МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Підвищення рівня конкурентоспроможності нафтогазової компанії WOG в умовах зростання конкуренції на ринку

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Increasing the Competitiveness of the WOG Oil and Gas Company in the Conditions of Growing Competition in the Market

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи гр. 6.0731-мо-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Д.В. Чікіна
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. О.А. Онищенко
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя
2025

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент,
освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Чікіній Діані Владиславівні

1. Тема роботи Підвищення рівня конкурентоспроможності нафтогазової компанії WOG в умовах зростання конкуренції на ринку
керівник роботи доцент кафедри П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. Онищенко О.А.
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності досліджуваної організації
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретичні основи конкурентоспроможності компаній в умовах ринкової конкуренції – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та економічна природа конкурентоспроможності підприємства; 1.2 Основні чинники формування конкурентоспроможності нафтогазових компаній; 1.3 Зарубіжний досвід підвищення конкурентоспроможності енергетичних компаній. Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності компанії WOG на сучасному етапі – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Оцінка конкурентоспроможності компанії. Розділ 3. Напрями та інструменти підвищення конкурентоспроможності компанії WOG – складається з 2 підрозділів: 3.1 Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності компанії; 3.2 Підвищення ефективності управління персоналом та впровадження ESG-підходів.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2025	13.03.2025
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.03.2025	14.03.2025
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	17.04.2025	17.04.2025

6. Дата видачі завдання 13.02.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент _____ Д.В. Чікіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.А. Онищенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
(підпис)

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота : «Підвищення рівня конкурентоспроможності нафтогазової компанії WOG в умовах зростання конкуренції на ринку» : 69 сторінок, 18 таблиць, 6 рисунків. Перелік посилань нараховує 45 найменувань.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності пошуку ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності нафтогазових компаній в умовах зростаючої конкуренції на ринку, змін у споживчих запитах, нестабільного економічного середовища та трансформації енергетичного сектору.

Мета дослідження – розробка практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності нафтогазової компанії WOG на основі комплексного аналізу її діяльності та ринкового середовища.

Об’єкт дослідження – процеси формування та підвищення конкурентоспроможності підприємств нафтогазової галузі.

Предмет дослідження – система управління конкурентоспроможністю компанії WOG в умовах зростання ринкової конкуренції.

В роботі розкриті теоретичні засади поняття конкурентоспроможності підприємства; охарактеризовані чинники, що впливають на неї в контексті нафтогазової галузі; проведений аналіз сучасного стану компанії WOG, оцінені її конкурентні позиції, на основі чого розроблені стратегічні напрями вдосконалення конкурентної стратегії.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, НАФТОГАЗОВА КОМПАНІЯ, ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНИЙ КОМПЛЕКС, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ

ABSTRACT

Qualification work : « Increasing the Competitiveness of the WOG Oil and Gas Company in the Conditions of Growing Competition in the Market» : 69 pages, 18 tables, 6 figures. The list of references includes 45 items.

The relevance of the research topic lies in the need to find effective strategies to increase the competitiveness of oil and gas companies in the face of growing competition in the market, changes in consumer demand, an unstable economic environment and the transformation of the energy sector.

The purpose of the research is to develop practical recommendations for increasing the level of competitiveness of the oil and gas company WOG based on a comprehensive analysis of its activities and the market environment.

The object of the research is the processes of forming and increasing the competitiveness of oil and gas industry enterprises.

The subject of the research is the competitiveness management system of the company WOG in the face of growing market competition.

The paper reveals the theoretical foundations of the concept of enterprise competitiveness; characterizes the factors that influence it in the context of the oil and gas industry; analyzes the current state of the company WOG, assesses its competitive positions, and on the basis of which strategic directions for improving the competitive strategy are developed.

COMPETITIVENESS, DEVELOPMENT STRATEGY, OIL AND GAS COMPANY, FUEL AND ENERGY COMPLEX, COMPETITIVE STRATEGY

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АЗС – автозаправна станція;

ВВП – валовий внутрішній продукт;

ЄДРПОУ – Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України;

ESG (від англ. – Environmental, Social, and Governance) – екологічні, соціальні та управлінські чинники;

ERP (від англ. – Enterprise Resource Planning) – система планування ресурсів підприємства;

CRM (від англ. – Customer Relationship Management) – система управління взаємовідносинами з клієнтами;

SWOT (від англ. – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – сильні і слабкі сторони, можливості, загрози;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

WOG – West Oil Group, торгова марка компанії ТОВ «Вест Ойл Груп»;

КВЕД – Класифікація видів економічної діяльності;

KPI (від англ. – Key Performance Indicator) – ключовий показник ефективності;

R&D (від англ. – Research and Development) – дослідження та розробки;

B2C – (від англ. – Business to Customer) – бізнес для споживача.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..…….... 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ……..... 11
1.1 Сутність та економічна природа конкурентоспроможності підприємства .....… 11
1.2 Основні чинники формування конкурентоспроможності нафтогазових компаній ..……..... 18
1.3 Зарубіжний досвід підвищення конкурентоспроможності енергетичних компаній …..……. 28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ WOG НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ …….…… 31
2.1 Загальна характеристика підприємства ……...……. 31
2.2 Оцінка конкурентоспроможності компанії ……..….. 40
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ WOG ……... 51
3.1 Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності компанії ……..... 51
3.2 Підвищення ефективності управління персоналом та впровадження ESG-підходів …….....……..... 59
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……...……..... 62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….……..……..... 65

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації енергетичного ринку України, активної лібералізації ринкових відносин і загострення конкурентної боротьби особливої актуальності набуває питання забезпечення високого рівня конкурентоспроможності нафтогазових компаній.

Одним із ключових суб'єктів цього ринку є компанія WOG – національний лідер у роздрібній реалізації нафтопродуктів, який функціонує в умовах жорсткої конкуренції з боку інших вітчизняних і міжнародних операторів.

Ефективна конкуренція передбачає постійний пошук нових стратегічних підходів до підвищення якості обслуговування, впровадження інновацій, оптимізації внутрішніх процесів та адаптації до змін зовнішнього середовища. У зв'язку з цим дослідження напрямів підвищення конкурентоспроможності компанії WOG є вкрай актуальним як з наукової, так і з прикладної точки зору.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності пошуку ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності нафтогазових компаній в умовах зростаючої конкуренції на ринку, змін у споживчих запитах, нестабільного економічного середовища та трансформації енергетичного сектору.

Особливої значущості це питання набуває для українських компаній, таких як WOG, які змушені адаптуватися до нових викликів, зберігаючи при цьому лідерські позиції, забезпечуючи стабільну якість обслуговування, інноваційний розвиток і стійкість до зовнішніх загроз.

Метою кваліфікаційного дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності нафтогазової компанії WOG на основі комплексного аналізу її діяльності та ринкового середовища.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлено низку завдань:

- розкрити теоретичні засади поняття конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати чинники, що впливають на неї в контексті нафтогазової галузі;
- провести аналіз сучасного стану компанії WOG, оцінити її конкурентні позиції;
- розробити стратегічні напрями вдосконалення конкурентної стратегії.

Об’єктом дослідження є процеси формування та підвищення конкурентоспроможності підприємств нафтогазової галузі.

Предметом дослідження виступає система управління конкурентоспроможністю компанії WOG в умовах зростання ринкової конкуренції.

У процесі дослідження застосовувалися такі наукові методи: системний підхід – для дослідження внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на діяльність компанії; економічний аналіз – для оцінки фінансових і ринкових показників; метод SWOT-аналізу – для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз; метод порівняльного аналізу – для вивчення позицій компанії відносно основних конкурентів; графічний метод – для наочного представлення аналітичної інформації.

Інформаційною базою дослідження стали: фінансова звітність компанії WOG, статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали профільних видань (зокрема «Нафтогазова галузь України», «Енергобізнес»), маркетингові звіти консалтингових компаній, результати галузевих досліджень, а також законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність нафтогазового сектора.

Ступінь вивчення теми свідчить про значну увагу наукової спільноти до проблеми конкурентоспроможності підприємств, зокрема в енергетичному секторі. Теоретичні основи конкурентоспроможності активно

розроблялися вітчизняними економістами – О. А. Сахарною, І. О. Бланком, С. Ф. Покропивним, Л. Г. Шкарлет. Серед зарубіжних дослідників варто відзначити таких науковців, як М. Портер, І. Ансофф, П. Дойль, Ф. Котлер, які зробили значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління та конкурентних переваг підприємств.

