТ «Укрнафта» за 2021–2025 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2022- 2021 рр.	Відхилення 2023- 2022 рр.	Відхилення 2024- 2023 рр.	Відхилення 2025- 2024 рр.
Індекс MarketScore	A/3,6	A/3,8	A/3,9	A/3,9	A/3,5	-	-	-	-
Частка у секторі	6,39	9,30	20,03	20,31	21,62	2,91	10,73	0,28	1,31
Частка ринку	80,68	86,8	93,86	94,45	95,36	6,12	7,06	0,59	0,91
Частка субринку	80,68	86,8	93,86	94,45	95,36	6,12	7,06	0,59	0,91
Місце компанії в секторі	6	3	1	1	1	-3	-2	0	0
Місце компанії на ринку	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Місце компанії на субринку	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Абсолютний приріст виручки за рік, млн. грн.	1408,7	3929,5	54296,4	10029,8	-5612,5	2520,8	50366,9	-44266,6	-15642,3
Відносний приріст виручки за рік, %	4,0	10,6	132,8	10,5	-5,3	6,6	122,2	-122,3	-15,8
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн. грн.	276,8	4220,9	19878,2	22751,9	19571,2	3944,1	15657,3	2873,7	-3180,7
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	0,8	13,2	38,9	41,7	34,6	12,4	25,7	2,8	-7,1

Джерело: розроблено із використанням [28, 33]

Це характеризує компанію як стабільного, але не домінуючого учасника ринку до початку структурних змін.

У 2022 році відбувається перший етап підвищення ринкової потужності, що відображається зростанням індексу MarketScore до A/3,8 та переходом компанії з шостого на третє місце у секторі. Частка у секторі збільшується до 9,30%, що є приростом на 2,91 відсоткового пункту. Одночасно фіксується зростання частки ринку до 86,8% у межах досліджуваного індикатора, що свідчить про посилення інтегрованої присутності компанії в структурі паливного ринку. Абсолютний приріст виручки зростає до 3929,5 млн грн, а відносний темп — до 10,6%, що демонструє перехід до більш динамічної моделі розвитку. Цей період слід розглядати як фазу адаптації до нових макроекономічних та воєнних умов, коли компанія почала використовувати структурні зміни ринку для посилення своїх позицій.

У 2023 році спостерігається найбільш різкий стрибок у всій аналізованій динаміці. Індекс MarketScore досягає рівня A/3,9, що фактично відповідає верхній межі середнього та переходу до високого рівня ринкової потужності. Частка у секторі зростає до 20,03%, тобто більш ніж удвічі порівняно з попереднім роком (+10,73 п.п.), що є критично важливим індикатором структурного зламу в позиціонуванні компанії. Це супроводжується вибуховим зростанням виручки — абсолютний приріст становить 54296,4 млн грн, а відносний темп зростання сягає 132,8%, що є аномально високим показником, типовим для періоду масштабної інтеграції активів або різкого розширення операційної бази. Водночас компанія закріплюється на першому місці у секторі, що означає досягнення статусу лідера відповідного сегмента.

У 2024 році відбувається фаза стабілізації після стрімкого зростання. Індекс MarketScore залишається на рівні A/3,9, що свідчить про утримання максимально досягнутої ринкової потужності без подальшого якісного прориву. Частка у секторі зростає лише незначно — до 20,31% (+0,28 п.п.), що вказує на насичення ринку та вичерпання ефектів швидкої експансії. Водночас виручка демонструє суттєво нижчу динаміку: абсолютний приріст становить 10029,8 млн

грн, а темп зростання — 10,5%, що у разі менше порівняно з попереднім роком. Це свідчить про перехід від експансійної до консолідаційної моделі розвитку, коли основним завданням стає утримання позицій, а не агресивне нарощування частки.

У 2025 році спостерігається певна корекція ринкових показників. Індекс MarketScore знижується до A/3,5, що може інтерпретуватися як нормалізація після попереднього періоду перегріву зростання та інтеграційних процесів. Попри це, частка у секторі продовжує зростати і досягає 21,62%, що свідчить про подальше зміцнення ринкових позицій навіть за умов уповільнення фінансової динаміки. Водночас фіксується від’ємний абсолютний приріст виручки (-5612,5 млн грн) та негативний темп зростання (-5,3%), що може бути наслідком оптимізації бізнес-моделі, зміни структури доходів або загального уповільнення ринку. Попри це, компанія зберігає перше місце у секторі та на ринку, що підтверджує її домінуючий статус.

Узагальнюючи динаміку 2021–2025 років, слід зазначити, що розвиток АТ «Укрнафта» має виражено нелінійний характер. Період 2021–2022 років характеризується поступовим зростанням і адаптацією до нових умов, 2023 рік — як точка експоненційного стрибка, тоді як 2024–2025 роки відображають фазу стабілізації та часткової корекції. Особливо важливим є те, що попри коливання фінансових показників та індексу MarketScore, компанія незмінно утримує перше місце на ринку та субринку, що свідчить про закріплення її системної ролі в структурі паливного сектору України.

Таким чином, ринковий скоринг АТ «Укрнафта» демонструє перехід компанії від середнього рівня ринкової сили у 2021 році до статусу структурного лідера галузі у 2023–2025 роках. Основною характеристикою цього процесу є не лише зростання окремих показників, а формування стійкої інституційної позиції, яка забезпечує компанії домінуючий вплив у секторі незалежно від короткострокових коливань фінансових результатів.

Для поглиблення оцінки ринкової позиції компанії доцільно застосувати інтегральні скорингові методики, що дають змогу узагальнено охарактеризувати

фінансовий стан підприємства на основі системи взаємопов'язаних показників. Одним із таких сучасних інструментів є модель FinScore, розроблена аналітичною командою сервісу YouControl, яка використовується для комплексного вимірювання рівня фінансової стійкості компаній.

Відповідно до підходу FinScore, інтегральна оцінка розраховується на основі близько двадцяти фінансових індикаторів, які охоплюють ключові аспекти діяльності підприємства, зокрема ліквідність, платоспроможність, рентабельність та ефективність використання ресурсів. Методика поєднує класичні інструменти фінансового аналізу з сучасними технологіями обробки даних, включаючи алгоритми машинного навчання, нейронні мережі та логістичну регресію, що підвищує точність оцінювання фінансових ризиків і ймовірності погіршення фінансового стану. Інтегральний показник FinScore приймає значення в діапазоні від 1 до 4, де 1 характеризує найнижчий рівень фінансової стійкості, а 4 - найвищий.

Динаміка індексу фінансового скорингу АТ «Укрнафта» за 2021–2025 роки подана в таблиці 2.5.

Аналіз фінансового скорингу АТ «Укрнафта» за 2021–2025 роки демонструє складну, хвилеподібну траєкторію розвитку компанії, яка поєднує елементи кризового падіння, різкого відновлення та подальшої стабілізації фінансової системи підприємства. Інтегральний індекс FinScore, що змінюється від рівня В/2,9 у 2021 році до А/3,8–3,9 у 2023–2024 роках із незначним зниженням до А/3,8 у 2025 році, свідчить про загальне підвищення фінансової стійкості компанії, однак із проявами нестабільності у завершальному періоді.

Початковий етап 2021–2022 років характеризується послабленням фінансових позицій: індекс знижується з В/2,9 до В/2,8, що відображає погіршення ліквідності та загострення фінансових ризиків. У 2022 році фіксується суттєве падіння ключових показників ліквідності: поточна ліквідність зменшується до 52,4%, абсолютна ліквідність — до критичних 2,9%, а коефіцієнт швидкої ліквідності — до 29,0%.

Аналіз фінансового скорингу АТ «Укрнафта» за 2021-2025 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2022- 2021 рр.	Відхилення 2023- 2022 рр.	Відхилення 2024- 2023 рр.	Відхилення 2025- 2024 рр.
Індекс FinScore	B/2,9	B/2,8	A/3,8	A/3,9	A3,8	-	-	-	-
Ліквідність, %									
Поточна ліквідність, %	74,7	52,4	111,5	135,0	133,4	-22,3	59,1	23,5	-1,6
Абсолютна ліквідність, %	21,1	2,9	53,0	67,1	15,2	-18,2	50,1	14,1	-51,9
Коефіцієнт «кислотний тест», %	55,6	32,8	85,8	90,8	71,4	-22,8	53	5	-19,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	48,7	29,0	81,5	76,7	48,4	-19,7	52,5	-4,8	-28,3
Відношення грошових коштів до активів, %	7,8	2,0	27,2	25,1	4,3	-5,8	25,2	-2,1	-20,8
Проміжний коефіцієнт покриття, %	48,7	29,0	81,5	76,7	48,4	-19,7	52,5	-4,8	-28,3
Платоспроможність									
Коефіцієнт автономії, %	37,2	26,1	45,1	59,3	65,1	-11,1	19	14,2	5,8
Відношення чистого боргу до EBITDA	3,3	-12,4	0,6	0,6	3,0	-15,7	13	0	2,4
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, %	51,4	40,7	105,3	119,6	105,2	-10,7	64,6	14,3	-14,4
Прибутковість, %									
ROA – рентабельність активів, %	5,2	-10,8	36,1	19,5	5,6	-16,0	46,9	-16,6	-13,9
Рентабельність власного капіталу, %	19,6	-25,7	217,8	55,6	11,2	-45,3	243,5	-162,2	-44,4
RCA – Рентабельність оборотних активів, %	18,8	-30,2	63,1	38,6	14,8	-49,0	93,3	-24,5	-23,8
NPM – Чиста маржа, %	6,6	-11	24,8	15,6	5,6	-17,6	35,8	-9,2	-10,0
ROTA – Рентабельність загальних активів, %	13,3	-8,1	45,4	24,1	7,1	-21,4	53,5	-21,3	-17,0
Валова рентабельність собівартості, %	105,2	136,6	113,0	33,5	24,1	31,4	-23,6	-79,5	-9,4
Рентабельність операційних витрат, %	125,6	80,7	195,7	205,7	131,5	-44,9	115,0	10,0	-74,2
Чиста рентабельність витрат, %	17,8	-8,8	39,1	18,9	5,6	-26,6	47,9	-20,2	-13,3
Ділова активність									
Оборотність загальних активів	0,9	0,9	1,8	1,4	1,1	0,0	0,9	-0,4	-0,3
Оборотність робочого капіталу	-211,1	-4,6	-19,8	14,2	9,7	206,5	-15,2	34,0	-4,5
Оборотність дебіторської заборгованості	6,6	6,7	11,2	16,8	16,1	0,1	4,5	5,6	-0,7

Джерело: розроблено із використанням [33]

Це свідчить про дефіцит високоліквідних активів і значне навантаження на короткострокові зобов'язання, що є типовим для кризового періоду функціонування підприємств в умовах шоків зовнішнього середовища.

Водночас 2023 рік стає переломним у фінансовій динаміці АТ «Укрнафта». Індекс FinScore різко зростає до рівня А/3,8, що відображає суттєве зміцнення фінансової стійкості. Поточна ліквідність зростає до 111,5%, абсолютна — до 53,0%, а швидка ліквідність — до 81,5%, що означає відновлення здатності компанії покривати короткострокові зобов'язання. Паралельно спостерігається вибухове зростання прибутковості: ROA піднімається до 36,1%, а рентабельність власного капіталу досягає надзвичайно високого рівня 217,8%. Це свідчить про ефект масштабної трансформації бізнесу, структурної реорганізації та різкого підвищення ефективності використання активів. Однак така динаміка має ознаки «ефекту бази» та разових трансформаційних прибутків, що притаманні періоду глибокої реструктуризації.

У 2024 році фінансовий стан компанії характеризується переходом до стабілізаційної фази. Індекс FinScore підвищується до максимального рівня А/3,9, що свідчить про досягнення піку фінансової стійкості. Ліквідність залишається на високому рівні: поточна ліквідність становить 135,0%, а швидка — 76,7%, що підтверджує здатність підприємства ефективно управляти оборотним капіталом. Водночас спостерігається зниження рентабельності порівняно з 2023 роком (ROA — 19,5%, чиста маржа — 15,6%), що свідчить про нормалізацію надприбуткових ефектів попереднього періоду та перехід до більш стабільної моделі функціонування. Показники ділової активності також покращуються: оборотність активів зростає до 1,4, що відображає ефективніше використання ресурсної бази.

У 2025 році фіксується певна корекція фінансових показників, попри збереження високого рівня FinScore (А/3,8). Поточна ліквідність залишається стабільною (133,4%), однак абсолютна ліквідність суттєво знижується до 15,2%, що вказує на зменшення частки грошових коштів у структурі активів. Рентабельність також демонструє спад: ROA зменшується до 5,6%, чиста маржа

— до 5,6%, а рентабельність власного капіталу — до 11,2%. Це свідчить про поступове згладжування фінансових результатів після періоду високої волатильності та трансформаційних змін. Водночас коефіцієнт автономії зростає до 65,1%, що є позитивним сигналом посилення фінансової незалежності підприємства та зменшення боргового навантаження.

Аналіз динаміки платоспроможності показує поступове зміцнення капітальної структури: коефіцієнт автономії зростає з 37,2% у 2021 році до 65,1% у 2025 році, що є одним із ключових стратегічних досягнень компанії. Разом із тим показник чистого боргу до EBITDA демонструє нестабільну динаміку, включаючи різке покращення у 2022–2023 роках і погіршення у 2025 році, що свідчить про циклічність боргового навантаження в умовах трансформації бізнесу.

Показники прибутковості загалом демонструють найбільшу волатильність серед усіх груп індикаторів. Різке зростання у 2023 році змінюється поступовим зниженням у 2024–2025 роках, що відображає перехід від кризово-експансійної моделі до стабілізаційної. Особливо показовим є падіння ROE з 217,8% у 2023 році до 11,2% у 2025 році, що підтверджує завершення фази надзвичайної рентабельності, пов'язаної з разовими ефектами реструктуризації.