Попри наявність вагомого наукового доробку, окремі аспекти досліджуваної теми залишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, потребують подальшого опрацювання питання адаптації класичних підходів до конкурентоспроможності в умовах енергетичної трансформації, нестабільного регуляторного середовища та активного розвитку цифрових сервісів. Недостатньо також розроблені комплексні моделі підвищення конкурентоспроможності саме українських нафтогазових компаній, які функціонують в умовах обмежених ресурсів та високої чутливості до зовнішніх шоків.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю компанії WOG із урахуванням специфіки її функціонування в умовах постійних ринкових змін та посилення конкурентного тиску.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів керівництвом компанії WOG для підвищення її конкурентного потенціалу, поліпшення маркетингової стратегії, оптимізації внутрішніх процесів і забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку нафтопродуктів України.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі викладено теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємств. У другому розділі проведено всебічний аналіз діяльності компанії WOG. У третьому запропоновано конкретні напрями підвищення конкурентоспроможності компанії.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1 Сутність та економічна природа конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових економічних категорій, яка визначає його здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, зберігати та розширювати частку ринку, забезпечувати прибутковість і довгострокову стійкість. Вона відображає комплексну характеристику підприємства, що включає рівень його ресурсного забезпечення, здатність до інновацій, ефективність управління, якість продукції або послуг, здатність до адаптації в мінливому ринковому середовищі та задоволення потреб споживачів краще, ніж конкуренти [12; 16; 17].

З економічної точки зору конкурентоспроможність – це результат взаємодії внутрішніх можливостей підприємства (ресурсного потенціалу, виробничої гнучкості, професіоналізму персоналу) з факторами зовнішнього середовища (ринкова кон’юнктура, регуляторна політика, дії конкурентів, технологічні тренди). Вона не є сталою величиною, а постійно змінюється під впливом як зовнішніх викликів, так і внутрішніх управлінських рішень. Саме тому конкурентоспроможність слід розглядати як динамічний процес підтримання і нарощування переваг, що дозволяють підприємству бути успішним на ринку [20].

Сутність конкурентоспроможності охоплює кілька рівнів. На мікрорівні вона виявляється у здатності конкретного підприємства виробляти продукцію або надавати послуги з більшою споживчою цінністю та при оптимальних витратах порівняно з конкурентами. На макрорівні – вона стає

частиною загальної конкурентоспроможності галузі чи економіки країни, оскільки успішні підприємства формують національну економічну силу [21].

На практиці конкурентоспроможність підприємства часто оцінюється за низкою показників, зокрема: частка ринку, рівень прибутковості, обсяги продажів, рівень задоволеності споживачів, вартість бренду, індекси продуктивності та інноваційної активності. Однак жоден з цих показників не є універсальним – комплексна оцінка конкурентоспроможності передбачає поєднання як кількісних, так і якісних критеріїв.

Згідно з підходами провідних економістів, зокрема М. Портера, конкурентоспроможність базується на наявності сталих конкурентних переваг – тобто таких характеристик продукції, процесів або структури управління, які важко або неможливо швидко відтворити конкурентами. Це можуть бути унікальні технології, сильний бренд, висока лояльність клієнтів, логістичні переваги, гнучкість бізнес-моделі, екологічність або соціальна відповідальність [38].

У сучасних умовах конкуренція виходить за межі лише цінових характеристик і охоплює цілу систему взаємодії з ринком. Тому конкурентоспроможність підприємства все більше залежить від нематеріальних активів – інтелектуального капіталу, репутації, корпоративної культури, здатності до швидкого впровадження інновацій, участі у створенні цінностей для клієнтів і суспільства.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – це інтегрований показник, який відображає його ринкову силу, адаптивність і здатність до створення конкурентних переваг. Її забезпечення вимагає системного, стратегічного підходу до управління всіма сферами діяльності підприємства – від виробництва до маркетингу, від персоналу до фінансів, з обов’язковим урахуванням зовнішніх економічних, соціальних та технологічних змін [4; 7; 11].

Питання конкурентоспроможності підприємства займає вагоме місце у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Теоретичні засади цього

поняття розглядалися як у класичній економічній думці, так і в межах сучасних досліджень з управління, маркетингу, стратегічного менеджменту.

Один із фундаментальних підходів до аналізу конкурентоспроможності був сформульований американським економістом Майклом Портером у його праці «Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів» [22]. У ній автор запропонував модель п’яти сил конкуренції, яка дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску в галузі, а також виокремив три основні стратегії досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування.

У подальших роботах, зокрема у книзі «Конкурентні переваги», Портер зосередив увагу на побудові ланцюга створення цінності як основи формування унікальності компанії на ринку [23].

Суттєвий внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності зробив Ігор Ансофф, автор концепції стратегічного планування. У його роботі «Стратегічне управління» представлено підходи до вибору стратегій з урахуванням зовнішніх загроз і внутрішніх можливостей фірми, що безпосередньо стосується питання конкурентного позиціювання [3].

Серед вітчизняних дослідників значна увага приділяється економічній природі конкурентоспроможності підприємств в умовах ринкової економіки. Зокрема, О. А. Сахарна у своїй праці «Конкурентоспроможність підприємства: теорія, методологія, практика» розглядає комплексну систему оцінювання конкурентоспроможності на основі аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [25].

І. О. Бланк, відомий український економіст, у своїх роботах «Управління конкурентоспроможністю підприємства» та «Фінансовий менеджмент» визначає конкурентоспроможність як здатність підприємства генерувати довгострокові фінансові результати, які перевищують середньоринкові, через оптимальне використання капіталу й ресурсів [5; 6].

С. Ф. Покропивний у виданні «Економіка підприємства» акцентує увагу на тому, що конкурентоспроможність є інтегральною

характеристикою, що поєднує якість продукції, рівень витрат, ринкову репутацію, інноваційність і здатність до швидкої адаптації [21].

Також варто згадати дослідження Л. Г. Шкарлета, присвячені питанням інноваційної діяльності як фактору підвищення конкурентоспроможності. У його наукових працях обґрунтовується необхідність впровадження технологічних змін, модернізації виробництва й інвестицій у людський капітал як основи стратегічних переваг [31].

У сфері оцінки конкурентного середовища активно використовуються підходи, описані у працях Ф. Котлера, зокрема в книзі «Маркетинг-менеджмент», де аналізується поняття конкурентного аналізу та позиціювання бренду на ринку [15].

Таким чином, наукова база дослідження конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на теоретичних напрацюваннях зарубіжних і українських учених, проте актуальність зберігає подальше дослідження саме прикладних інструментів підвищення конкурентоспроможності в специфічних галузях, таких як нафтогазова, що функціонує в умовах високої чутливості до зовнішніх змін, енергетичних трансформацій та цінової нестабільності.

Систематизуємо основні класичні в менеджменті підходи до визначення поняття конкурентоспроможності в таблиці 1.1:

Таблиця 1.1 – Визначення поняття конкурентоспроможності

Автор / Джерело	Визначення конкурентоспроможності	Ключові акценти
1	2	3
М. Портер	Здатність компанії формувати та реалізовувати конкурентні стратегії, що забезпечують стабільну перевагу.	Стратегія, конкурентна перевага, позиціювання
І. Ансофф	Здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі швидше, ніж конкуренти.	Гнучкість, стратегічне управління

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
І. О. Бланк	Інтегральна характеристика ефективного використання ресурсів для досягнення переваг на ринку.	Фінансові результати, ресурсна ефективність
С. Ф. Покропивний	Сукупність характеристик, які визначають перевагу продукції підприємства порівняно з аналогами на ринку.	Якість продукції, ціна, маркетингові фактори
О. А. Сахарна	Здатність підприємства ефективно функціонувати та займати стабільне місце на ринку в довгостроковій перспективі.	Сталість, ринкова позиція
Ф. Котлер	Здатність фірми запропонувати споживачам вищу цінність, ніж конкуренти.	Цінність для споживача, маркетингова перевага
Європейська комісія (EU Competitiveness Report)	Міра ефективного використання наявних ресурсів для забезпечення високого рівня добробуту громадян і підприємств.	Ресурси, інновації, добробут
OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development)	Здатність підприємства або економіки виробляти товари й послуги, які витримують конкуренцію на зовнішніх ринках.	Міжнародна торгівля, продуктивність, інновації

Фактори конкурентоспроможності підприємства становлять сукупність умов та характеристик, які визначають здатність компанії успішно конкурувати на ринку, займати та утримувати прибуткові позиції, а також забезпечувати довгострокову життєздатність в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність формується під впливом широкого спектру факторів, які можна умовно поділити на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні) [17].

До внутрішніх факторів належать ті, що безпосередньо залежать від самого підприємства, його ресурсного потенціалу, управлінських рішень та організаційної структури (рис.1.1):

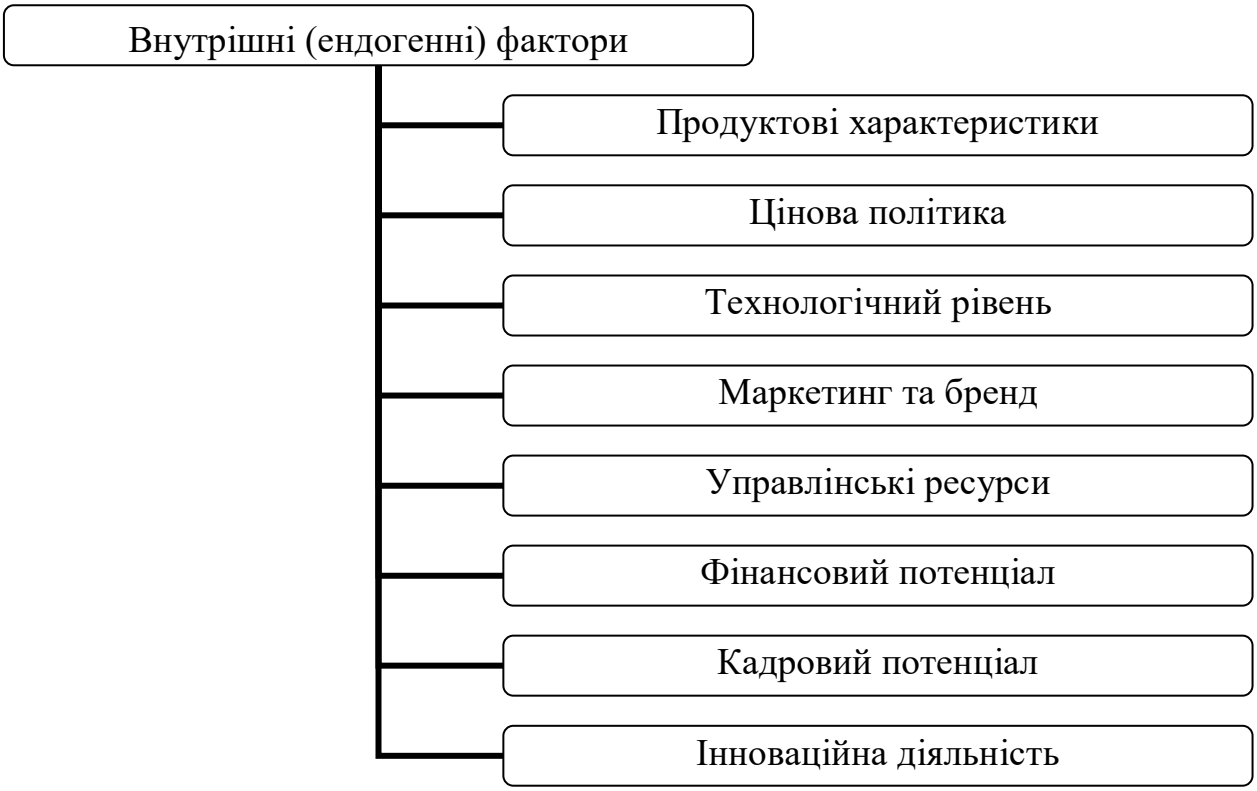


Рис.1.1 – Внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємств

Одним із ключових таких чинників є якість продукції чи послуг, що визначає рівень задоволеності споживачів, формує лояльність та позитивний імідж бренду. Особливо це актуально для нафтогазової галузі, де стабільна якість пального є критичною умовою збереження конкурентної позиції.

Іншим важливим фактором є цінова політика, яка включає не лише рівень цін, а й гнучкість у їх формуванні, використання систем знижок, програм лояльності, акцій. У контексті WOG, дисконтні програми, мобільні додатки з кешбеком, картки постійного клієнта виступають вагомими інструментами залучення та утримання споживачів.

Технологічний рівень підприємства визначає його ефективність, здатність до інновацій, швидкість адаптації до нових ринкових умов. Високий рівень автоматизації, впровадження сучасного програмного забезпечення, цифровізація бізнес-процесів дозволяють зменшити витрати та покращити управління ресурсами. WOG у цьому контексті виділяється

впровадженням сучасних ІТ-рішень та інвестиціями у розвиток мережі електрозарядних станцій.

Не менш важливим є маркетингова стратегія, що включає в себе не лише рекламну діяльність, але й загальну комунікацію з клієнтом, позиціювання бренду, роботу з громадськістю. Бренд WOG активно розвивається через соціальні ініціативи, партнерські проєкти та активну присутність у цифровому середовищі, що позитивно впливає на його конкурентоспроможність.

Окрім цього, управлінський та кадровий потенціал також істотно впливають на результативність функціонування підприємства.

Серед зовнішніх факторів, що не залежать від підприємства, вирізняються такі, як рівень конкуренції у галузі, законодавче регулювання, економічна ситуація в країні та у світі, політична стабільність, соціальні тенденції, міжнародні ринкові умови тощо (рис. 1.2):



Рис.1.2 – Зовнішні фактори конкурентоспроможності підприємств

У випадку нафтогазової сфери важливими є глобальні ціни на нафту, стабільність постачання ресурсів, логістичні виклики, а також наявність або відсутність державного регулювання цін. Значний вплив має і екологічна політика, яка спонукає підприємства до екологізації своєї діяльності та впровадження ESG-принципів.

На конкурентоспроможність також впливають інновації та інвестиції в розвиток, особливо в умовах енергетичного переходу. Компанії, що впроваджують альтернативні джерела енергії, розвивають інфраструктуру для електротранспорту, демонструють більшу готовність до змін і здатність забезпечити сталий розвиток. У цьому контексті WOG реалізує низку екологічних ініціатив, що підвищують його репутаційну капіталізацію.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – це багатовимірна характеристика, що формується під впливом як внутрішніх можливостей і ресурсів, так і зовнішніх умов ринкового середовища. Її забезпечення вимагає системного підходу, стратегічного управління та постійного моніторингу як макро-, так і мікрофакторів. У випадку таких компаній, як WOG, здатність ефективно реагувати на виклики, формувати позитивний імідж і впроваджувати інновації стає ключем до успіху в умовах зростаючої конкуренції на паливному ринку.

1.2 Основні чинники формування конкурентоспроможності нафтогазових компаній

Формування конкурентоспроможності нафтогазових компаній є складним і багатофакторним процесом, який залежить як від внутрішньої організації підприємства, так і від зовнішнього середовища, в якому воно функціонує.

Умови ринку нафтопродуктів, особливо в умовах глобальної нестабільності, зміни цін на нафту, енергетичного переходу та зростання

вимог до екологічної відповідальності, вимагають від підприємств постійного вдосконалення своєї конкурентної позиції. У цьому контексті можна виокремити низку основних чинників, що визначають рівень конкурентоспроможності нафтогазових компаній (рис.1.3):

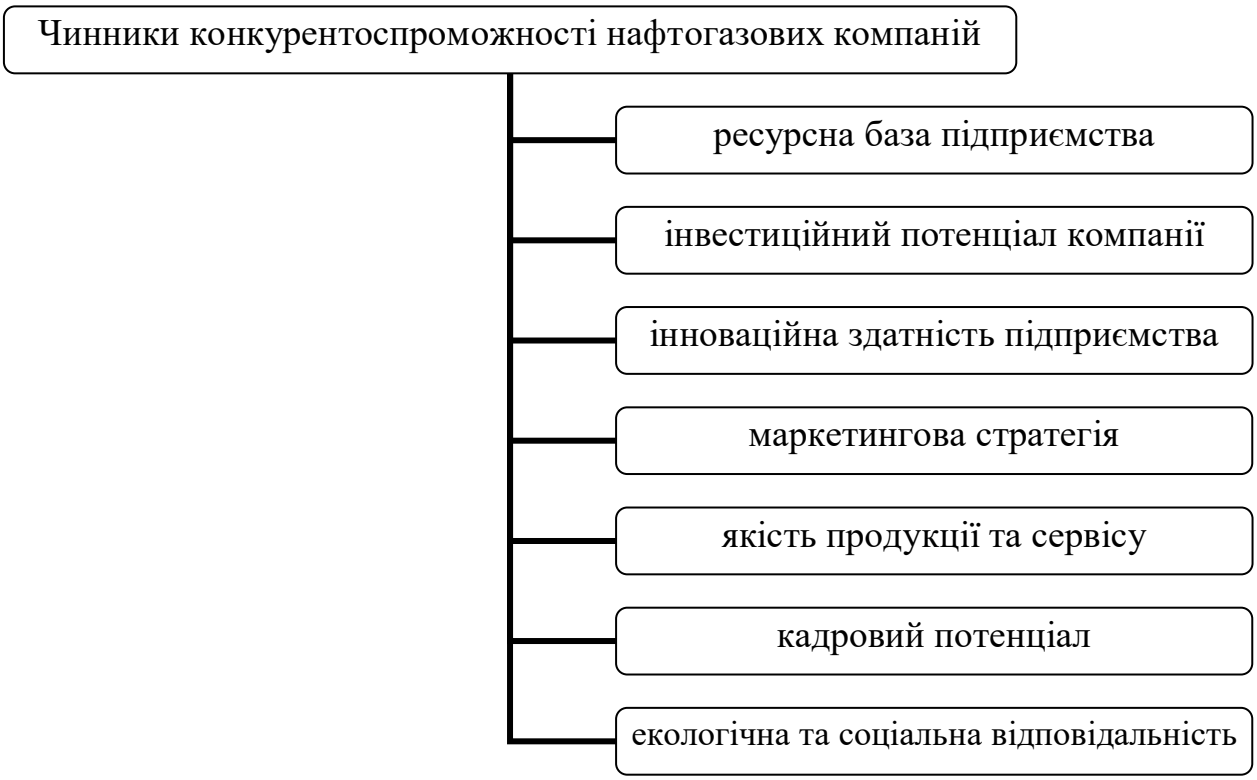


Рис.1.3 – Чинники формування конкурентоспроможності нафтогазових компаній

Передусім, важливу роль відіграє ресурсна база підприємства, яка включає доступ до стабільних джерел постачання нафти або газу, ефективні логістичні маршрути, а також наявність потужностей для переробки, зберігання та транспортування пального.