У сфері ділової активності спостерігається загальна тенденція до поступового зростання ефективності використання активів і прискорення оборотності дебіторської заборгованості, що свідчить про покращення операційного менеджменту. Водночас негативні значення оборотності робочого капіталу у частині періоду вказують на складну структуру оборотних процесів у кризових умовах.

Узагальнюючи результати, слід зазначити, що фінансовий скоринг АТ «Укрнафта» у 2021–2025 роках відображає класичну модель трансформаційного розвитку: початкове ослаблення фінансових позицій у кризовий період (2021–2022 рр.), різкий структурний прорив і підвищення ефективності (2023 р.), подальшу стабілізацію (2024 р.) та часткову корекцію фінансових результатів (2025 р.). Незважаючи на коливання прибутковості, компанія демонструє стійке

зміцнення капітальної бази, високий рівень ліквідності у середньостроковій перспективі та загальне підвищення інтегрального індексу фінансової стійкості. Це дозволяє охарактеризувати АТ «Укрнафта» як підприємство, що перейшло від кризової вразливості до статусу фінансово стійкого, системоутворюючого гравця енергетичного сектору України.

Узагальнення ключових результатів дослідження у вигляді інтегральної таблиці з подальшим аналітичним трактуванням конкурентної позиції АТ «Укрнафта» наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Узагальнення конкурентної позиції АТ «Укрнафта» на ринку нафтопродуктів України (2021–2025 рр.)

Блок факторів	Ключові індикатори (2021–2025)	Динаміка	Вплив на конкурентну позицію
Ринкова позиція	Зростання частки АЗС 5% → 7–8%	Поступове зміцнення	Перехід із периферійного гравця у ТОП-3 операторів
MarketScore	A/3,6 → A/3,8–3,9 → A/3,5	Нелінійна (зростання + корекція)	Закріплення статусу сильного ринкового гравця з коливаннями
Частка у секторі	6,39% → 21,62%	Стрімке зростання	Радикальне посилення впливу на ринок
Місце в секторі	6 → 3 → 1	Стрибокподібне покращення	Формування лідерської позиції
Фінансова стійкість (FinScore)	B/2,9 → A/3,8–3,9	Різне покращення	Перехід до високої фінансової стійкості
Ліквідність	Кризове падіння → відновлення → стабілізація	Висока волатильність	Підвищення здатності до кризового виживання
Рентабельність	-10,8% → 36,1% → 5–11%	Пік у 2023 → нормалізація	Перехід від кризового прибутку до стабільної моделі
Ділова активність	Зростання оборотності активів 0,9 → 1,4–1,8	Позитивна	Підвищення операційної ефективності
Боргова позиція	Нестабільність, але зростання автономії 37% → 65%	Поступове покращення	Зміцнення фінансової незалежності
Структура ринку	Олігополія, консолідація	Зменшення дрібних операторів	Посилення ролі великих мереж
Конкурентне середовище	ОККО, WOG, SOCAR, UPG, БРСМ	Стабільна верхівка ринку	Посилення конкуренції в топ-сегменті

Джерело: розроблено із використанням [33]

Комплексний аналіз показує, що конкурентна позиція АТ «Укрнафта» у

2021–2025 роках зазнала глибокої структурної трансформації, яка має не еволюційний, а стрибкоподібно-інституційний характер.

У 2021 році компанія перебувала у стані обмеженої ринкової присутності з низькою часткою в роздрібному сегменті та слабким впливом на конкурентну структуру ринку. Її позиція була радше ресурсною (видобувною), ніж роздрібно-ринковою, що формувало розрив між потенціалом і фактичною ринковою реалізацією.

Починаючи з 2022 року, відбувається перелом, зумовлений кризовою перебудовою ринку пального в Україні. Умови дефіциту, розриву логістичних ланцюгів та виходу частини операторів створили вікно можливостей для швидкого розширення впливу великих інтегрованих компаній. Саме в цей період «Укрнафта» починає трансформуватися з вузькоспеціалізованого видобувного гравця у вертикально інтегровану компанію.

Найбільш критичним є 2023 рік, коли спостерігається якісний ринковий стрибок: різке зростання частки у секторі, вихід у групу лідерів та одночасне фінансове зміцнення. Це не є класичним органічним зростанням, а радше результатом структурної інтеграції активів, перерозподілу ринку та ефекту масштабування операційної бази.

У 2024 році компанія входить у фазу стабілізації. Основна характеристика цього етапу — утримання досягнутих позицій при зниженні темпів зростання. Це типовий перехід від експансійної до консолідаційної моделі розвитку, коли ключовою метою стає не нарощування частки, а закріплення ринкової влади.

У 2025 році спостерігається часткова корекція фінансових результатів на тлі збереження або навіть легкого зростання ринкової частки. Це свідчить про розрив між ринковою присутністю та фінансовою ефективністю, що є типовим для великих державних або напівдержавних інтегрованих структур у фазі інституційного дозрівання.

Конкурентна позиція АТ «Укрнафта» у 2021–2025 роках формується як результат глибокої структурної трансформації, що поєднує інституційні зміни, вертикальну інтеграцію бізнесу та адаптацію до кризових умов функціонування

ринку нафтопродуктів України. У підсумку компанія перейшла від обмеженого впливу на роздрібний сегмент до статусу одного з ключових системоутворюючих гравців галузі, однак ця позиція характеризується поєднанням як потужних конкурентних переваг, так і суттєвих структурних обмежень.

До ключових конкурентних переваг АТ «Укрнафта» насамперед належить її вертикально інтегрована бізнес-модель, яка охоплює повний виробничий цикл — від видобутку нафти та газу до реалізації нафтопродуктів через власну мережу автозаправних станцій. Така структура забезпечує компанії контроль над значною частиною доданої вартості, знижує залежність від зовнішніх постачальників і підсилює її стійкість до коливань зовнішнього середовища. Другою фундаментальною перевагою є ресурсний потенціал, оскільки компанія залишається найбільшим видобувником нафти в Україні, що формує стабільну сировинну базу для внутрішнього ринку. Третьою важливою складовою є державна участь у корпоративному управлінні, яка забезпечує стратегічну підтримку, доступ до інституційних ресурсів і підвищує роль компанії як інструменту енергетичної безпеки держави, особливо в умовах воєнних ризиків та порушення логістичних ланцюгів.

Суттєвим конкурентним фактором також виступає швидке розширення та консолідація роздрібною мережі АЗС, що дозволило компанії підвищити ринкову частку з приблизно 5% у 2021 році до 7–8% у 2025 році та увійти до групи провідних операторів ринку. Це супроводжувалося покращенням ринкових позицій у секторі та переходом до стабільного перебування серед лідерів. Додатково варто відзначити поступове зміцнення фінансової автономії, що підтверджується зростанням коефіцієнта автономії до понад 65%, а також покращенням загальної фінансової стійкості за інтегральними скоринговими оцінками, що свідчить про підвищення здатності компанії до довгострокового функціонування без критичної залежності від зовнішнього фінансування.

Водночас конкурентна позиція АТ «Укрнафта» має низку суттєвих обмежень, які стримують її розвиток у повністю ринковій логіці. Насамперед це

висока залежність від державного управління та інституційних рішень, що зменшує гнучкість стратегічного реагування на зміни ринку та підсилює політико-адміністративний вплив на бізнес-процеси. Другою проблемою є нестабільність фінансових результатів, яка проявляється у високій волатильності показників прибутковості: після різкого зростання у 2023 році рентабельність суттєво знижується у 2024–2025 роках, що свідчить про відсутність сталого органічного механізму генерації надприбутків. Третім обмеженням є нерівномірність ефективності використання капіталу, коли періоди високої рентабельності змінюються фазами її різкого зниження, що ускладнює довгострокове фінансове планування.

Окремо слід відзначити періодичні коливання ліквідності, зокрема зниження абсолютної ліквідності у 2025 році, що вказує на нестабільність структури оборотних активів і залежність від операційних грошових потоків. Також важливим обмеженням є розрив між ринковим зміцненням і фінансовою ефективністю: попри зростання частки ринку та покращення позицій у секторі, фінансові результати не демонструють пропорційної стабільності, що свідчить про трансформаційний, а не органічний характер розвитку.

Таким чином, АТ «Укрнафта» характеризується як компанія з потужними структурними конкурентними перевагами, сформованими на основі вертикальної інтеграції, ресурсного потенціалу та державної підтримки, однак із системними внутрішніми обмеженнями, пов'язаними з фінансовою волатильністю, інституційною залежністю та нерівномірністю ефективності капіталу. У сукупності це визначає її як стратегічного, але не повністю ринково-оптимізованого лідера паливного ринку України.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного економічного аналізу конкурентних переваг АТ «Укрнафта» встановлено, що компанія функціонує як ключовий системоутворюючий суб'єкт паливно-енергетичного комплексу України, який

поєднує видобувний, переробний і роздрібний сегменти в межах вертикально інтегрованої бізнес-моделі. Така структура забезпечує контроль над повним виробничо-збутовим циклом, що є важливою передумовою формування стійких конкурентних переваг на ринку нафтопродуктів.

Аналіз техніко-економічних показників за 2021–2025 роки засвідчив нерівномірний і хвилеподібний характер розвитку підприємства. Найбільш динамічним став 2023 рік, коли компанія досягла пікових фінансових результатів завдяки сприятливій ринковій кон'юктурі та активним структурним змінам. У 2024–2025 роках спостерігається перехід до фази стабілізації, що супроводжується зниженням темпів зростання доходів і прибутковості на тлі масштабного нарощення активів та інвестицій у модернізацію виробничої бази. Загалом це свідчить про трансформаційний характер розвитку підприємства в умовах воєнної економіки.

Дослідження ринку нафтопродуктів України показало його глибоку структурну перебудову, зумовлену воєнними діями, високою імпортозалежністю та руйнуванням частини внутрішніх виробничих потужностей. У цих умовах відбувається консолідація ринку та посилення ролі великих мереж АЗС. АТ «Укрнафта» поступово зміцнює свої позиції, збільшивши частку ринку та увійшовши до трійки лідерів роздрібно-го сегмента, що підтверджує її зростаючий вплив у галузі.

Оцінка конкурентної позиції із застосуванням інтегральних скорингових моделей (MarketScore та FinScore) засвідчила суттєве посилення ринкової та фінансової потужності компанії. Зокрема, спостерігається зростання частки у секторі, покращення ринкових позицій та підвищення рівня фінансової стійкості до високих значень. Водночас виявлено значну волатильність фінансових результатів, особливо показників прибутковості, що свідчить про нестабільність ефективності капіталу та залежність від зовнішніх факторів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що конкурентні переваги АТ «Укрнафта» базуються на вертикальній інтеграції, значній ресурсній базі, державній підтримці та розвиненій роздрібній мережі.

Водночас компанія характеризується певними структурними обмеженнями, серед яких фінансова нестабільність у динаміці, інституційна залежність та нерівномірність ефективності використання капіталу.

Отже, АТ «Укрнафта» у 2021–2025 роках пройшла шлях від обмеженого ринкового учасника до одного з провідних гравців паливного ринку України. Її сучасна конкурентна позиція має змішаний характер: поєднує потужні стратегічні переваги та трансформаційні ризики, що визначає потребу подальшого підвищення операційної ефективності та стабілізації фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АТ «УКРНАФТА» ТА ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ЇХ РОЗВИТКУ

3.1. Обґрунтування проєкту розвитку конкурентних переваг АТ «Укрнафта» та механізм його реалізації

Посилення конкурентної боротьби на сучасних ринках супроводжується збільшенням кількості суб'єктів господарювання як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях, а також зростанням вимог споживачів і партнерів до якості продукції, рівня сервісу та стійкості бізнесу. В умовах нестабільності, зумовленої воєнними діями в Україні, ці процеси набувають ще більшої інтенсивності через руйнування традиційних ланцюгів постачання, зміни логістичних маршрутів, коливання попиту та підвищені ризики ведення господарської діяльності. У таких умовах підприємства змушені постійно адаптуватися, розвивати свій стратегічний потенціал, шукати нові джерела ефективності та формувати додаткові конкурентні переваги.

Формування нових конкурентних переваг є ключовою передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій підприємства. Воно ґрунтується на взаємодії зовнішніх умов функціонування бізнесу та внутрішніх ресурсних можливостей, серед яких особливе значення мають інтелектуальний капітал, професійний досвід персоналу, управлінські компетенції, унікальні технологічні рішення, інноваційний потенціал та накопичені ринкові досягнення. В умовах війни додатковими критичними факторами стають стійкість бізнес-моделі, здатність до швидкої трансформації та адаптації до кризових викликів [28].

Рішення щодо формування нових конкурентних переваг приймаються на основі постійного моніторингу ринкового середовища та оцінювання ефективності вже наявних переваг. При цьому важливим є своєчасне оновлення

або заміщення застарілих або втрачаючих актуальність конкурентних позицій новими, більш стійкими та ефективними. Це особливо актуально в умовах воєнного стану, коли ринкові умови швидко змінюються, а традиційні джерела конкурентної сили можуть втрачати свою ефективність. Водночас здійснюється пошук нових можливостей розвитку з урахуванням змін попиту, трансформації логістики та загальної перебудови економіки. Загальний порядок формування нових конкурентних переваг передбачає послідовність етапів, що відображає логіку переходу від аналізу зовнішнього середовища до практичного впровадження нових рішень у діяльність підприємства (рис. 3.1).