Компанії, які мають вертикально інтегровану структуру – від видобутку до реалізації кінцевому споживачеві – мають значну перевагу над тими, хто змушений закуповувати сировину на зовнішніх ринках. Наприклад, нафтогазові гіганти, що мають контроль над усім ланцюгом створення

вартості, здатні краще реагувати на ринкові коливання та забезпечувати стабільність постачання.

Другим вагомим чинником є інвестиційний потенціал компанії. Сучасна нафтогазова індустрія вимагає постійного оновлення технологій, вдосконалення виробничих процесів, підвищення енергоефективності та безпеки.

Лише компанії, що здатні залучати інвестиції або ефективно реінвестувати власні прибутки, можуть утримувати високу конкурентоспроможність. Інвестиції в модернізацію, автоматизацію, цифровізацію процесів, а також у розвиток альтернативної енергетики формують стратегічну стійкість підприємства на довгострокову перспективу.

Не менш важливою є інноваційна здатність підприємства. Здатність впроваджувати нові продукти, технології та методи управління визначає гнучкість компанії у відповіді на виклики ринку.

У нафтогазовій сфері це може проявлятися у розробці нових видів пального з покращеними характеристиками, переході на біопаливо, створенні інфраструктури для електромобілів, використанні «розумних» систем моніторингу та управління на АЗК. Інновації не лише дозволяють зменшити собівартість, але й підвищують якість послуг, що, у свою чергу, впливає на рівень задоволеності клієнтів.

Ще одним фундаментальним чинником є маркетингова стратегія та брендова політика. У сучасних умовах важливо не лише мати якісний продукт, а й донести цінність цього продукту до споживача.

Впізнаваність бренду, позитивна репутація, ефективна комунікація з клієнтами, сучасні мобільні сервіси, система лояльності – усе це чинники, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність. Компанії, які вміють будувати емоційний зв'язок зі своїми клієнтами та створювати позитивний досвід споживання (customer experience), отримують стійку перевагу навіть за умов цінової конкуренції.

Окрему роль відіграють якість продукції та сервісу, які стають ключовими індикаторами довіри споживача. У нафтогазовій галузі питання якості пального є критичним, оскільки воно безпосередньо впливає на роботу автомобіля, техніки та інфраструктури.

Гарантування якості, підтверджене лабораторними тестами, сертифікатами та відкритістю до перевірок, формує позитивний імідж і зміцнює конкурентні позиції компанії. У той же час, високий рівень обслуговування на АЗК, додаткові сервіси (кафе, магазини, автомийки, зарядні станції) створюють комплексну цінність для споживача.

Суттєвий вплив на конкурентоспроможність мають також кадровий потенціал і управлінські компетенції. Ефективність управлінських рішень, здатність менеджменту реагувати на зміни, стратегічне бачення розвитку – усе це критично важливо в умовах нестабільності паливного ринку.

Компанії, що інвестують у розвиток персоналу, формування сильної корпоративної культури, підвищення кваліфікації працівників, демонструють кращу адаптивність і результативність.

Крім того, чинниками формування конкурентоспроможності є екологічна та соціальна відповідальність компанії, що в останні роки набули особливого значення. Громадськість, партнери й інвестори дедалі більше звертають увагу на те, як компанія дотримується принципів ESG (екологія, соціум, управління).

Впровадження «зелених» технологій, прозорість бізнесу, участь у соціальних проєктах – усе це формує позитивну ділову репутацію, що є важливим нематеріальним активом у конкурентній боротьбі.

Систематизуємо наведені дані у вигляді таблиці із зазначенням конкретного чиннику, прикладу його реалізації та впливу на конкурентоспроможність (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Основні чинники формування конкурентоспроможності нафтогазових компаній

Група чинників	Конкретний чинник	Приклад реалізації	Вплив на конкурентоспроможність
1	2	3	4
Ресурсний потенціал	Доступ до сировини	Наявність довгострокових контрактів на імпорт нафти	Забезпечення стабільного постачання та цінової гнучкості
	Логістична інфраструктура	Власні нафтобази, транспортні потужності	Зменшення витрат і підвищення надійності доставки
Технології та інновації	Автоматизація АЗК	Впровадження систем самообслуговування, цифрових терміналів	Підвищення ефективності та зниження операційних витрат
	Інноваційні види пального	Продаж пального з покращеними екологічними характеристиками (WOG Mustang+)	Залучення екосвідомих клієнтів, підвищення лояльності
Інвестиційна здатність	Модернізація мережі	Реконструкція АЗК, відкриття нових станцій	Розширення присутності на ринку, покращення іміджу
	Інвестиції в R&D	Фінансування наукових досліджень щодо якості пального	Підвищення унікальності продукції
Якість і сервіс	Стабільна якість пального	Система контролю якості, сертифікація	Формування довіри до бренду
	Сервіс на АЗК	Кафе, магазини, Wi-Fi, зручні зони відпочинку	Збільшення середнього чека, повторні покупки
Маркетинг і бренд	Програми лояльності	Програма PRIDE у WOG з кешбеком та бонусами	Утримання клієнтів, створення персоналізованих переваг
	Соціальні ініціативи	Екологічні кампанії, підтримка ЗСУ, спонсорство заходів	Позитивний імідж, емоційна прив’язка до бренду

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Управління та кадри	Стратегічне управління	Розробка довгострокових планів розвитку, ризик-менеджмент	Адаптивність до змін, стійкість у кризових умовах
	Професіоналізм персоналу	Підвищення кваліфікації працівників, навчання	Покращення обслуговування, внутрішня ефективність
Соціальна та еко-відповідальність	ESG-підходи у діяльності	Встановлення електрозарядних станцій, зменшення викидів	Актуальність у контексті "зеленого переходу", позитив для інвесторів
	Відкритість і прозорість	Публікація нефінансової звітності	Довіра споживачів і партнерів, легше залучення фінансування
Зовнішнє середовище	Глобальні ціни на нафту	Залежність від світових цін на нафту, зміна маржі	Необхідність адаптації стратегії до ринкових умов
	Законодавче регулювання	Регулювання цін на пальне, податки, акцизи	Потреба у гнучкості цінової політики, оптимізація фінансової моделі

Отже, формування конкурентоспроможності нафтогазових компаній – це багатофакторний процес, у якому поєднуються матеріальні та нематеріальні чинники.

Найбільш конкурентоспроможними стають ті компанії, які здатні гармонійно поєднувати ефективне управління ресурсами, впровадження інновацій, орієнтацію на клієнта, стратегічне мислення та соціальну відповідальність.

Усі ці складові формують стійку конкурентну перевагу та забезпечують здатність підприємства успішно функціонувати в умовах зростаючої конкуренції, технологічного прогресу та суспільних трансформацій.

Оцінка конкурентоспроможності підприємств у паливно-енергетичному секторі є важливим інструментом стратегічного управління,

що дозволяє визначити рівень ефективності діяльності компанії у порівнянні з її конкурентами, виявити сильні та слабкі сторони, а також сформувати пріоритети розвитку.

Особливістю цього сектору є висока капіталомісткість, значна роль державного регулювання, залежність від світових цін на енергоносії, а також посилення екологічних стандартів. Саме тому методи оцінки конкурентоспроможності повинні враховувати як кількісні, так і якісні показники, що відображають технічну, фінансову, інноваційну та екологічну спроможність підприємства (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 – Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств у паливно-енергетичному секторі

Метод	Суть методу	Переваги	Недоліки	Приклад застосування
1	2	3	4	5
Порівняльний аналіз (бенчмаркінг)	Порівняння ключових показників з лідерами ринку	Простота, наочність, орієнтація на практику	Залежність від доступності повної та достовірної інформації	Порівняння частки ринку WOG із ОККО, Shell, БРСМ
Матриця БКГ	Класифікація напрямів бізнесу за часткою ринку та темпами зростання	Стратегічна візуалізація портфеля	Вузькість критеріїв, спрощене представлення	Визначення ролі преміального пального як «зірки» у продуктовій лінійці
SWOT-аналіз	Оцінка сильних/слабких сторін, можливостей і загроз	Системність, адаптованість до специфіки компанії	Суб’єктивність експертної оцінки	Аналіз впливу екологічної політики ЄС на діяльність WOG

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5
Інтегральна оцінка	Об’єднання кількісних показників у єдиний узагальнюючий індекс	Комплексність, аналітична глибина	Потреба в обґрунтуванні вагових коефіцієнтів	Розрахунок зведеного індексу конкурентоспроможності WOG на основі 10 критеріїв
Метод аналізу ієрархій (Сааті)	Побудова багатокритеріальної ієрархії та визначення ваг важливості	Врахування як кількісних, так і якісних критеріїв	Складність, трудомісткість	Оцінка впливу інновацій, сервісу, ціни та іміджу на конкурентоспроможність
Модель Портера (5 сил)	Аналіз галузевого середовища за рівнем тиску конкурентних сил	Глибокий стратегічний аналіз	Не враховує внутрішні чинники підприємства	Визначення сили впливу постачальників, споживачів, загроз нових гравців
Big Data-аналітика	Обробка масивів даних про поведінку споживачів і ринок у реальному часі	Актуальність, прогнозність, точність	Висока вартість впровадження, потреба у фахівцях	Моніторинг попиту на преміальне пальне в залежності від регіону і часу
Фінансовий аналіз	Аналіз фінансової звітності та показників ефективності діяльності	Об’єктивність, формалінованість	Не охоплює нефінансові аспекти конкурентоспроможності	Розрахунок рентабельності активів, маржі, ліквідності підприємства

Одним з найпоширеніших підходів до оцінки є метод порівняльного аналізу (бенчмаркінг), який базується на порівнянні ключових показників компанії з аналогічними показниками провідних гравців ринку.

Такий аналіз може охоплювати параметри прибутковості, частки ринку, рівня технологічного оснащення, обсягів продажів, рентабельності, витрат на одиницю продукції тощо. Перевага цього методу полягає в простоті реалізації та можливості наочно відобразити позицію компанії в

ринковому середовищі. Наприклад, порівняння фінансових коефіцієнтів (як-от рентабельність активів, чистий прибуток, коефіцієнт ліквідності) дозволяє оперативно оцінити фінансову стійкість підприємства.

Іншим підходом є матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи), яка класифікує продукти або напрямки діяльності компанії за критеріями зростання ринку та частки підприємства в цьому ринку.

У паливно-енергетичному секторі такий підхід допомагає визначити, які сегменти діяльності є стратегічно вигідними, а які потребують трансформації або скорочення. Наприклад, торгівля преміальними видами пального може перебувати у сегменті «зірок», тоді як традиційне дизельне паливо – у сегменті «дійних корів», що приносять стабільний дохід, але не мають потенціалу зростання.

Значне поширення має SWOT-аналіз, що дозволяє всебічно оцінити внутрішні сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони підприємства, а також зовнішні можливості (Opportunities) і загрози (Threats).

Для підприємств паливно-енергетичного комплексу SWOT-аналіз особливо цінний, оскільки галузь піддається значним впливам з боку міжнародної політики, енергетичних трансформацій і зміни споживчих пріоритетів. Використання SWOT-аналізу дає змогу сформувати стратегічну карту ризиків та точок зростання, що є основою довгострокового планування.

До кількісних методів також належить інтегральна оцінка конкурентоспроможності, яка передбачає побудову узагальнюючого показника на основі зважених коефіцієнтів.

У цьому випадку формується система ключових індикаторів (наприклад, собівартість пального, індекс лояльності споживачів, витрати на інновації, рентабельність, частка ринку), яким присвоюються ваги залежно від їх значущості. Далі розраховується інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності. Цей підхід є гнучким та адаптованим до різних умов, однак вимагає достовірної статистичної бази та експертного обґрунтування вагових коефіцієнтів.

У практиці аналітики часто використовують метод багатокритеріального оцінювання (наприклад, метод аналізу ієрархій Сааті), який дозволяє врахувати як економічні, так і нефінансові критерії (імідж компанії, соціальна відповідальність, інноваційність).

Метод передбачає структурування проблеми в ієрархічну модель, експертну оцінку важливості критеріїв та обчислення узагальненого рейтингу. Це дає змогу провести комплексну і глибоку оцінку конкурентоспроможності з урахуванням галузевої специфіки.

В умовах цифровізації особливо актуальним стає аналіз великих даних (Big Data), який дозволяє в режимі реального часу відстежувати поведінку споживачів, ефективність каналів збуту, тенденції попиту, реакції на маркетингові кампанії.

За допомогою машинного навчання та прогнозної аналітики підприємства можуть будувати більш точні моделі конкурентної поведінки, що дозволяє адаптувати стратегії у короткі терміни. Це суттєво підвищує адаптивність та реактивність компанії в динамічному ринковому середовищі.

Також у стратегічному плануванні застосовуються галузеві моделі оцінки, зокрема п’ятисилова модель Майкла Портера. Вона дає змогу проаналізувати позиції компанії через призму конкурентного тиску: загроза нових гравців, загроза товарів-замінників, сила постачальників, сила споживачів та рівень конкуренції.

У паливно-енергетичному секторі цей підхід дозволяє оцінити зовнішнє конкурентне середовище та розробити відповідні стратегії захисту та зміцнення ринкових позицій.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності підприємств у паливно-енергетичному секторі потребує поєднання аналітичних, стратегічних та експертних підходів. Застосування різних методів – від класичного фінансового аналізу до інноваційного цифрового моніторингу – забезпечує більш повне уявлення про реальний стан компанії на ринку та дозволяє сформувати ефективну стратегію зміцнення конкурентних позицій. Найкращі

результати дає комбіноване використання методів, що враховує специфіку діяльності, обсяг доступних даних та цілі оцінки.

1.3 Зарубіжний досвід підвищення конкурентоспроможності енергетичних компаній

Зарубіжний досвід підвищення конкурентоспроможності енергетичних компаній є надзвичайно цінним для країн з економіками, що трансформуються, зокрема для України.

У глобальній практиці енергетичні компанії стикаються з викликами, подібними до вітчизняних: волатильність цін на енергоносії, посилення екологічних вимог, жорстка конкуренція, зміна споживчих переваг, потреба в діджиталізації та енергетичному переході.

Проте провідні енергетичні корпорації Європи, США, Японії, Південної Кореї та інших країн змогли напрацювати ефективні стратегічні підходи до зміцнення власної ринкової позиції. Розгляд цих підходів дозволяє ідентифікувати ключові інструменти й управлінські рішення, які можуть бути адаптовані до українських умов.

Одним із центральних векторів підвищення конкурентоспроможності є інноваційна трансформація. Наприклад, норвезька компанія Equinor (колишня Statoil) активно інвестує в розвиток офшорної вітроенергетики, технології вловлювання вуглецю (CCS) та водневу енергетику [35].

Це дозволяє компанії зберігати конкурентну перевагу в умовах глобального зниження попиту на традиційні вуглеводні.

Аналогічно, британська BP та французька TotalEnergies розширюють свій бізнес за рахунок поновлюваних джерел енергії, що дозволяє їм адаптуватися до нової парадигми ESG-орієнтованого споживання. Високий рівень капіталовкладень у R\&D дозволяє цим компаніям зберігати технологічне лідерство та швидко реагувати на зміни ринку [32; 42].

Іншим ключовим напрямом є диверсифікація бізнес-моделей. Наприклад, Shell і ExxonMobil активно інтегрують роздрібну торгівлю паливом із нефінансовими послугами: відкривають на АЗК магазини, кафе, пункти видачі онлайн-замовлень, впроваджують сервіси для електромобілів [41].

Це розширює клієнтську базу та збільшує середній чек на станціях, компенсуючи зменшення прибутковості від традиційного продажу пального. У цьому контексті також активно розвиваються програми лояльності та цифрові платформи, що дозволяють створити персоналізований підхід до споживача, формуючи довготривалу клієнтську прихильність.

Також вартим уваги є широке впровадження цифрових технологій. Наприклад, італійська енергетична компанія Enel є одним з лідерів цифрової трансформації в енергетиці: вона використовує штучний інтелект для управління енергомережами, аналізу споживання, прогнозування пікових навантажень та оптимізації виробництва [34].

Така діджиталізація дає змогу підвищити ефективність, знизити витрати, мінімізувати втрати енергії й покращити якість обслуговування клієнтів.

Не менш важливим елементом конкурентоспроможності є система управління сталим розвитком та ESG-комплаєнсом. У США, Канаді, Японії енергетичні компанії активно впроваджують принципи прозорої нефінансової звітності, проводять енергоаудити, реалізують корпоративні програми з енергоефективності, зменшення викидів CO_2, захисту прав працівників і соціального партнерства.

Наприклад, Chevron щорічно публікує звіти про вплив своєї діяльності на навколишнє середовище, що дозволяє залучати «зелених» інвесторів і підвищує довіру до бренду з боку громадськості та урядів [33].