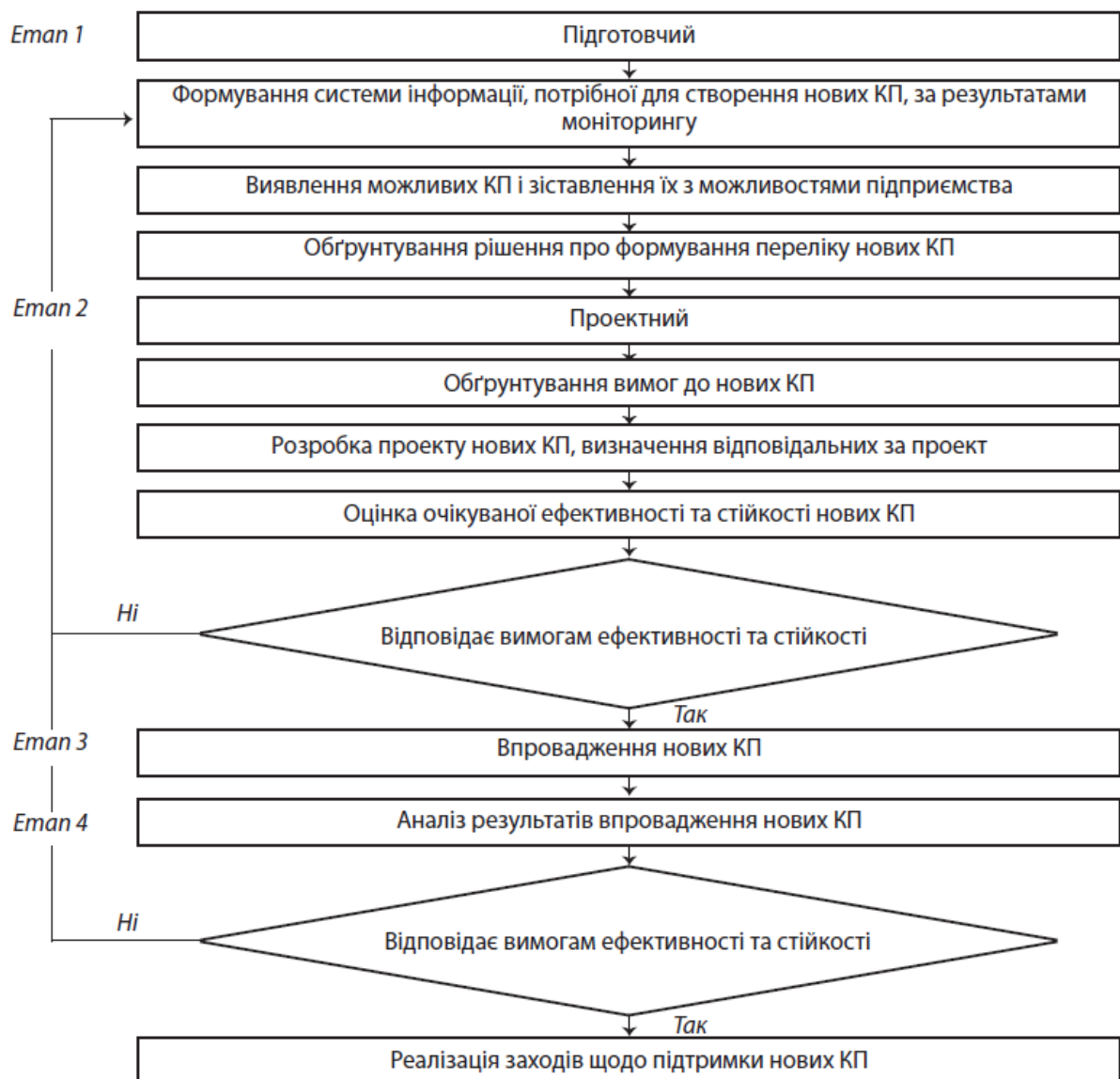


Рис. 3.1. Етапи формування та впровадження стратегії створення нових конкурентних переваг

На підготовчому етапі здійснюється комплексний аналіз інформаційного забезпечення, необхідного для формування нових конкурентних переваг, яка формується за результатами постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (рис. 3.2). В умовах воєнного стану в Україні значно зростає роль оперативності та точності інформації, оскільки ринкові умови є нестабільними, а фактори ризику (логістичні перебої, коливання попиту, енергетичні обмеження, валютна нестабільність) безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємств.

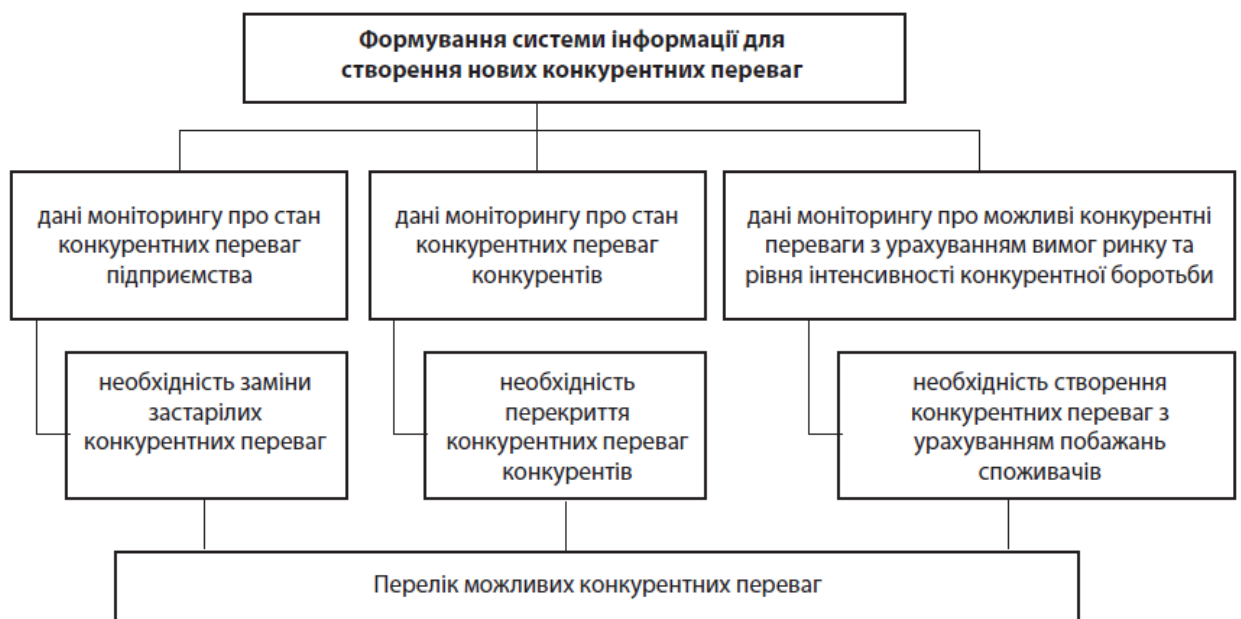


Рис. 3.2. Організація системи інформаційного забезпечення формування нових конкурентних переваг

Джерело: узагальнено автором за даними [27]

Система інформаційного забезпечення формування нових конкурентних переваг за результатами моніторингу охоплює:

- інформацію щодо життєвого циклу наявних конкурентних переваг, що дає змогу визначити момент, коли окремі переваги втрачають ефективність або переходять у стадію спаду та потребують заміни більш стійкими й адаптивними рішеннями, особливо в умовах воєнної економіки, коли швидкість втрати актуальності конкурентних переваг значно зростає;

- дані щодо актуальних ринкових вимог і змін споживчих пріоритетів, які в умовах війни суттєво трансформуються під впливом зниження купівельної спроможності населення, зміни географії попиту, міграційних процесів та підвищеної чутливості до ціни, якості та доступності продукції. Саме споживач у ринкових умовах формує ключові орієнтири діяльності підприємства, тому максимальне врахування його потреб є критично важливим фактором успіху;
- інформацію щодо конкурентних позицій підприємств-лідерів ринку, їхніх стратегій та слабких сторін, що дозволяє ідентифікувати «вільні ніші» для формування нових конкурентних переваг. Це також дає змогу розробляти такі переваги, які не використовуються конкурентами або здатні послабити їх ринкові позиції в умовах підвищеної турбулентності ринку.

Наступним етапом підготовчої роботи є визначення потенційних нових конкурентних переваг на основі узагальнення та аналітичного опрацювання отриманої інформації, а також їх узгодження з ресурсними та організаційними можливостями підприємства.

До основних обмежень, що можуть перешкоджати впровадженню нових конкурентних переваг, належать: дефіцит фінансових ресурсів; нестача кваліфікованого персоналу; обмежений доступ до сировини та матеріалів через порушення логістичних ланцюгів; складність або висока вартість впровадження нових технологій; підвищена інтенсивність конкуренції; регуляторні обмеження, а також фактори воєнного характеру (ризик руйнування інфраструктури, перебої енергопостачання, безпекові загрози).

У разі відповідності визначених конкурентних переваг можливостям підприємства приймається рішення про їх включення до переліку стратегічно доцільних напрямів розвитку. У протилежному випадку їх реалізація визнається економічно або організаційно недоцільною.

Водночас важливо формувати конкурентні переваги з урахуванням життєвого циклу системи конкурентних переваг підприємства, забезпечуючи їх своєчасне оновлення та адаптацію до змін зовнішнього середовища, які в умовах війни відбуваються значно швидше та менш прогнозовано.

Третім кроком підготовчого етапу є обґрунтування управлінського рішення щодо формування кінцевого переліку нових конкурентних переваг (рис. 3.3). Даний перелік формується на основі сукупності потенційно можливих варіантів із урахуванням їх пріоритетності, очікуваного економічного ефекту, рівня стійкості та відповідності загальній стратегії підприємства.



Рис. 3.3. Порядок визначення та обґрунтування переліку нових конкурентних переваг

Джерело: узагальнено автором за даними [45]

Стратегія лідерства за витратами спрямована на систематичне забезпечення та посилення переваги підприємства у рівні витрат порівняно з конкурентами. Її ключова мета полягає у здатності виробляти товари або надавати послуги з меншими витратами, що дозволяє встановлювати більш конкурентоспроможні, тобто нижчі ціни на ринку. Завдяки цьому підприємство може поступово розширювати свою частку ринку, витісняючи конкурентів, а також отримувати додатковий прибуток навіть за умов цінового тиску.

У свою чергу, стратегія диференціації передбачає формування унікальних характеристик продукції або послуг підприємства, які вирізняють його серед конкурентів. Основним завданням у межах цієї стратегії є додання товару або послугі таких властивостей, які підвищують її привабливість для споживачів і формують готовність обирати саме цю пропозицію навіть за вищої ціни. Конкурентна перевага виникає тоді, коли споживачі надають перевагу унікальним характеристикам продукції конкретного підприємства порівняно з альтернативними пропозиціями на ринку. Встановлення конкурентної стратегії та перевірка узгодженості з нею конкурентних переваг наведено на рис. 3.4.

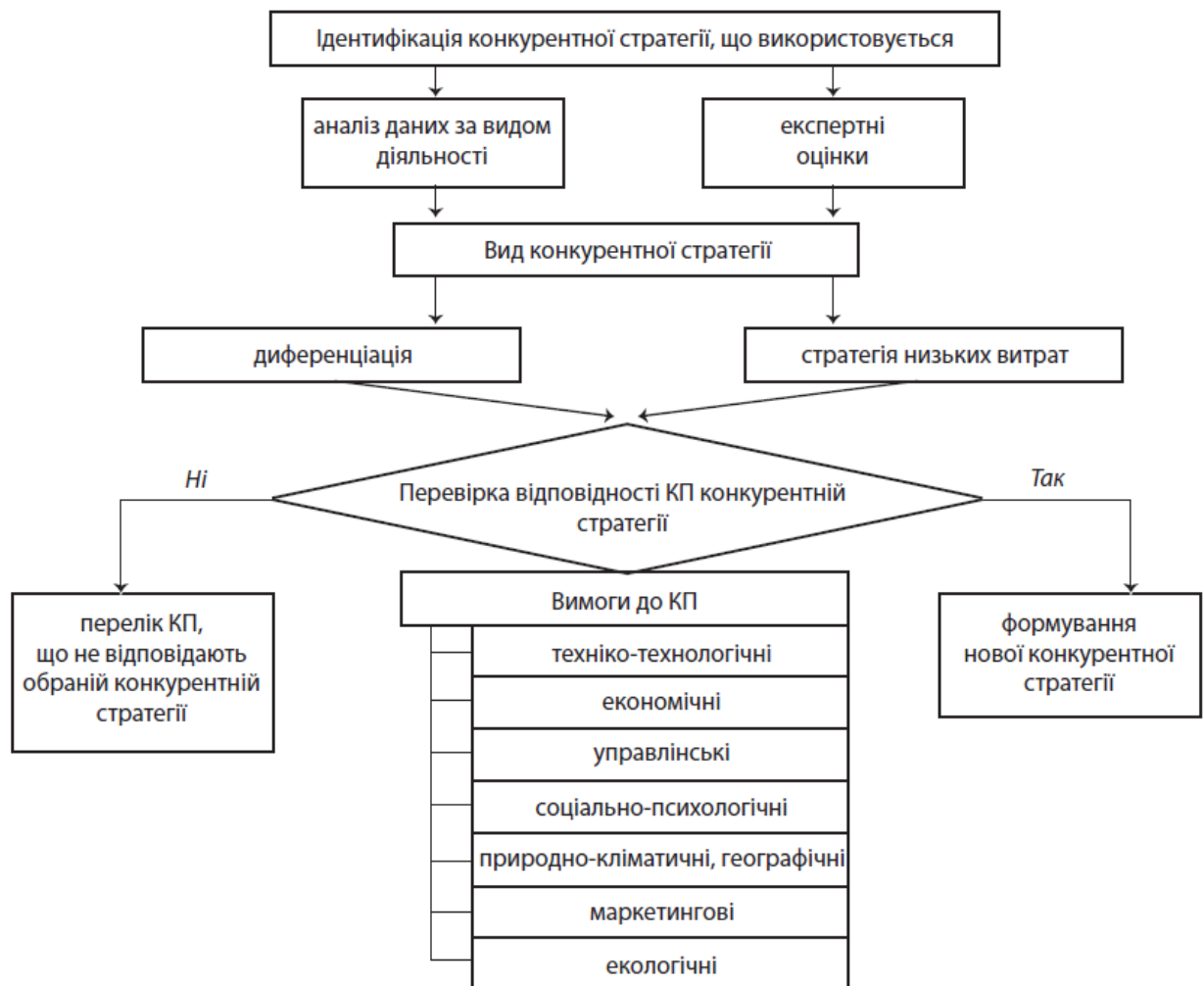


Рис. 3.4. Встановлення конкурентної стратегії та перевірка узгодженості з нею конкурентних переваг

Джерело: узагальнено автором за даними [45]

Загалом, спектр конкурентних переваг може розглядатися через призму

їхньої природи та факторів формування. Визначення вимог до конкурентних переваг відповідно до обраної конкурентної стратегії дозволяє підприємству чітко ідентифікувати, які саме з наявних або потенційних переваг відповідають стратегічним цілям розвитку та можуть бути ефективно використані для посилення ринкових позицій. Отже, вибір конкретної базової конкурентної стратегії визначає специфічні вимоги до тих конкурентних переваг, які застосовуються в процесі її реалізації. Іншими словами, кожна стратегія конкуренції формує власну логіку добору та використання переваг, що найбільш ефективно забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства. Відповідно, для кожної базової конкурентної стратегії характерний свій унікальний набір конкурентних переваг, які максимально узгоджуються з її змістом і механізмами реалізації.