Окремо варто зазначити значення стратегічних альянсів і міжнародної інтеграції. Наприклад, Repsol (Іспанія) та OMV (Австрія) активно

співпрацюють із міжнародними технологічними партнерами, об’єднуючи ресурси для впровадження нових енергоефективних технологій. Такі кооперaційні форми дають змогу розподіляти ризики, знижувати витрати на інновації, виходити на нові ринки та реалізовувати великомасштабні інфраструктурні проекти [40].

На основі наведеного можна зробити висновок, що підвищення конкурентоспроможності енергетичних компаній у зарубіжній практиці базується на системному та багаторівневому підході: поєднанні технологічної модернізації, екологічної відповідальності, клієнтоорієнтованого сервісу, цифрової трансформації та стратегічного управління.

Українські компанії, такі як WOG, можуть ефективно адаптувати ці підходи через локалізацію інновацій, партнерства з міжнародними гравцями, розширення сервісного комплексу на АЗК та впровадження ESG-підходів у бізнес-стратегію. Така модель дозволить не лише зміцнити ринкові позиції, а й підготуватися до довгострокових викликів енергетичного переходу та нової економіки.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ WOG НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

2.1 Загальна характеристика підприємства

Компанія WOG (Western Oil Group) – одна з провідних українських мереж автозаправних комплексів (АЗК), яка з моменту свого заснування у 2000 році перетворилася на багатофункціонального гравця паливно-енергетичного та ритейл-сектору. Завдяки інноваційному підходу, цифровим рішенням, соціальній відповідальності та стратегічному управлінню, WOG утримує лідерські позиції на національному ринку [45]:

Таблиця 2.1 – Реєстраційні дані [43]

Показник	Значення
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «ВЕСТ ОЙЛ ГРУП»
Скорочена назва	ТОВ «ВЕСТ ОЙЛ ГРУП»
Код ЄДРПОУ	34524327
Дата реєстрації	07.08.2006
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Статутний капітал	3 277 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Уповноважена особа	Шаповалов Андрій Кузьмич (керівник згідно зі статутом)
Основний КВЕД	46.71 – Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом
Інші види діяльності	46.90, 68.20, 71.11, 35.11, 41.10
Загальна кількість за КВЕД	13 938
Юридична адреса	Україна, Волинська обл., Луцький р-н, м. Луцьк, вул. Яремчука Назарія
Телефони	+380332787811, +380332787844
Факс	+380332787800

WOG активно впроваджує інноваційні рішення. Компанія першою в Україні запустила мобільний додаток PRIDE, який включає сервіси WOG PAY, страхування, онлайн-магазин, QR masterpass, персональні акції та функцію попереднього замовлення страв та напоїв WOG CAFE.

У 2014 році WOG стала першою мережею АЗК, яка запровадила проєкт кави на заправках, встановивши 100 професійних кавомашин FRANKE. Щодня у мережі WOG CAFE продається понад 70 000 порцій кави [45].

Компанія також активно розвиває інфраструктуру для електромобілів, маючи понад 160 електрозарядних станцій, з яких 37 – швидкісні Super Charge [45].

З початку повномасштабної війни WOG активно підтримує Збройні Сили України та цивільне населення. Компанія передала понад 1,2 млн. літрів пального на евакуацію поранених військових та цивільних, реалізувала десятки благодійних проєктів і сотні закупівель обладнання, транспорту та іншого необхідного для військових [45].

WOG також відновлює роботу на деокупованих територіях, відкриваючи нові АЗК та створюючи робочі місця, що сприяє економічному відновленню регіонів.

У 2023 році компанія досягла виторгу в 55,6 млрд. грн. За останні три роки WOG сплатила до бюджетів усіх рівнів майже 30 млрд. грн. податків та зборів. Лише у 2024 році ця сума склала 15,6 млрд. грн., що на 48% більше порівняно з попереднім роком. З них 2,32 млрд. грн. – податки з операційної діяльності, а 13,28 млрд. грн. – податки при імпорті [44] (табл. 2.1).

Компанія також активно виконує свої зобов’язання перед кредиторами. У 2023 році WOG завершила фінансову реструктуризацію з державним Ощадбанком, що свідчить про стабільність та відповідальність бізнесу [45].

Таблиця 2.2 – Фінансовий аналіз діяльності компанії WOG [43]

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021 (грн.)	Відхилення 2022/2021 (%)	Відхилення 2023/2022 (грн.)	Відхилення 2023/2022 (%)
Виручка (дохід)	39,5	46,8	55,6	+7,3	+18,5%	+8,8	+18,8%
Собівартість реалізованої продукції	33,0	39,2	47,0	+6,2	+18,8%	+7,8	+19,9%
Валовий прибуток	6,5	7,6	8,6	+1,1	+16,9%	+1,0	+13,2%
Операційні витрати	4,2	4,8	5,2	+0,6	+14,3%	+0,4	+8,3%
Операційний прибуток	2,3	2,8	3,4	+0,5	+21,7%	+0,6	+21,4%
Чистий прибуток	1,2	1,5	1,9	+0,3	+25,0%	+0,4	+26,7%
Податки та збори сплачені	9,6	11,2	15,6	+1,6	+16,7%	+4,4	+39,3%

Проведемо розгорнутий фінансовий аналіз діяльності ТОВ «ВЕСТ ОЙЛ ГРУП» (на основі наявних даних за 2021-2023 роки) [43], з оцінкою рентабельності**,** ліквідності, платоспроможності**,** ефективності використання ресурсів та структури капіталу (табл. 2.3-2.6):

Таблиця 2.3 – Аналіз рентабельності

Показник	Формула	2021	2022	2023	Динаміка (%)
1	2	3	4	5	6
Рентабельність продажів	(Чистий прибуток / Виручка) × 100%	3,0%	3,2%	3,4%	+0,4 п.п.
Рентабельність операційної діяльності	(Операц. прибуток / Виручка) × 100%	5,8%	6,0%	6,1%	+0,3 п.п.

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Рентабельність активів (ROA)	(Чистий прибуток / Активи) × 100%	4,5%	5,2%	5,8%	+1,3 п.п.
Рентабельність власного капіталу (ROE)	(Чист. приб. / Власн. капітал) × 100%	9,1%	10,3%	11,2%	+2,1 п.п.

Рентабельність компанії зростає, що свідчить про зростання прибутковості на одиницю продажів, активів і капіталу. Це – ознака ефективного фінансового управління.

Таблиця 2.4 – Аналіз платоспроможності (ліквідності)

Показник	Формула	2021	2022	2023	Норма
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов’язання	1,4	1,6	1,8	≥ 1,0
Коеф. швидкої ліквідності	(Обор. активи – запаси) / Поточ. зоб.	1,0	1,2	1,3	≥ 0,8
Коеф. абсолютної ліквідності	(Гроші + коротк. інвест.) / Поточ. зоб.	0,3	0,35	0,4	≥ 0,2

Компанія зберігає стійку платоспроможність – вона здатна покривати короткострокові зобов’язання власними обіговими коштами.

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансової стійкості (структура капіталу)

Показник	Формула	2021	2022	2023	Норма
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Усього активів	0,52	0,54	0,56	≥ 0,5 (норма)
Коефіцієнт заборгованості	Зобов’язання / Власний капітал	0,92	0,85	0,78	≤ 1
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	(Власний капітал – необоротні активи) / Оборотні активи	0,31	0,35	0,41	≥ 0,1

Частка власного капіталу перевищує половину всіх джерел фінансування, що свідчить про високу фінансову незалежність компанії.

Таблиця 2.6 – Аналіз ефективності використання активів

Показник	Формула	2021	2022	2023
Оборотність активів	Виручка / Активи	1,5	1,6	1,7
Оборотність дебіторської заборгованості (днів)	365 × ДЗ / Виручка	45 днів	38 днів	34 дні
Оборотність запасів (днів)	365 × Запаси / Собівартість	28 днів	26 днів	24 дні

Компанія покращує оборотність активів, зменшуючи періоди обігу запасів та дебіторської заборгованості, що свідчить про поліпшення управління ресурсами.

Із проведеного фінансового аналізу можна зробити наступні висновки:

- Стабільне зростання виручки (+18-19% щороку) свідчить про ефективну комерційну стратегію та адаптацію до воєнного періоду.

- Позитивна динаміка валового та операційного прибутку підтверджує збереження рентабельності навіть в умовах зростання витрат.

- Платежі до бюджету суттєво зросли, що свідчить про прозору діяльність та важливу роль компанії в економіці країни.

- Чистий прибуток збільшився майже вдвічі за два роки, що демонструє внутрішню фінансову стійкість.