З метою практичної реалізації запропонованих напрямів розвитку конкурентних переваг АТ «Укрнафта» доцільно сформувати комплекс заходів, згрупованих за функціональними блоками відповідно до сфер впливу на діяльність підприємства. Такий підхід дозволяє системно охопити організаційні, технічні, інноваційно-цифрові, логістичні, екологічні напрями, а також напрям розвитку роздрібно-інфраструктури, що є особливо важливим в умовах трансформації ринку нафтопродуктів та посилення конкуренції.

Узагальнення запропонованих заходів, механізму їх реалізації, орієнтованих витрат та очікуваного економічного ефекту наведено в таблиці 3.1.

Організаційний блок є базовою складовою системи формування та розвитку конкурентних переваг АТ «Укрнафта», оскільки саме якість організаційної структури управління визначає швидкість прийняття рішень, рівень координації між підрозділами, ефективність використання ресурсів та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах воєнного стану значення організаційної ефективності суттєво зростає, адже підприємство функціонує в середовищі підвищених ризиків, нестабільності логістичних ланцюгів, енергетичних обмежень і змін ринкового попиту, що вимагає максимально гнучкої та швидкої системи управління.

Таблиця 3.1

**Обґрунтування проєкту розвитку конкурентних переваг
АТ «Укрнафта»**

Блок заходів	Заходи в межах блоку	Механізм реалізації	Орієнтовні витрати, млн грн	Очікуваний ефект
Організаційний блок	Оптимізація організаційної структури управління	Реструктуризація підрозділів, скорочення дублюючих функцій	25,0	Підвищення ефективності управління на 10–15%
	Впровадження KPI та системи мотивації	Прив'язка винагород до результатів	8,5	Зростання продуктивності на 12–18%
	Підвищення кваліфікації персоналу	Навчання, тренінги	12,0	Зменшення операційних помилок на 10%
Технічний блок	Модернізація нафтодобувного обладнання	Оновлення обладнання, енергоефективні технології	180,0	Зростання видобутку на 8–12%
	Автоматизація виробництва (SCADA, IoT)	Впровадження систем моніторингу	95,0	Зниження простоїв на 15%
Інноваційно-цифровий блок	Впровадження ERP-системи	Інтегроване управління ресурсами	45,0	Скорочення витрат на 8–10%
	Цифрова аналітика видобутку	Big Data, прогнозування родовищ	20,0	Підвищення ефективності розробки на 7–9%
Логістичний блок	Оптимізація постачання	Перегляд маршрутів і контрактів	15,0	Зниження логістичних витрат на 10–12%
	Розвиток складської інфраструктури	Модернізація складів ПММ	30,0	Скорочення витрат і затримок постачання
Екологічний блок	Екологічні технології видобутку	Системи очищення, зменшення викидів	40,0	Зниження екологічних витрат і штрафів
	Енергоефективність	Альтернативні джерела енергії	22,0	Зменшення енергоспоживання на 6–8%
Блок розвитку мережі АЗС	Розширення мережі автозаправних станцій	Будівництво нових АЗС у регіонах з високим попитом, включно з прифронтовими та транзитними зонами	220,0	Зростання частки ринку роздрібною продажу пального на 10–15%, збільшення доходів від роздрібною сегмента
	Реконструкція та модернізація існуючих АЗС	Оновлення обладнання, впровадження цифрових сервісів, покращення сервісу	85,0	Підвищення клієнтської лояльності та середнього чека на 8–12%
	Розвиток супутніх сервісів на АЗС	Кав'ярні, магазини, електрозарядні станції	60,0	Додатковий не паливний дохід до 5–7% загальної виручки

Джерело: власна розробка автора

У межах даного блоку ключовим заходом є оптимізація організаційної структури управління, яка передбачає комплексну реструктуризацію існуючої системи управління підприємством. Це включає скорочення дублюючих функцій між підрозділами, усунення зайвих рівнів управлінської ієрархії, а також перехід до більш процесно-орієнтованої моделі управління. Така трансформація дозволяє підвищити узгодженість між структурними одиницями, зменшити адміністративні витрати та прискорити процес ухвалення управлінських рішень. Очікуваний результат реалізації цього заходу полягає у підвищенні ефективності управління підприємством на рівні 10–15%.

Другим важливим напрямом є впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ) та удосконалення системи мотивації персоналу. Даний підхід передбачає формування прозорої системи оцінювання результатів діяльності працівників і підрозділів із чітким зв'язком між досягнутими результатами та рівнем матеріальної винагороди. Використання КРІ дозволяє забезпечити орієнтацію персоналу на досягнення конкретних вимірюваних результатів, підвищити рівень відповідальності та дисципліни виконання завдань, що особливо важливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Реалізація цього заходу сприятиме зростанню продуктивності праці на 12–18%.

Третім елементом організаційного блоку є системне підвищення кваліфікації персоналу, яке передбачає організацію навчальних програм, тренінгів та професійної перепідготовки працівників відповідно до сучасних вимог нафтогазової галузі. Особлива увага приділяється розвитку цифрових компетенцій, управлінню ризиками та забезпеченню безперервності виробничих процесів в умовах кризових ситуацій, характерних для періоду воєнного стану. Підвищення рівня професійної підготовки персоналу дозволяє зменшити кількість операційних помилок приблизно на 10% та підвищити загальну ефективність виконання виробничих і управлінських завдань.

Технічний блок передбачає реалізацію двох ключових заходів, спрямованих на підвищення ефективності видобутку та зниження операційних витрат АТ «Укрнафта» через технологічне оновлення виробничої бази.

Перший захід — модернізація нафтодобувного обладнання із заміною фізично та морально застарілих елементів на сучасні енергоефективні рішення. У межах цього напрямку передбачається оновлення верстатів-гойдалок (штангових насосних установок типу СК), які використовуються для механізованого видобутку нафти на родовищах із середнім та високим ступенем виснаження пластів. Додатково здійснюється заміна та модернізація глибинних штангових насосів, електровідцентрових насосних установок (ESP), а також оновлення нафтових фонтанних арматур, трубопровідної обв'язки та систем герметизації свердловин. Впроваджуються також енергоефективні електродвигуни з частотними перетворювачами, що дозволяють оптимізувати режим роботи обладнання залежно від дебіту свердловин. Загальний обсяг інвестицій у цей напрям становить 180,0 млн грн. Очікуваним результатом є підвищення коефіцієнта вилучення нафти та зростання загального видобутку на 8–12%, а також зниження енергоспоживання на одиницю продукції.

Другий захід — впровадження автоматизації виробництва на основі систем SCADA та IoT-рішень. Передбачається інтеграція сучасних систем диспетчеризації та моніторингу технологічних процесів, зокрема SCADA-систем (Supervisory Control and Data Acquisition) для контролю роботи свердловин, насосних станцій та підготовки нафти і газу. Додатково встановлюються IoT-датчики тиску, температури, дебіту свердловин та вібрації обладнання, які дозволяють у режимі реального часу відстежувати стан виробничих об'єктів. Важливим елементом є впровадження програмованих логічних контролерів (PLC) для автоматизації локальних процесів та інтеграції їх у єдину цифрову платформу управління. Це дає змогу оперативно реагувати на відхилення в роботі обладнання, знижувати ризики аварій та мінімізувати незаплановані простої. Обсяг інвестицій у даний напрям становить 95,0 млн грн. Очікуваний ефект — скорочення простоїв обладнання на 15%, підвищення оперативності управлінських рішень та покращення загальної надійності виробничої системи.

Інноваційно-цифровий блок розвитку конкурентних переваг АТ «Укрнафта» спрямований на підвищення прозорості управлінських процесів,

оптимізацію використання ресурсів та посилення аналітичної складової прийняття рішень у сфері видобутку та операційної діяльності.

Перший захід — впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning) як єдиної інтегрованої платформи управління ресурсами підприємства. У межах реалізації проєкту передбачається впровадження сучасного ERP-рішення (наприклад, класу SAP S/4HANA або Oracle ERP Cloud) з адаптацією під специфіку нафтогазової галузі. Система охоплюватиме всі ключові бізнес-процеси: фінансовий облік, управління матеріально-технічними ресурсами, закупівлі, складську логістику, управління персоналом, ремонтно-експлуатаційні роботи та планування виробництва. Особливу увагу приділено інтеграції ERP із виробничими системами SCADA та базами даних видобутку, що забезпечить наскрізний контроль витрат і ресурсних потоків у реальному часі. Впровадження системи включає етапи: аудит існуючих процесів, реінжиніринг бізнес-процесів, налаштування модулів ERP, міграцію даних, навчання персоналу та поетапний запуск. Вартість реалізації становить 45,0 млн грн. Очікуваний результат — скорочення операційних та адміністративних витрат на 8–10%, зменшення втрат ресурсів, підвищення прозорості фінансових потоків та прискорення процесів управлінського прийняття рішень.

Другий захід — впровадження цифрової аналітики видобутку на основі технологій Big Data та прогнозного моделювання родовищ. Даний напрям передбачає створення єдиної аналітичної платформи, яка акумулюватиме великі масиви даних із свердловин, геологічних досліджень, сейсмозвідки, виробничих показників та історії експлуатації родовищ. На основі цих даних впроваджуються алгоритми машинного навчання та прогнозової аналітики для оцінки продуктивності пластів, оптимізації режимів видобутку та прогнозування падіння дебіту свердловин. Також передбачається використання моделей цифрових двійників родовищ (Digital Twins), що дозволяє моделювати сценарії розробки та оцінювати ефективність інвестицій у нові свердловини. Інструменти аналітики дозволять підвищити точність планування буріння, зменшити ризики нерентабельних інвестицій та покращити коефіцієнт вилучення запасів. Обсяг

інвестицій становить 20,0 млн грн. Очікуваний ефект — підвищення ефективності розробки родовищ на 7–9%, оптимізація видобувних процесів та більш раціональне використання ресурсної бази підприємства.

Логістичний блок є важливою складовою підвищення операційної ефективності АТ «Укрнафта», оскільки забезпечує безперебійне постачання матеріально-технічних ресурсів, пально-мастильних матеріалів (ПММ), обладнання та запасних частин до виробничих підрозділів. Умови воєнного стану в Україні додатково посилюють значення логістичної стійкості, оскільки зростають ризики порушення ланцюгів постачання, підвищуються транспортні витрати та виникає необхідність диверсифікації маршрутів і постачальників.

Перший захід — оптимізація системи постачання шляхом перегляду транспортних маршрутів і контрактної бази з постачальниками. У межах цього напряму передбачається проведення комплексного аудиту діючих логістичних потоків із метою виявлення неефективних маршрутів доставки, зайвих логістичних ланок та надлишкових витрат. Зокрема, планується перехід на більш короткі та безпечні маршрути транспортування з урахуванням воєнних ризиків, стану інфраструктури та обмежень руху в окремих регіонах. Окремо здійснюється перегляд контрактів із постачальниками матеріалів і транспортними компаніями з метою переходу до більш гнучких умов співпраці, впровадження довгострокових рамкових угод, а також використання конкурентних тендерних процедур для зниження закупівельних цін. Додатково передбачається часткова диверсифікація постачальницької бази для зменшення залежності від окремих контрагентів та мінімізації ризиків перебоїв у постачанні. Вартість реалізації заходу становить 15,0 млн грн. Очікуваний результат — зниження загальних логістичних витрат на 10–12%, підвищення надійності постачання та скорочення часу доставки матеріальних ресурсів до виробничих об'єктів.