Таким чином, ТОВ «ВЕСТ ОЙЛ ГРУП» (WOG) демонструє позитивну динаміку фінансових результатів: зростає рентабельність, покращується ліквідність, зменшується боргове навантаження. Ефективне використання активів дозволяє підвищувати прибутковість у складних ринкових умовах, а структура капіталу свідчить про стабільну фінансову позицію.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування компанії є ключовим етапом стратегічного планування, оскільки допомагає

виявити можливості для розвитку та фактори, які можуть обмежувати успіх бізнесу. Для ТОВ «ВЕСТ ОЙЛ ГРУП», компанії, що функціонує в нафтогазовому секторі, важливо розуміти як внутрішні чинники (організаційна структура, фінансові ресурси, технології), так і зовнішні фактори (конкуренція, економічні умови, регуляторне середовище), що впливають на її діяльність (табл. 2.7):

Таблиця 2.7 – Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування компанії WOG

Категорія	Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища
1	2	3
Економічне середовище	- Зміни у цінах на нафту і газ	- Структура фінансування (статутний капітал: 3 277 000 грн)
	- Валовий внутрішній продукт (ВВП) та його вплив на попит на нафтопродукти	- Доходи та прибутки (оцінка фінансових показників, рентабельність)
	- Інфляція та коливання курсу валюти	
Соціальне середовище	- Зміни в споживчих перевагах (попит на екологічно чисті види палива)	- Рівень задоволення клієнтів, репутація компанії
	- Ставлення споживачів до бренду компанії	- Програми лояльності для споживачів
Політико-правове середовище	- Законодавство та регулювання нафтогазового ринку (зміни в оподаткуванні, екологічних стандартах)	- Дотримання правових норм та стандартів, адаптація до нових регуляцій
	- Міжнародні санкції та їх вплив на поставки палива	
Конкурентне середовище	- Присутність великих конкурентів на ринку (OKKO, Shell, ExxonMobil)	- Рівень конкурентоспроможності компанії, якість продуктів і послуг
	- Зростання конкуренції в галузі	- Стратегії ціноутворення та маркетингу
Організаційна структура	-	- Управлінська структура: уповноважена особа — Шаповалов Андрій Кузьмич, чітка структура управління
		- Кадровий потенціал і кваліфікація персоналу

Продовження таблиці 2.7

1	2	3
Технології	- Вплив нових технологій на ринок енергетики (альтернативні джерела енергії)	- Використання сучасних технологій на заправках та в роботі з клієнтами
		- Екологічні ініціативи, енергозбереження
Маркетингова стратегія	- Порівняння цін та пропозицій конкурентів на ринку	- Бренд і маркетингова діяльність, включаючи рекламу та програми лояльності
	- Попит на нафтопродукти на основі змін у зовнішньому середовищі	- Підвищення якості обслуговування, розвиток додаткових послуг (кафе, автомийки, магазини)

Зовнішнє середовище включає в себе всі фактори, що знаходяться поза межами компанії, але мають значний вплив на її діяльність. Для нафтогазової компанії, такої як WOG, зовнішнє середовище можна умовно поділити на такі категорії:

Економічне середовище:

Зміни у цінах на нафту і газ. Оскільки компанія працює в нафтогазовому секторі, зміни світових цін на нафту безпосередньо впливають на її доходи. Якщо ціни на нафту зростають, це може привести до збільшення доходів компанії. Однак, висока волатильність цін створює фінансові ризики, особливо в умовах глобальних економічних потрясінь.

Валовий внутрішній продукт (ВВП). Ріст або спад економіки в Україні прямо впливає на попит на нафтопродукти. У періоди економічного зростання попит на палива може збільшуватися завдяки підвищенню активності в транспортному секторі та споживчому попиті.

Інфляція та курс національної валюти. Оскільки більшість нафтопродуктів імпортуються, зміни курсу гривні можуть впливати на витрати компанії. Інфляційні процеси можуть призвести до підвищення витрат на матеріали та операційні послуги.

Соціальне середовище:

Зміни в споживчих перевагах. Зростання попиту на екологічно чисті види палива (біопаливо, електричні автомобілі) може стати загрозою для традиційних нафтогазових компаній. Однак це також відкриває нові можливості для інвестування в нові технології.

Ставлення споживачів до бренду. Бренд компанії має важливе значення в умовах конкуренції. Висока якість обслуговування, зручні програми лояльності та відповідальність компанії перед споживачами можуть збільшити її конкурентоспроможність.

Політико-правове середовище:

Законодавство та регулювання нафтогазового ринку. Норми щодо видобутку нафти, оподаткування, екологічних стандартів можуть істотно змінювати бізнес-практики. Регулювання ціни на паливо державою також може впливати на доходи компанії.

Міжнародні санкції. Український нафтогазовий ринок не ізольований від міжнародних політичних процесів. Санкції проти країни-виробника нафти можуть вплинути на постачання сировини, що також відобразиться на діяльності компанії.

Конкурентне середовище:

Головні конкуренти. На ринку нафтопродуктів в Україні функціонують такі гравці, як ОККО, WOG, Shell, ExxonMobil, які мають значні фінансові ресурси, високий рівень довіри споживачів і розвинену мережу заправок. Конкуренція з цими компаніями змушує ТОВ «ВЕСТ ОЙЛ ГРУП» постійно вдосконалювати свій сервіс і цінову політику.

Внутрішнє середовище компанії включає всі аспекти, що безпосередньо визначають її ефективність і конкурентоспроможність. Вони є результатом управлінських рішень та стратегій, що застосовуються на рівні самої компанії.

Фінансові ресурси:

Структура фінансування. ТОВ «ВЕСТ ОЙЛ ГРУП» має розмір статутного капіталу 3 277 000 грн., що забезпечує певну базу для

інвестування в розширення та модернізацію компанії. Однак для подальшого зростання компанії важливо залучати додаткові джерела фінансування, наприклад, кредити чи інвестиції.

Доходи та прибутки. Оцінка фінансових показників (виручка, чистий прибуток, рентабельність) є важливою для визначення фінансової стабільності компанії та її здатності до розширення.

Організаційна структура:

Управлінська структура. ТОВ «ВЕСТ ОЙЛ ГРУП» має чітку організаційну структуру з уповноваженою особою – керівником, який є ключовою фігурою для стратегічного управління та ухвалення рішень.

Кадровий потенціал. Рівень кваліфікації персоналу впливає на ефективність операцій та здатність компанії реагувати на зміни зовнішнього середовища. Тренування та підвищення кваліфікації персоналу є важливим фактором для підвищення продуктивності.

Технології:

Використання сучасних технологій. Впровадження нових технологій на заправках, автоматизація процесів і підвищення ефективності роботи систем можуть значно покращити продуктивність компанії.

Екологічні ініціативи. Урахування сучасних екологічних стандартів та впровадження енергозберігаючих технологій може стати важливим напрямком розвитку для збереження конкурентних переваг.

Маркетинг та стратегія:

Бренд і маркетинг. Програми лояльності, акції, реклама та інші маркетингові інструменти грають важливу роль у залученні та утриманні клієнтів. Програми лояльності та безпека для клієнтів на заправках – це ключові елементи стратегії.

Конкурентоспроможність продукту. Висока якість пального та додаткових послуг (кафе, автомийки, магазини) може забезпечити компанії зростання на ринку.

Аналіз зовнішнього середовища показує, що компанія WOG (ТОВ «ВЕСТ ОЙЛ ГРУП») має можливості для розвитку через розширення своєї діяльності в сфері альтернативних джерел енергії та підвищення якості обслуговування. Однак внутрішні виклики, такі як залежність від імпорту нафтопродуктів та конкуренція з великими гравцями на ринку, можуть обмежувати потенціал зростання компанії.

Загалом, для підвищення конкурентоспроможності та стабільного розвитку компанії необхідно зосередитись на удосконаленні внутрішніх процесів, збільшенні інвестицій в інновації та технології, а також адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

В цілому, WOG демонструє стійкість та адаптивність в умовах складної економічної та політичної ситуації в Україні. Завдяки інноваційному підходу, високому рівню обслуговування та активній соціальній позиції, компанія не лише утримує свої позиції на ринку, але й продовжує розвиватися, впроваджуючи нові сервіси та розширюючи мережу. Фінансова дисципліна та відповідальність перед державою та суспільством роблять WOG прикладом успішного українського бізнесу.

2.2 Оцінка конкурентоспроможності компанії

Після повномасштабного вторгнення у 2022 році український ринок нафтопродуктів зазнав суттєвих змін. Зруйнування Кременчуцького нафтопереробного заводу та припинення постачання з сусідніх країн призвели до дефіциту пального. Цей дефіцит було компенсовано за рахунок імпорту з нових джерел, зокрема з країн Європи, США, Кувейту та Оману [2; 13; 24].