Другий захід — розвиток і модернізація складської інфраструктури, зокрема складів пально-мастильних матеріалів (ПММ) та матеріально-технічних ресурсів. У рамках цього напряму передбачається оновлення існуючих

складських комплексів шляхом впровадження сучасних систем зберігання, автоматизованого обліку та контролю запасів. Зокрема, планується встановлення автоматизованих систем управління складом (WMS — Warehouse Management System), які забезпечують точний облік залишків, оптимізацію розміщення товарів та зменшення людського фактора при операціях приймання та видачі. Також передбачається модернізація резервуарного парку для зберігання ПММ із впровадженням систем контролю витоків, температурного режиму та пожежної безпеки. Окрему увагу приділено оновленню навантажувально-розвантажувального обладнання (автонавантажувачів, насосних систем перекачування пального, вагових комплексів), що дозволить прискорити логістичні операції. Умови воєнного стану враховуються через посилення вимог до безпеки складів, їхнього резервного енергозабезпечення та можливості швидкої релокації частини запасів у більш безпечні регіони. Обсяг інвестицій становить 30,0 млн грн. Очікуваний ефект — скорочення втрат матеріалів і пального, мінімізація затримок у постачанні, підвищення точності складського обліку та загальна стабілізація логістичної системи підприємства.

Екологічний напрям розвитку АТ «Укрнафта» формується як комплексна система заходів, спрямованих на мінімізацію техногенного навантаження на довкілля, приведення виробничих процесів у відповідність до сучасних європейських і національних екологічних вимог, а також на зниження фінансових втрат, які можуть виникати через екологічні санкції, підвищені платежі за використання природних ресурсів та ліквідацію наслідків забруднень. В умовах воєнного стану значення екологічної складової посилюється, оскільки руйнування інфраструктури, аварійні ситуації, перебої в роботі обладнання та ускладнення логістики підвищують ризики витоків нафти, забруднення водних об'єктів і ґрунтів, а також неконтрольованих викидів у повітря.

Перший напрям заходів — запровадження сучасних екологічно безпечних технологій у процесах видобутку, транспортування та підготовки нафти і газу. Йдеться про поетапну модернізацію виробничих процесів із впровадженням рішень, що забезпечують суттєве скорочення шкідливого впливу на навколишнє

середовище. Зокрема, передбачається встановлення систем збору, компримування та подальшого використання супутнього нафтового газу, що дозволяє істотно зменшити обсяги його факельного спалювання та водночас підвищити рівень енергетичної утилізації ресурсів. Паралельно планується впровадження сучасних багаторівневих систем очищення виробничих стічних вод, які включають механічні, фізико-хімічні та біологічні методи обробки, що дає змогу мінімізувати потрапляння забруднюючих речовин у водні екосистеми та ґрунтові води.

Окрему увагу приділено зменшенню викидів летких органічних сполук і втрат нафтопродуктів у резервуарних парках. Для цього передбачається модернізація ємностей для зберігання нафти шляхом встановлення герметизованих систем, плаваючих дахів та технологій контролю випаровувань. Додатково впроваджуються автоматизовані системи екологічного моніторингу, які у режимі реального часу відстежують стан атмосферного повітря, водних ресурсів і ґрунтів у районах діяльності підприємства, що дозволяє оперативно реагувати на будь-які відхилення від нормативних показників. Загальний обсяг інвестицій у цей комплекс заходів становить 40,0 млн грн. Очікуваним результатом є зниження рівня викидів забруднюючих речовин, зменшення витрат на екологічні платежі та штрафні санкції, а також підвищення загального рівня екологічної безпеки виробництва.

Другий напрям заходів — підвищення енергетичної ефективності діяльності підприємства через впровадження відновлюваних джерел енергії та сучасних енергозберігаючих технологій. У межах цього підходу передбачається частковий перехід об'єктів підприємства на використання сонячної енергії шляхом встановлення сонячних електростанцій на адміністративних будівлях, насосних станціях та складських комплексах. Це дозволить зменшити залежність від централізованих енергомереж та підвищити стійкість підприємства до можливих перебоїв електропостачання, що є особливо актуальним в умовах воєнних ризиків.

Додатково планується впровадження систем рекуперації енергії на

насосному та компресорному обладнанні, що забезпечує повторне використання частини енергії, яка раніше втрачалася у процесі роботи технологічних установок. Важливим елементом також є заміна застарілого електротехнічного обладнання на сучасні енергоефективні електродвигуни високих класів енергоефективності, що дозволяє суттєво скоротити споживання електроенергії без втрати продуктивності. Паралельно впроваджується система цифрового моніторингу енергоспоживання, яка забезпечує контроль витрат у режимі реального часу та створює основу для подальшої оптимізації енергетичних процесів. Обсяг інвестицій у цей напрям становить 22,0 млн грн. Очікуваний ефект полягає у зниженні енергоспоживання на 6–8%, скороченні операційних витрат та підвищенні енергетичної автономності підприємства.

Блок розвитку мережі автозаправних станцій є комплексною інвестиційною програмою, спрямованою на одночасне розширення ринкової присутності, підвищення ефективності діючих активів і диверсифікацію джерел доходу. Його реалізація передбачає не лише збільшення кількості АЗС, але й якісну трансформацію всієї бізнес-моделі роздрібно-паливного бізнесу — від класичної моделі продажу пального до багатофункціонального сервісного формату з розвиненим нефінальним сегментом. Загальний обсяг інвестицій у межах блоку становить 365,0 умовних одиниць, що свідчить про його стратегічний характер і довгострокову орієнтацію на зростання вартості компанії.

Перший напрям передбачає розширення мережі автозаправних станцій шляхом будівництва нових об'єктів у регіонах із високим рівнем попиту, зокрема на ключових транспортних коридорах, у зонах інтенсивного транзитного руху та на територіях із недостатнім рівнем забезпеченості паливною інфраструктурою. Окрему увагу приділено прифронтовим регіонам, де попит може бути нестабільним, але водночас має стратегічне значення з точки зору забезпечення логістичних потоків. Економічна логіка цього напрямку полягає у формуванні нових стабільних джерел грошових надходжень через збільшення кількості точок продажу та розширення географії присутності бренду. У результаті

реалізації очікується зростання частки компанії на ринку роздрібного продажу пального на 10–15%, а також суттєве збільшення загальних обсягів реалізації за рахунок залучення нових клієнтських потоків. Водночас даний напрям характеризується високою капіталомісткістю, тривалим періодом окупності та підвищеними ризиками, пов'язаними з регіональною невизначеністю та особливостями попиту.

Другий напрям охоплює реконструкцію та модернізацію існуючих автозаправних станцій, що передбачає оновлення технічного обладнання, впровадження сучасних цифрових сервісів, автоматизацію процесів обслуговування та підвищення якості клієнтського досвіду. Основна мета цього блоку полягає у підвищенні ефективності вже наявних активів без необхідності їх розширення. За своєю суттю це інтенсивний шлях розвитку, який дозволяє збільшити продуктивність кожної окремої станції через оптимізацію операційних процесів і впровадження інноваційних технологій. Очікуваним результатом є підвищення середнього чека на 8–12%, а також зміцнення лояльності клієнтів і формування більш стабільного попиту. Додатково модернізація сприяє зниженню операційних витрат і підвищенню швидкості обслуговування, однак ефективність реалізації значною мірою залежить від рівня цифровізації та якості впровадження змін на місцях.

Після наведення розрахункових показників економічної ефективності доцільно перейти до їх комплексного аналізу та інтерпретації з метою визначення найбільш доцільного варіанту розвитку АЗС-блоку АТ «Укрнафта» з урахуванням інвестиційної привабливості, ризиків та стратегічних пріоритетів.

Економічна ефективність АЗС (розширення та модернізація) наведено в таблиці 3.2.

Проведені розрахунки свідчать, що обидва варіанти розвитку АЗС-блоку — будівництво нових автозаправних станцій та модернізація існуючих — є економічно доцільними та інвестиційно привабливими, однак мають суттєві відмінності за ключовими фінансовими та операційними параметрами. Зокрема, нові АЗС потребують значно вищого обсягу капіталовкладень (120 млн грн

проти 45 млн грн), що зумовлює довший період окупності (4,3 роки) та нижчий рівень внутрішньої норми доходності (18–20%).

Таблиця 3.2

Розрахунок економічної ефективності АЗС (розширення та модернізація) для АТ «Укрнафта»

Показник	Нові АЗС	Модернізація існуючих АЗС
Обсяг інвестицій, млн грн	120,0	45,0
Середній річний чистий грошовий потік, млн грн	28,0	14,5
Строк розрахунку	7 років	7 років
ROI, %	163%	227%
Період окупності, років	4,3	3,1
NPV (10% дисконт), млн грн	+52,6	+29,8
IRR, %	18–20%	24–27%

Джерело: власний розрахунок автора

Водночас вони забезпечують стратегічно важливе розширення ринкової присутності та формують потенціал довгострокового зростання доходів. Модернізація існуючих об'єктів, навпаки, характеризується значно швидшою окупністю (3,1 роки), вищим ROI (227% проти 163%) та вищою IRR (24–27%), що свідчить про більш ефективне використання інвестованого капіталу в коротко- та середньостроковій перспективі. Додатково позитивні значення NPV для обох проєктів (+52,6 млн грн та +29,8 млн грн відповідно) підтверджують їх фінансову доцільність за ставки дисконту 10%, що означає перевищення очікуваної доходності над вартістю капіталу. Важливим є також те, що модернізація має нижчий інвестиційний ризик, швидший запуск грошових потоків та більшу гнучкість у реалізації, тоді як будівництво нових АЗС є більш капіталомістким і ризиковим, але стратегічно необхідним для розширення географії та ринкової частки компанії. Таким чином, найбільш раціональним підходом для АТ «Укрнафта» є комбінована інвестиційна стратегія, за якої модернізація використовується як інструмент швидкої фінансової віддачі та підвищення ефективності існуючих активів, а будівництво нових АЗС — як механізм довгострокового стратегічного розвитку та посилення конкурентних позицій на ринку.

Третій напрям передбачає розвиток супутніх сервісів на території автозаправних станцій, що трансформує їх у багатофункціональні сервісні хаби. Йдеться про впровадження кав'ярень, магазинів товарів повсякденного попиту, а також електростанцій для електромобілів. Такий підхід дозволяє змінити традиційну модель функціонування АЗС, у якій паливо є єдиним джерелом доходу, на більш диверсифіковану модель із суттєвою часткою нефінансової виручки. Основна економічна цінність цього напрямку полягає у підвищенні маржинальності бізнесу, оскільки супутні сервіси зазвичай забезпечують вищу рентабельність порівняно з паливним сегментом. Очікується, що реалізація цього компонента дозволить отримати додаткові 5–7% до загальної виручки компанії, а також збільшити час перебування клієнтів на об'єктах, що позитивно впливає на рівень імпульсних продажів. Водночас цей напрям потребує розвитку нових компетенцій у сфері роздрібної торгівлі та сервісу, а також ефективного управління якістю обслуговування.

У сукупності всі три складові формують синергетичну модель розвитку, в якій розширення мережі забезпечує масштаб бізнесу, модернізація підвищує ефективність використання існуючих ресурсів, а розвиток супутніх сервісів збільшує прибутковість кожної транзакції. Така комбінація дозволяє досягти одночасного зростання обсягів, підвищення операційної ефективності та диверсифікації доходів, що в перспективі зміцнює конкурентні позиції компанії та підвищує стійкість її бізнес-моделі до ринкових коливань.

Узагальнюючи результати дослідження організаційного, технічного, цифрового, логістичного, екологічного та паливно-роздрібного напрямів розвитку АТ «Укрнафта», слід відзначити, що запропонована система заходів формує цілісну та взаємопов'язану модель підвищення ефективності діяльності підприємства. Комплексна оптимізація управлінської структури, впровадження КРІ та розвиток персоналу створюють основу для підвищення керованості, продуктивності праці та зниження адміністративних витрат, тоді як технічна модернізація та автоматизація виробничих процесів забезпечують зростання видобутку, скорочення простоїв обладнання та підвищення енергоефективності.

Водночас цифрова трансформація через впровадження ERP-систем, SCADA, IoT та аналітики Big Data дозволяє сформувати єдину інформаційно-аналітичну екосистему, що підвищує прозорість процесів і якість управлінських рішень. Логістичні та екологічні заходи сприяють зміцненню операційної стійкості підприємства, оптимізації витрат, зниженню ризиків перебоїв постачання та мінімізації негативного впливу на довкілля. Окремо розвиток мережі АЗС із поєднанням розширення, модернізації та впровадження супутніх сервісів формує нову бізнес-модель, орієнтовану на зростання ринкової частки, підвищення маржинальності та диверсифікацію доходів. У сукупності реалізація всіх запропонованих заходів забезпечує перехід підприємства до більш гнучкої, технологічно розвиненої та економічно ефективної моделі функціонування, що підвищує його конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість і стійкість до зовнішніх викликів.

3.2. Оцінка економічної ефективності проєкту розвитку конкурентних переваг АТ «Укрнафта» та його вплив на фінансові результати діяльності

Оцінка економічної ефективності проєкту розвитку конкурентних переваг АТ «Укрнафта» є важливим етапом узагальнення результатів запропонованих заходів, оскільки дозволяє визначити їхній вплив на фінансово-економічний стан підприємства та обґрунтувати доцільність подальшої реалізації інвестиційної стратегії. У межах даного розділу здійснюється комплексний аналіз очікуваних змін ключових техніко-економічних показників діяльності компанії, фінансових результатів, а також індикаторів ринкового та фінансового скорингу з урахуванням реалізації організаційних, технічних, цифрових, логістичних, екологічних заходів і розвитку мережі автозаправних станцій.

Методологічною основою оцінки є порівняння фактичних показників діяльності підприємства за 2021–2025 роки з прогнозними значеннями на 2026 рік, сформованими на основі очікуваного ефекту від впровадження комплексу

інвестиційних рішень. Такий підхід дає змогу не лише визначити кількісні зміни ключових показників, але й оцінити якісний вплив трансформаційних процесів на ефективність використання ресурсів, прибутковість діяльності та ринкові позиції підприємства. Отримані результати є підґрунтям для визначення загальної економічної доцільності реалізації проекту та його стратегічного значення для розвитку АТ «Укрнафта».

Прогнозування техніко-економічних показників діяльності АТ «Укрнафта» на прогнозний рік здійснено на основі поєднання трендового аналізу та коригування базових показників на очікувані ефекти від реалізації організаційного, технічного, цифрового, логістичного, екологічного та збутового (АЗС) блоків (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогноз техніко-економічних показників АТ «Укрнафта» на 2026 рік

Показники	2025 (факт)	2026 (прогноз)	Абсолютне відхилення	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	99586714	118420350	+18833636	+18,9
Собівартість реалізації, тис. грн	80222529	86310800	+6088271	+7,6
Валовий прибуток, тис. грн	19364185	32109550	+12745365	+65,8
Чистий фінансовий результат, тис. грн	5599141	8217480	+2618339	+46,8
Основні засоби, тис. грн	43300992	48260500	+4959508	+11,5
Оборотні активи, тис. грн	37750543	40880900	+3130357	+8,3
Дебіторська заборгованість	6684213	5980600	-703613	-10,5
Кредиторська заборгованість	3673545	3520400	-153145	-4,2
Фонд оплати праці, тис. грн	8793547	10040200	+1246653	+14,2
Середньорічна зарплата, грн	37420	42100	+4680	+12,5
Середньооблікова чисельність, осіб	19583	20250	+667	+3,4
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	5085	5820	+735	+14,5
Фондовіддача, грн/грн	2,30	2,72	+0,42	+18,3
Фондоємність, грн/грн	0,43	0,37	-0,06	-14,0

Джерело: власний розрахунок автора

Прогнозні розрахунки техніко-економічних показників діяльності АТ «Укрнафта» на 2026 рік свідчать про формування позитивної та збалансованої динаміки розвитку підприємства внаслідок реалізації комплексу заходів з підвищення конкурентних переваг. У цілому спостерігається одночасне зростання дохідної частини, підвищення ефективності використання ресурсів та поступове зміцнення фінансової стійкості компанії.

Насамперед, чистий дохід від реалізації продукції зростає з 99,6 млрд грн у 2025 році до 118,4 млрд грн у 2026 році, тобто на 18,9%, що є наслідком розширення роздрібного сегмента, модернізації виробничих активів та підвищення ефективності операційної діяльності. Водночас собівартість зростає значно повільніше — лише на 7,6%, що є ключовим позитивним сигналом, оскільки свідчить про підвищення операційної ефективності та оптимізацію витратної частини.

Як результат випереджаючого зростання доходів над витратами, валовий прибуток демонструє суттєве зростання на 65,8%, досягаючи 32,1 млрд грн. Це є найбільш показовим індикатором ефективності запропонованого інвестиційного проекту, оскільки відображає не лише розширення масштабів діяльності, а й підвищення маржинальності бізнесу.

Чистий фінансовий результат збільшується з 5,6 млрд грн до 8,22 млрд грн, або на 46,8%, що підтверджує загальну ефективність реалізації всіх блоків заходів — організаційного, технічного, цифрового, логістичного, екологічного та розвитку мережі АЗС. Важливо підкреслити, що приріст прибутку є стійким і не носить спекулятивного характеру, а формується за рахунок структурних змін у діяльності підприємства.

Активи підприємства також демонструють помірне, але якісне зростання: основні засоби збільшуються на 11,5%, що пов'язано з оновленням виробничої бази, а оборотні активи — на 8,3%, що відображає розширення операційного циклу та зростання масштабів діяльності. При цьому позитивною тенденцією є скорочення дебіторської заборгованості на 10,5% та кредиторської — на 4,2%, що свідчить про покращення платіжної дисципліни та ефективніше управління

оборотним капіталом.

Соціально-економічна складова також зазнає позитивних змін: фонд оплати праці зростає на 14,2%, середньорічна заробітна плата — на 12,5%, а чисельність персоналу — лише на 3,4%. Це означає, що зростання витрат на персонал має продуктивний характер і супроводжується підвищенням ефективності праці, що підтверджується збільшенням продуктивності праці на 14,5%.

Особливо важливими є показники ефективності використання основних фондів: фондovіддача зростає до 2,72 грн/грн (+18,3%), тоді як фондоємність знижується до 0,37 грн/грн (–14,0%). Це свідчить про більш раціональне використання виробничих потужностей та підвищення віддачі від інвестицій у основні засоби.

Узагальнюючи, можна констатувати, що прогноз на 2026 рік характеризується переходом АТ «Укрнафта» до більш ефективної, інвестиційно орієнтованої та технологічно модернізованої моделі розвитку, в якій зростання прибутковості забезпечується не екстенсивним розширенням, а підвищенням продуктивності та оптимізацією витратної структури.

Нижче подано прогноз фінансового та ринкового скорингу АТ «Укрнафта» на 2026 рік, сформований на основі реалізації запропонованого комплексу інвестиційних заходів (організаційного, технічного, цифрового, логістичного, екологічного та розвитку мережі АЗС блоків) і трендів 2021–2025 рр. (табл. 3.4 та 3.5).

Прогноз фінансового стану АТ «Укрнафта» на 2026 рік свідчить про перехід підприємства до якісно вищого рівня фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів, що відображається у комплексному покращенні всіх ключових груп показників — ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності. Загальна динаміка FinScore (зростання з А/3,8 до А/4,2) підтверджує зміцнення фінансової моделі компанії та зниження її чутливості до ринкових і операційних ризиків.

Передусім, блок ліквідності демонструє системне покращення. Поточна

ліквідність зростає до 145,6%, що свідчить про посилення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Таблиця 3.4

Прогноз фінансового скорингу АТ «Укрнафта» на 2026 рік

Показники	2025 (факт)	2026 (прогноз)	Абсолютне відхилення
Індекс FinScore	A / 3,8	A / 4,2	+0,4
Поточна ліквідність, %	133,4	145,6	+12,2
Абсолютна ліквідність, %	15,2	18,7	+3,5
Коефіцієнт «кислотний тест», %	71,4	78,9	+7,5
Швидка ліквідність, %	48,4	55,1	+6,7
Коефіцієнт автономії, %	65,1	69,8	+4,7
Чистий борг / EBITDA	3,0	2,4	-0,6
ROA, %	5,6	8,1	+2,5
ROE, %	11,2	15,9	+4,7
NPM (чиста маржа), %	5,6	6,9	+1,3
Оборотність активів, оборти	1,1	1,3	+0,2

Джерело: власний розрахунок автора

Паралельне зростання абсолютної ліквідності (з 15,2% до 18,7%) є особливо важливим, оскільки відображає збільшення частки найбільш ліквідних активів — грошових коштів та їх еквівалентів. Це означає, що підприємство переходить від формально достатньої ліквідності до більш “якісної”, тобто такої, що базується не на дебіторській заборгованості, а на реальних грошових ресурсах.

Покращення кислотного тесту до 78,9% та швидкої ліквідності до 55,1% підтверджує, що навіть без урахування запасів компанія зберігає стабільну здатність погашати поточні зобов'язання. Це є прямим наслідком оптимізації оборотного капіталу, скорочення дебіторської заборгованості та більш ефективного управління грошовими потоками в межах логістичного та цифрового блоків реформ.

У сфері фінансової стійкості спостерігається чітке посилення автономії підприємства: коефіцієнт автономії зростає з 65,1% до 69,8%. Це означає збільшення частки власного капіталу у структурі фінансування, що знижує залежність від зовнішніх джерел та кредиторів. Одночасно зменшення показника

“чистий борг / EBITDA” з 3,0 до 2,4 свідчить про покращення боргової стійкості та здатності компанії швидше генерувати операційний прибуток для обслуговування боргу. У сукупності ці зміни формують більш “захищену” фінансову структуру, характерну для стабільних енергетичних корпорацій інвестиційного рівня.

Найбільш показовим блоком є рентабельність, де спостерігається відновлення після попередніх коливань і перехід до стійкого зростання. ROA збільшується до 8,1%, що свідчить про підвищення ефективності використання активів і кращу віддачу від інвестованого капіталу. ROE зростає до 15,9%, що є результатом одночасного підвищення прибутковості та більш раціональної структури капіталу. Це означає, що власники капіталу отримують вищу норму доходності без надмірного збільшення ризику.

Чиста маржа (NPM) зростає до 6,9%, що є важливим сигналом стабілізації операційної ефективності. Це зростання не є різким, але воно якісно важливе, оскільки відображає структурні зміни у витратах: оптимізацію виробничих процесів, цифровізацію управління, зниження логістичних витрат та підвищення маржинальності роздрібною сегмента. Таким чином, прибуток формується не за рахунок разових факторів, а через системне покращення операційної моделі.

Зростання оборотності активів до 1,3 свідчить про підвищення ефективності використання ресурсної бази підприємства. Активи генерують більше виручки на одиницю вкладеного капіталу, що є прямим наслідком модернізації виробництва, автоматизації процесів (SCADA, IoT), впровадження ERP-системи та оптимізації логістики.

Узагальнюючи, прогноз фінансового стану АТ «Укрнафта» на 2026 рік демонструє перехід від відновлювальної фази до фази стійкого зростання. Компанія одночасно підсилює ліквідність, зменшує боргове навантаження, підвищує рентабельність і покращує оборотність активів. Найважливішою характеристикою цієї динаміки є її структурний характер: покращення зумовлені не кон'юнктурними факторами, а реалізацією системного комплексу заходів, що формує довгострокову конкурентну перевагу та підвищує інвестиційну

привабливість підприємства. Прогноз ринкових позицій АТ «Укрнафта» на 2026 рік демонструє не просто кількісне покращення показників, а якісне посилення ринкової влади компанії та закріплення її домінуючих позицій у секторі (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогноз ринкового скорингу АТ «Укрнафта» на 2026 рік

Показники	2025 (факт)	2026 (прогноз)	Абсолютне відхилення
Індекс MarketScore	A / 3,5	A / 4,0	+0,5
Частка у секторі, %	21,62	24,80	+3,18
Частка ринку, %	95,36	96,80	+1,44
Частка субринку, %	95,36	96,80	+1,44
Місце в секторі	1	1	0
Абсолютний приріст виручки, млн грн	-5612,5	+18 833,6	+24 446,1
Темп зростання виручки, %	-5,3	+18,9	+24,2
Середньорічний темп зростання, %	34,6	39,8	+5,2

Джерело: власний розрахунок автора

Зростання індексу MarketScore з A/3,5 до A/4,0 є узагальнюючим індикатором підвищення конкурентоспроможності підприємства, що відображає одночасне покращення фінансових результатів, ефективності операційної діяльності та ринкової експансії. Перехід до вищого рівня скорингу означає зміцнення бренду, підвищення стійкості до ринкових коливань і посилення інвестиційної привабливості компанії.

Найбільш показовим є зростання частки у секторі з 21,62% до 24,80%, що свідчить про розширення впливу компанії в межах галузевого середовища. Така динаміка є результатом одночасної реалізації двох стратегічних напрямів: збільшення обсягів видобутку та продажів, а також активного розвитку роздрібного сегмента через мережу АЗС. Фактично компанія не лише утримує лідерство, а й посилює бар'єри входу для конкурентів, формуючи ефект масштабування бізнесу.

Ще більш стабільною є динаміка частки ринку та субринку, яка зростає з 95,36% до 96,80%. Це свідчить про майже повне домінування АТ «Укрнафта» у

відповідних сегментах та перехід до стану практично монопольного або квазімонопольного лідера. У таких умовах подальше зростання відбувається не через витіснення конкурентів, а через розширення загального ринку, підвищення ефективності продажів та диверсифікацію продуктового портфеля.

Збереження першого місця в секторі підтверджує стабільність конкурентної позиції, однак більш важливим є не сам рейтинг, а якісне посилення відриву від інших учасників ринку. Це означає, що компанія переходить від конкурентної боротьби за лідерство до управління ринковим середовищем, формуючи власні правила гри через масштаб, інфраструктуру та інтегровану бізнес-модель.

Особливо значущою є динаміка виручки. Після негативного показника у 2025 році (–5 612,5 млн грн) прогнозується різкий розворот тренду та зростання на +18 833,6 млн грн у 2026 році. Така зміна означає не лише відновлення попередніх обсягів, а й вихід на нову траєкторію зростання. Відносний темп зростання виручки у 18,9% підтверджує, що підприємство переходить до стабільної фази експансійного розвитку, де зростання забезпечується як видобувним сегментом, так і розвитком роздрібною мережі та супутніх сервісів.

Підвищення середньорічного темпу зростання до 39,8% є особливо важливим індикатором, оскільки відображає довгострокову стійкість тренду. Це означає, що зростання компанії стає не ситуативним, а структурно закріпленим, що є наслідком реалізації інвестицій у модернізацію, цифровізацію та оптимізацію операційних процесів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що у 2026 році АТ «Укрнафта» зміцнює статус беззаперечного лідера ринку, переходячи до моделі домінуючої компанії з високою ринковою часткою, стабільним зростанням виручки та посиленою конкурентною позицією. Ринкові показники демонструють синергію між операційною ефективністю та стратегічною експансією, що формує довгострокову стійкість бізнес-моделі та підвищує її адаптивність до зовнішніх викликів.

Проведена оцінка економічної ефективності проєкту розвитку

конкурентних переваг АТ «Укрнафта» дозволяє зробити узагальнений висновок про те, що реалізація запропонованого комплексу організаційних, технічних, цифрових, логістичних, екологічних заходів та розвитку мережі АЗС формує якісно нову траєкторію розвитку підприємства, орієнтовану на підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення фінансової стійкості та посилення ринкових позицій.

По-перше, результати прогнозування техніко-економічних показників свідчать про випереджальне зростання дохідної частини порівняно з витратною. Зокрема, збільшення чистого доходу супроводжується значно повільнішим зростанням собівартості, що забезпечує суттєве розширення валового та чистого прибутку. Це підтверджує, що ключовим ефектом проекту є не лише масштабування діяльності, а й підвищення її операційної ефективності. Водночас покращення показників фондівіддачі та зниження фондоємності свідчить про більш раціональне використання основного капіталу та зростання віддачі від інвестицій у виробничу базу.

По-друге, фінансовий стан підприємства демонструє перехід до більш стійкої та збалансованої моделі розвитку. Покращення ліквідності, зростання коефіцієнта автономії та зниження боргового навантаження ($Debt/EBITDA$) свідчать про зміцнення платоспроможності та зменшення залежності від зовнішнього фінансування. Одночасно зростання рентабельності активів, власного капіталу та чистої маржі підтверджує підвищення ефективності використання ресурсної бази підприємства та покращення якості формування прибутку. Важливо, що ці зміни мають структурний характер і зумовлені не кон'юнктурними факторами, а системною модернізацією бізнес-процесів.

По-третє, аналіз ринкового та фінансового скорингу засвідчує суттєве посилення конкурентних позицій АТ «Укрнафта». Зростання індексу FinScore та MarketScore відображає одночасне підвищення фінансової стабільності, операційної ефективності та ринкової активності підприємства. Збільшення частки у секторі та утримання домінуючих позицій на ринку свідчить про закріплення лідерського статусу компанії та формування високих бар'єрів для

потенційних конкурентів. Особливо важливо, що позитивна динаміка виручки після попереднього зниження у 2025 році змінюється на стійке зростання, що вказує на відновлення та перехід до нової фази експансійного розвитку.

По-четверте, ключовим результатом є наявність синергії між фінансовими, операційними та ринковими ефектами. Зростання прибутковості супроводжується підвищенням продуктивності праці, оптимізацією витрат, покращенням управління оборотним капіталом та розширенням ринкової присутності. Це свідчить про системний характер змін, коли кожен блок заходів підсилює ефект інших, формуючи комплексну конкурентну перевагу підприємства.

У підсумку можна констатувати, що реалізація проєкту розвитку конкурентних переваг АТ «Укрнафта» є економічно доцільною та стратегічно обґрунтованою. Підприємство демонструє перехід від відновлювальної моделі функціонування до моделі стійкого інвестиційно-орієнтованого зростання, що базується на підвищенні ефективності, цифровізації, модернізації виробництва та розширенні ринкової присутності. Отримані результати підтверджують, що запропоновані заходи формують довгострокові конкурентні переваги та підвищують інвестиційну привабливість компанії в енергетичному секторі.

Висновки до розділу 3

У межах третього розділу здійснено комплексне обґрунтування напрямів забезпечення конкурентних переваг для АТ «Укрнафта» та розроблено проєкт їх розвитку з урахуванням сучасних умов функціонування підприємства. Встановлено, що в умовах високої ринкової турбулентності, воєнних ризиків та трансформації енергетичного сектору ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності виступає системний підхід до формування та оновлення конкурентних переваг на основі поєднання ресурсного, технологічного та управлінського потенціалу.

Запропонований проєкт розвитку конкурентних переваг АТ «Укрнафта»

охоплює комплекс взаємопов'язаних блоків: організаційний, технічний, інноваційно-цифровий, логістичний, екологічний та блок розвитку мережі автозаправних станцій. Така структура дозволяє забезпечити одночасне підвищення ефективності управління, модернізацію виробничої бази, цифрову трансформацію бізнес-процесів, оптимізацію витрат і розширення ринкової присутності підприємства.

Особливу увагу приділено розвитку цифрової інфраструктури (ERP, SCADA, IoT, Big Data), яка формує основу для інтегрованого управління ресурсами та підвищення якості управлінських рішень. Водночас технічна модернізація та автоматизація виробництва сприяють зростанню видобутку, зменшенню простоїв обладнання та підвищенню енергоефективності, що є критично важливим у нафтогазовій галузі.

Окремо доведено ефективність логістичних та екологічних заходів, які забезпечують зниження операційних витрат, підвищення надійності постачання, мінімізацію екологічних ризиків та адаптацію підприємства до європейських стандартів сталого розвитку. Розвиток мережі АЗС, у свою чергу, формує нову бізнес-модель із диверсифікованими джерелами доходу та підвищеною маржинальністю.

Результати оцінки економічної ефективності свідчать, що реалізація запропонованого проєкту забезпечує суттєве покращення ключових фінансово-економічних показників АТ «Укрнафта» у прогностичному періоді. Зокрема, очікується зростання чистого доходу, валового та чистого прибутку, підвищення фондівіддачі, зниження боргового навантаження, покращення ліквідності та рентабельності, а також зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Аналіз ринкового та фінансового скорингу підтверджує посилення конкурентних позицій компанії: зростання FinScore та MarketScore, збільшення частки ринку та закріплення лідерських позицій у секторі. Це свідчить про перехід підприємства до моделі стійкого інвестиційно-орієнтованого розвитку з високим рівнем адаптивності до зовнішніх викликів.

Узагальнюючи результати розділу, можна зробити висновок, що реалізація

комплексу запропонованих заходів забезпечує формування синергетичного ефекту між організаційними, технологічними, цифровими та ринковими трансформаціями. Це створює довгострокові конкурентні переваги, підвищує інвестиційну привабливість та сприяє зміцненню позицій АТ «Укрнафта» на національному та потенційно міжнародних ринках енергоресурсів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на тему «Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування проєкту їх розвитку» комплексно досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування і посилення конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища.

У межах теоретичного розділу встановлено, що конкурентні переваги є складною економічною категорією, яка відображає сукупність внутрішніх характеристик підприємства, його ресурсного потенціалу, управлінських компетенцій та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Узагальнення наукових підходів дозволило дійти висновку, що конкурентні переваги не є сталим явищем, а формуються та трансформуються під впливом ринкових умов, рівня конкуренції та стратегічних рішень підприємства. Водночас відсутність єдиного підходу до їх трактування підтверджує багатовимірність та міждисциплінарний характер цієї категорії.

Систематизація сучасних методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства показала доцільність використання комплексного інструментарію, що включає формальні, матричні, управлінські та фінансово-аналітичні методи. Доведено, що кожен із підходів має обмежену сферу застосування, а найбільш об'єктивні результати досягаються за умови їх комбінованого використання. Це дозволяє забезпечити як кількісну оцінку ефективності діяльності підприємства, так і якісне стратегічне обґрунтування його позицій на ринку.

Окремо встановлено, що ключову роль у формуванні конкурентних переваг відіграє конкурентна стратегія підприємства, яка виступає інструментом довгострокового управління розвитком бізнесу. Вона забезпечує узгодження внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішнього середовища та визначає напрями досягнення стійких ринкових позицій. Узагальнення стратегічних підходів свідчить, що найбільш ефективними є гібридні стратегії,

які поєднують елементи цінової ефективності, диференціації та ринкової спеціалізації.

У практичній частині роботи проведено аналіз конкурентних переваг АТ «Укрнафта» як одного з ключових учасників енергетичного ринку України. Встановлено, що підприємство функціонує в умовах значних структурних змін галузі, що зумовлені впливом воєнних факторів, порушенням логістичних ланцюгів та трансформацією внутрішнього ринку нафтопродуктів.

Аналіз фінансово-економічної діяльності за 2021–2025 роки засвідчив нерівномірність розвитку підприємства з наявністю періоду суттєвого зростання у 2023 році та подальшою фазою стабілізації. Така динаміка свідчить про інвестиційно-адаптаційний характер розвитку компанії, за якого активне нарощування ресурсної бази та модернізація супроводжуються коливаннями прибутковості у короткостроковому періоді.

Дослідження ринкового середовища показало посилення процесів консолідації на паливному ринку України та зростання ролі великих інтегрованих операторів. У цих умовах АТ «Укрнафта» зміцнило свої позиції, розширило частку ринку та закріпилося серед провідних гравців роздрібною сегмента. Це свідчить про посилення її ринкового впливу та поступове формування стійких конкурентних позицій.

Оцінювання конкурентної позиції із застосуванням інтегральних підходів підтвердило підвищення ринкової та фінансової спроможності підприємства. Водночас виявлено певну нестабільність фінансових результатів, що проявляється у коливаннях прибутковості та залежності від зовнішніх макроекономічних і геополітичних факторів. Це вказує на необхідність підвищення внутрішньої ефективності та посилення фінансової стійкості бізнес-моделі.

У межах проектного розділу обґрунтовано систему заходів щодо розвитку конкурентних переваг АТ «Укрнафта», яка охоплює організаційний, технічний, цифровий, логістичний, екологічний напрями, а також розвиток роздрібною мережі. Запропонований підхід має комплексний характер і спрямований на

одночасне підвищення операційної ефективності, технологічного рівня та ринкової активності підприємства.

Особливе значення у запропонованій моделі відведено цифровій трансформації управління на базі сучасних інформаційних технологій (ERP, SCADA, IoT, аналітика великих даних), що забезпечує підвищення прозорості процесів, оперативності управлінських рішень та зниження витрат. Технічна модернізація виробничих потужностей, у свою чергу, формує основу для зростання продуктивності та підвищення енергоефективності.

Важливим результатом є також обґрунтування розвитку роздрібною сегмента як окремого джерела формування прибутку, що сприяє диверсифікації доходів і зниженню залежності від оптового ринку. Це підвищує загальну стійкість підприємства до ринкових коливань.

Додатково проведено оцінювання економічної ефективності проєкту розвитку мережі автозаправних станцій шляхом їх розширення та модернізації. Результати розрахунків засвідчили високу інвестиційну привабливість обох напрямів. Для нового будівництва АЗС обсяг інвестицій становить 120,0 млн грн при середньому річному чистому грошовому потоці 28,0 млн грн, що забезпечує ROI на рівні 163%, період окупності 4,3 роки, NPV +52,6 млн грн та IRR 18–20%. Для модернізації існуючих АЗС інвестиції становлять 45,0 млн грн при грошовому потоці 14,5 млн грн, що формує ROI 227%, період окупності 3,1 роки, NPV +29,8 млн грн та IRR 24–27%.

Прогнозні розрахунки підтверджують, що реалізація запропонованих заходів матиме позитивний вплив на фінансово-економічні результати підприємства, зокрема на прибутковість, ліквідність, оборотність ресурсів і рівень фінансової стабільності. Одночасно очікується підвищення інтегральних показників конкурентоспроможності та зміцнення позицій компанії на ринку. А саме прогноз ринкових позицій АТ «Укрнафта» на 2026 рік демонструє не просто кількісне покращення показників, а якісне посилення ринкової влади компанії та закріплення її домінуючих позицій у секторі. Зростання індексу MarketScore з A/3,5 до A/4,0 є узагальнюючим індикатором підвищення

конкурентоспроможності підприємства, що відображає одночасне покращення фінансових результатів, ефективності операційної діяльності та ринкової експансії. Перехід до вищого рівня скорингу означає зміцнення бренду, підвищення стійкості до ринкових коливань і посилення інвестиційної привабливості компанії.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що конкурентні переваги АТ «Укрнафта» формуються під впливом поєднання ресурсного потенціалу, масштабів діяльності, вертикальної інтеграції та інституційних факторів. Водночас їх стійкість залежить від здатності підприємства забезпечувати ефективне управління витратами, підвищувати операційну ефективність та адаптуватися до зовнішніх викликів.

Отже, у роботі доведено, що розвиток конкурентних переваг є безперервним стратегічним процесом, який потребує системного підходу, інноваційності та гнучкості управлінських рішень. Запропонований проєкт створює передумови для формування довгострокової стійкої конкурентної позиції підприємства та переходу до більш ефективної моделі розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Denning Steve, Folz Christina. How To Change Your Organizational Culture. SHRM. 2016. (Sep. 22). URL.<https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1016/pages/how-to-change-your-organizational-culture.aspx>
2. Interfax-Україна. *Ukrnafta increases its share on retail market of oil product sales to 7–8%* [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/106408/>
3. Interfax-Україна. *Новини енергетичного та паливного ринку України (2022–2025 рр.)* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://interfax.com.ua/>
4. Kenichi Ohmae. The Mind of the Strategist / Kenichi Ohmae. – New York: Mc Graw-Hill, 1982. – S. 32-38.
5. Kuyun S. (A-95 Consulting Group). *Коментарі та аналітика ринку пального України // Interfax-Україна / Media Center Ukraine* [Електронні публікації]. – Режим доступу: <https://interfax.com.ua/>
6. Lopes S. C. P., Lopes H. E. G., Coleta K. G., Rodrigues V. C. Business models and competitive advantage: dynamic approach. *Revista Ibero Americana de Estratégia*. 2019. Vol. 18. Núm. 1. P. 90–105.
7. SMIDA – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/>
8. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. URL: <https://mdes.khmnmu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/69>
9. Безпарточний М. Г., Брітченко І. Г., Безпарточна О. С. Ринкове середовище та конкурентні переваги підприємств України. *International scientific conference «Information and innovation technologies in the XXI century» University of Technology, Katowice 15–16 September 2022*. Katowice: Wyższa Szkoła Techniczna w Katowicach, 2022. С. 5–7.
10. Безтелесна Л., Чигир Н. Механізм забезпечення сталої конкурентоспроможності великого промислового підприємства. *Економіст*.

2004. № 12. С. 40-44.

11. Богма О. С., Болдуєва О. В. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2010. № 3. С. 166-170.

12. Бондаренко С. М., Лісовський М. Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 15(1). С. 42-45. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_15%281%29_11

13. Бондаренко С.М., Невмержицька А.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємств. Технології та дизайн. 2014. № 2(11). – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_2_15.pdf

14. Войчак А.В., Камишніков Р.В Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2005. № 2. С. 50-53.

15. Всупереч обставинам: Як український бізнес процвітає під час війни. Payoneer. 2023. URL: <https://www1.payoneer.com/ua/resources/defying-the-odds-how-ukrainian-businesses-thrive-during-war/>

16. Гарачук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 2. С. 60-66

17. Голік В.В. Забезпечення конкурентних переваг підприємств через формування системи стратегічного управління. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: Міжнар. наук.-практ. конф. 16-17.08.2013: матеріали. – Сімферополь, 2013. С. 26-29.

18. Голобородько А., Кубишина Н. Вибір конкурентної стратегії підприємства. Збірник тез доповідей: III Міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2022. С. 217–220

19. Гончар В. В. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2016. №

1. С. 81–85.

20. Джонсон Р.А. (2008), Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників [Kompleksne upravlinnya konkurentospromozhnisty amerykans'kykh vyrobnykiv] Бліц – Інформ, Київ, Україна.

21. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є.О. Діденко, П.І. Жураківський // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Дніпропетровськ: ДДАЕУ, 2017. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>

22. Економіка підприємств : посібник / за ред. П. С. Харіва. Тернопіль : Економічна думка, 2010. 500 с.

23. Єрмак А.В. Конкурентоздатність підприємства: сутність, поняття. Вісник економічної науки. 2012. № 1. С.41-44.

24. Закрижевська І.В., Полозова В.М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2021. № 6. Том 2. С. 211–215. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf>

25. Запашук Л.В. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності. Економіка і суспільство. 2018. № 15. С. 303–308. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/47.pdf

26. Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства / Касич А.О., // Економіка та держава. 2016. № 11. С. 65-70.

27. Касич А.О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз. 2016. № 2, Том 25. С. 79-85.

28. Консалтингова група А-95. *Офіційний сайт компанії та аналітичні матеріали про ринок нафтопродуктів України* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://a95.ua/>

29. Красневич Г. Проблемний аспект визначення поняття та класифікація інноваційних проєктів. Наука та інновації. 2010. Т.4. № 3. С. 55–74.

30. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посібн. К. : Вид-во КНЕУ, 1998. 152 с.
31. Лаба Т. В. Митяй О.В. Особливості формування конкурентних переваг в системі конкурентних відносин підприємств. Вісник СНАУ. Серія «Економіка і менеджмент». 2024. №8 (61). С. 140-147.
32. Одреч Д., Момтаз П., Мотузенко Г., Вісмара С. Як війна впливає на розвиток підприємництва: висновки з російсько-українського конфлікту. Вокс Україна. 22 травня 2023. URL: <https://voxukraine.org/yak-vijna-vplyvaye-na-rozvytok-pidpryemnytstva-vysnovky-z-rosijsko-ukrayinskogo-konfliktu>
33. Офіційний сайт АТ «Укрнафта» URL: <https://www.ukrnafta.com/>
34. Позняк С Конкурентні переваги і конкурентоспроможність. Актуальні проблеми економіки. 2003. №1. С.50-55.
35. Рожко Н. Я. Стратегії досягнення конкурентних переваг виробників на ринку овочів та фруктів. Агро-світ. 2020. № 3. С. 73–79.
36. Савчук В.І. (2008) Системи управління конкурентоспроможністю. Основа, Харків, Україна.
37. Саєнко М.Г. «Стратегія підприємства» Т.: «Економічна думка», 2006. 390 с.
38. Сарай Н. І., Григоруk А. А., Литвин Л. М. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку // Трансформаційна економіка. 2024. № 1(06). С. 58–62. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/88> DOI: 10.32782/2786-8141/2024-6-11.
39. Селезньова Г. О. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 10. URL: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016>.
40. Сім'ячко О.І., Савчук А.М., Танасійчук А.М. Формування конкурентних переваг на міжнародному ринку. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2020. № 5. С. 208–212. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/40-17.pdf>

41. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д. О. Горелов, С. Ф. Большенко. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
42. Такамацу К. (2009), Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників, Бліц – Інформ, Київ, Україна
43. Тимошик Н. С., Семчишин Є. В. Організаційні аспекти формування та оптимізації фінансових ресурсів підприємств. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Сер. Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69), № 2. С. 232–238.
44. Туряниця В. В. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2022. № 3 (52). Том 3. С. 264–278.
45. Хмурова В. В., Кулініч В. В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства = Features of management of the competitive advantages of the enterprise. *Економічний простір*. 2023. № 57. С. 17–22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17>
46. Хом'яков В. І., Бакум І. В. Управління потенціалом підприємства: [навч. посіб.]. К.: Кондор, 2007. 400 с.
47. Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf
48. Цьвок Д.Р., Яворська Н.П. Формування конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. Випуск № 5(61). С. 141–147. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_61_2017_ukr/22.pdf
49. Шарко В. В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлю. Молодий вчений. 2017. № 4. С. 788–793
50. Шевченко Л.С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. Економічна теорія та право. 2022. № 2 (49). С. 71-76
51. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.



Фінансова звітність за 2023 рік

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРНАФТА"
М. КИЇВ, ПРОВУЛОК НЕСТОРІВСЬКИЙ, БУД. 3-5
(АТ "УКРНАФТА")

Код за ЄДРПОУ: [00135390](#)

Дата звіту	07.06.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Іванова Олена Вікторівна
КАТОТГ	UA80000000001078669
Кількість працівників	18 332

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	229 376.00	274 242.00
первісна вартість	1001	528 582.00	627 655.00
накопичена амортизація	1002	-299 206.00	-353 413.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 506 950.00	2 078 477.00
Основні засоби	1010	16 183 779.00	17 795 291.00
первісна вартість	1011	17 496 242.00	19 262 211.00
знос	1012	-1 312 463.00	-1 466 920.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	11 712.00	11 712.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	833 109.00	1 647.00
Відстрочені податкові активи	1045	4 758 188.00	4 751 505.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	3 088 268.00	3 088 268.00
Усього за розділом I	1095	26 611 382.00	28 001 142.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	5 574 922.00	8 602 049.00
Виробничі запаси	1101	669 851.00	778 734.00
Незавершене виробництво	1102	7 994.00	653 446.00
Готова продукція	1103	4 095 437.00	5 509 849.00
Товари	1104	801 640.00	1 660 020.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 899 344.00	5 297 126.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	372 227.00	2 645 082.00
з бюджетом	1135	4 042 451.00	1 033 848.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 270 871.00	825 808.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	59 372.00	583 052.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	830 657.00	17 792 861.00
Готівка	1166	14 366.00	32 166.00
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 080 772.00	1 445 438.00
Усього за розділом II	1195	14 859 745.00	37 399 456.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	15 245.00	15 245.00
Баланс	1300	41 486 372.00	65 415 843.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 010 972.00	1 010 972.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	25 039 460.00	27 223 451.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-15 215 499.00	1 255 758.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	10 834 933.00	29 490 181.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	65 058.00	63 532.00
Довгострокові забезпечення	1520	2 254 327.00	2 314 845.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	1 332 418.00	1 494 546.00
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	2 319 385.00	2 378 377.00

Продовження дод. А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	1 468 360.00	3 727 011.00
розрахунками з бюджетом	1620	8 447 651.00	6 672 175.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	693 740.00	
розрахунками зі страхування	1625	37 296.00	49 605.00
розрахунками з оплати праці	1630	159 449.00	207 645.00
за одержаними авансами	1635	1 238 774.00	1 796 648.00
за розрахунками з учасниками	1640	2 258 663.00	8 366 831.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	3 630 507.00	6 715 199.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	11 091 354.00	6 012 171.00
Усього за розділом III	1695	28 332 054.00	33 547 285.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	



Фінансова звітність за 2025 рік

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРНАФТА"
 М. КИЇВ, ПРОВУЛОК НЕСТОРИВСЬКИЙ, БУД. 3-5
 (АТ "УКРНАФТА")

Код за ЄДРПОУ: [00135390](#)

Дата звіту	07.04.2026
Період	2025 рік, 12 міс
Бухгалтер	Сидорчук Таїса Володимирівна
КАТОТТГ	UA800000000001078669
Кількість працівників	19 583

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	564 318.00	1 277 527.00
первісна вартість	1001	999 971.00	1 860 838.00
накопичена амортизація	1002	-435 653.00	-583 311.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6 660 501.00	9 579 397.00
Основні засоби	1010	26 671 698.00	43 300 992.00
первісна вартість	1011	28 332 669.00	45 593 356.00
знос	1012	-1 660 971.00	-2 292 364.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	848 867.00	1 298 075.00
1036	1036	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 647.00	1 025.00
Відстрочені податкові активи	1045	3 921 796.00	2 675 132.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	3 088 268.00	3 146 740.00
Усього за розділом I	1095	41 757 095.00	61 278 888.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	13 894 827.00	17 549 004.00
Виробничі запаси	1101	1 350 327.00	1 698 417.00
Незавершене виробництво	1102	902 652.00	1 142 973.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Готова продукція	1103	9 175 539.00	11 384 890.00
Товари	1104	2 466 309.00	3 322 724.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	801 365.00	6 684 213.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 306 110.00	1 658 184.00
з бюджетом	1135	222 125.00	771 573.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	665 269.00	278 977.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	21 097 987.00	4 301 538.00
Готівка	1166	22 710.00	26 501.00
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	60 163.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	4 432 516.00	6 446 891.00
Усього за розділом II	1195	42 420 199.00	37 750 543.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	15 245.00	
Баланс	1300	84 192 539.00	99 029 431.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 010 972.00	1 010 972.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	32 876 639.00	43 028 449.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16 041 289.00	20 409 563.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	49 928 900.00	64 448 984.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	119 656.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	344 839.00	507 812.00
Довгострокові забезпечення	1520	2 497 239.00	2 726 276.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	2 023 150.00	1 874 164.00
Цільове фінансування	1525	0.00	2 927 782.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	2 842 078.00	6 281 526.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	25 207.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	86 618.00
товари, роботи, послуги	1615	5 043 428.00	3 673 545.00
розрахунками з бюджетом	1620	5 427 883.00	4 258 845.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 379 460.00	183 512.00
розрахунками зі страхування	1625	78 218.00	87 528.00
розрахунками з оплати праці	1630	308 296.00	331 264.00
за одержаними авансами	1635	5 696 859.00	7 017 372.00
за розрахунками з учасниками	1640	6 198 776.00	2 710 073.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	4 199 649.00	3 299 212.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	4 468 452.00	6 809 257.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	41 486 372.00	65 415 843.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	95 169 397.00	40 873 012.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	44 684 808.00	17 278 951.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	50 484 589.00	23 594 061.00

Продовження дод. Б

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	2 895 899.00	1 544 178.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	2 042 963.00	1 948 575.00
Витрати на збут	2150	6 747 797.00	3 292 446.00
Інші операційні витрати	2180	17 003 615.00	24 010 142.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	27 586 113.00	
збиток	2195		4 112 924.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	2 146 983.00	752 827.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	492 708.00	1 761 812.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	29 240 388.00	
збиток	2295		5 121 909.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 642 217.00	637 204.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	23 598 171.00	
збиток	2355		4 484 705.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
-------------	-----------	-----------------------------	---

Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	2 497 393.00	-767 621.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	116 270.00	72 431.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	2 613 663.00	-695 190.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	470 460.00	-125 134.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	2 143 203.00	-570 056.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	25 741 374.00	-5 054 761.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	19 611 146.00	6 626 549.00
Витрати на оплату праці	2505	5 307 173.00	3 743 737.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 072 022.00	749 293.00
Амортизація	2515	2 691 596.00	1 711 384.00
Інші операційні витрати	2520	41 797 246.00	33 699 151.00
Разом	2550	70 479 183.00	46 530 114.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом III	1695	31 421 561.00	28 298 921.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	84 192 539.00	99 029 431.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	99 586 714.00	105 199 240.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	80 222 529.00	78 816 616.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	19 364 185.00	26 382 624.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	717 381.00	3 725 493.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	4 077 314.00	3 081 480.00
Витрати на збут	2150	7 470 511.00	5 673 898.00
Інші операційні витрати	2180	3 178 276.00	4 072 588.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 355 465.00	17 280 151.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 677 092.00	2 977 911.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	540 851.00	464 543.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6 491 706.00	19 793 519.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-892 565.00	-3 409 889.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 599 141.00	16 383 630.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
-------------	-----------	-----------------------------	---

Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	12 649 320.00	6 569 723.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	98 021.00	-8 544.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	12 747 341.00	6 561 179.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	2 294 522.00	1 181 012.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	10 452 819.00	5 380 167.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	16 051 960.00	21 763 797.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	40 546 556.00	35 376 457.00
Витрати на оплату праці	2505	8 793 547.00	7 356 252.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 736 801.00	1 435 546.00
Амортизація	2515	4 722 929.00	3 158 680.00
Інші операційні витрати	2520	39 148 797.00	44 317 647.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Разом	2550	94 948 630.00	91 644 582.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	54 228 510.00	54 228 510.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	54 228 510.00	54 228 510.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	103.25	302.12
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	103.25	302.12
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

ЗГОДА здобувача вищої освіти

Державного університету економіки і технологій про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату та розміщення в Репозитарії Університету

Я, **Якімов Павло Сергійович**, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Засвідчую, що кваліфікаційна робота бакалавра на тему: **«Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування проекту їх розвитку на прикладі АТ «Укрнафта»»** виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. У роботі подано результати власних досліджень автора. Усі використані ідеї, матеріали, результати досліджень та цитати інших авторів супроводжуються відповідними посиланнями на джерела.

З Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Усвідомлюю, що у разі порушення принципів академічної доброчесності кваліфікаційна робота може бути не допущена до захисту або оцінена незадовільно. Також мені відомо, що відповідно до Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій ця робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ). З умовами її розміщення ознайомлений.

04.06.2026