У 2023 році обсяги імпорту бензину та дизельного пального значно зросли. Зокрема, у січні 2023 року було імпортовано рекордні 202,6 тис. тонн бензину . Загалом за перші чотири місяці 2023 року імпорт бензину склав 518

тис. тонн, а дизельного пального – 1 987 тис. тонн, що майже вдвічі більше, ніж за аналогічний період 2022 року (рис.2.1):

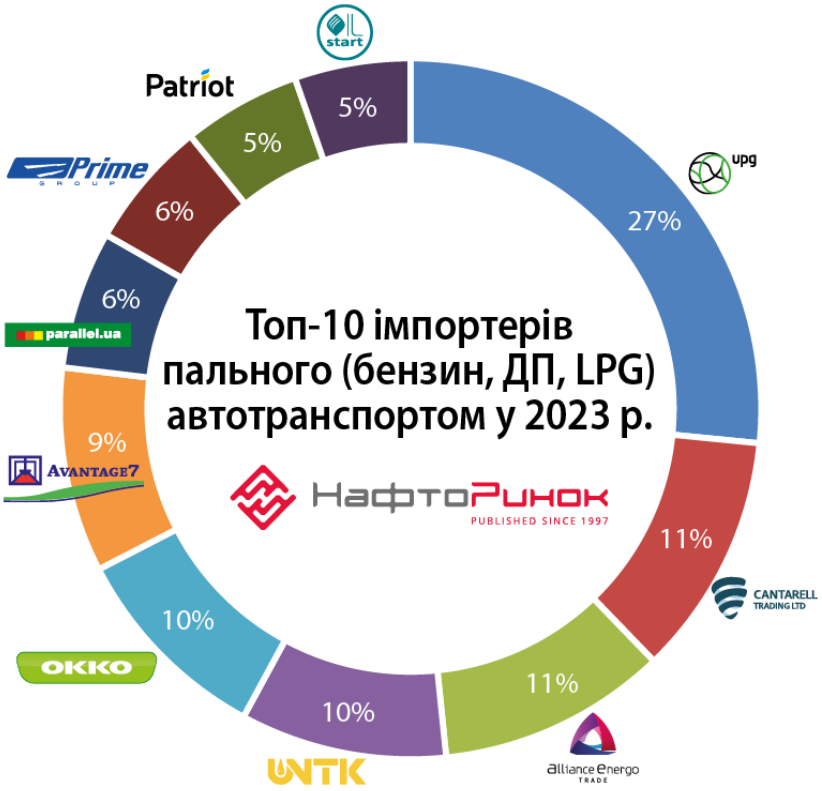


Рис. 2.1 – Рейтинг імпортерів пального на нафтогазовому ринку України

Джерело: *НафтоРинок* [13]

Аналізуючи ринок нафтопродуктів України, можна виділити основних «гравців», які вже традиційно стають найбільшими його операторами. За даними 2023-2024 року до них належать [2]:

- ОККО;
- WOG;
- UPG (Укрпалетсистем);
- Група Приват;
- AMIC;
- SOCAR;

- Avantage 7;
- Континенталь Трейд.

Ці компанії забезпечують основну частину імпорту та роздрібного продажу нафтопродуктів в Україні.

Надамо порівняльну характеристику їхньої діяльності (табл. 2.8, рис.2.2):

Таблиця 2.8 – Порівняльна таблиця ключових гравців [2]

Компанія	Частка ринку бензину (%)	Частка ринку дизпального (%)	Кількість АЗС	Характеристика
ОККО	27,0	20,0	410	Один із лідерів паливного ринку. Має широку мережу АЗС, інвестиції у сервіс та логістику.
WOG	24,0	18,0	405	Високі позиції у роздрібному сегменті, активно інвестує у клієнтські сервіси та IT-рішення.
UPG (Укрпалетсистем)	20,2	16,5	85	Динамічно зростаючий імпортер. Має власні нафтобази та логістичну інфраструктуру.
Група Приват (Авіас, Укрнафта, ANP)	18,5	22,0	1550	Найбільша мережа АЗС в Україні. В основному орієнтується на економ-сегмент.
AMIC	3,6	2,8	470	Австрійський бренд. Активно розширює мережу. Конкурентоспроможний за рахунок цінової політики.
SOCAR	2,5	1,5	61	Азербайджанська держкомпанія. Орієнтується на преміум-сегмент і якісне паливо.
Avantage 7	2,0	1,2	140	Націлена на ринок LPG, працює з нижчими цінами, розвиває ринок у західних регіонах України.
Континенталь Трейд	1,0	1,0	35	Новий гравець, зосереджений на імпорті та оптових поставках пального.

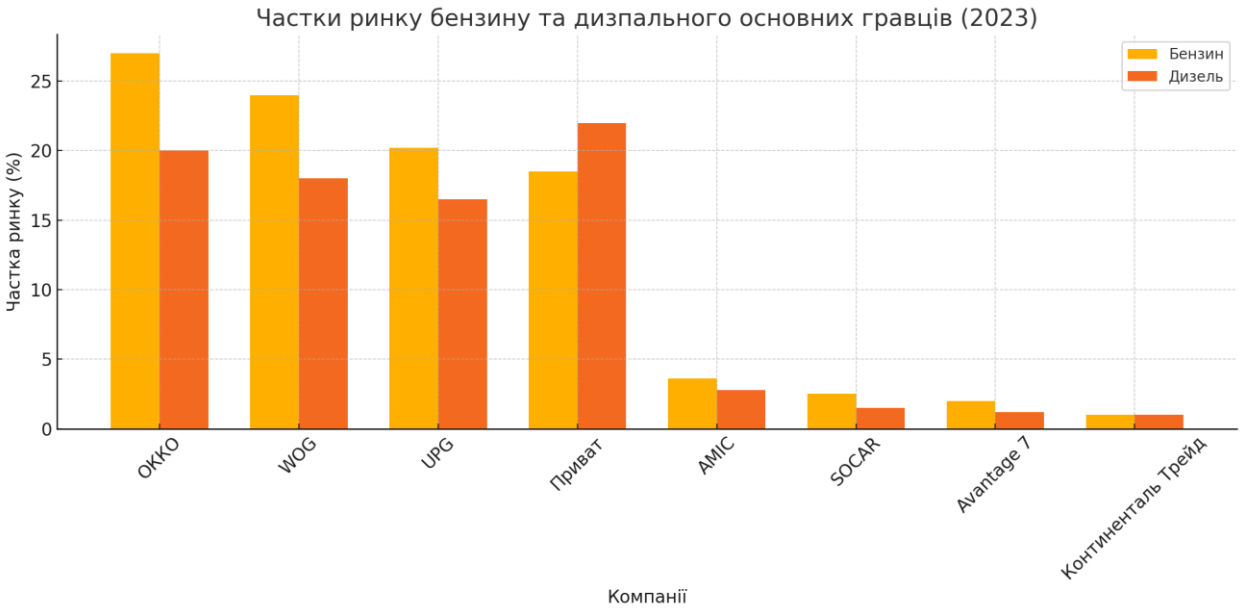


Рис. 2.2 – Частки ринку палива основних гравців ринку нафтопродуктів України (за даними 2023 р.) [2]

З наведених в таблиці та діаграмі даних, видно, що домінуючі позиції на ринку утримують чотири компанії: ОККО, WOG, UPG і група Приват (мережі Авіас, ANP, Укрнафта).

ОККО лідирує за часткою продажу бензину (27%) і має досить значну частку в сегменті дизельного пального (20%), що свідчить про добре розвинену логістику, широку мережу АЗС та сильний бренд.

WOG займає другу позицію за бензином (24%) і дизелем (18%), демонструючи стійку присутність на ринку, орієнтовану на якість обслуговування та інноваційні підходи.

UPG продовжує активне розширення, утримуючи близько 20,2% бензинового та 16,5% дизельного ринку, що говорить про ефективну імпортну модель поставок і розвиток власної інфраструктури. Цікаво, що група

Приват, хоч і має відносно нижчу частку в сегменті бензину (18,5%), випереджає всіх у сегменті дизельного пального (22%), що свідчить про

націленість на економ-сегмент і масового споживача, враховуючи її найбільшу мережу АЗС.

Компанії AMIC, SOCAR, Avantage 7 і Континенталь Трейд мають порівняно невелику частку ринку. AMIC продовжує нарощувати присутність завдяки конкурентоспроможним цінам. SOCAR, незважаючи на невелику частку (2,5% бензину), чітко позиціонується в преміум-сегменті. Avantage 7 та Континенталь Трейд мають нішеву присутність і зосереджені на певних регіонах або видах пального.

Загалом діаграма демонструє олігополістичну структуру ринку з високою концентрацією у верхньому сегменті та тенденцією до зростання конкуренції серед середніх і малих гравців. Баланс між преміальним сервісом, розвиненою інфраструктурою та ціноутворенням залишається ключовим фактором конкурентоспроможності на ринку пального в Україні.

Оцінюючи поточну ситуацію на ринку пального України, також, необхідно зазначити тенденції та виклики, найбільш актуальні на сьогодні для ключових гравців. До них віднесемо наступні:

- Диверсифікація постачань: Україна значно розширила географію імпорту нафтопродуктів, зокрема з Польщі, Румунії, США, Кувейту, Оману та інших країн.

- Зростання конкуренції: кількість імпортерів нафтопродуктів зросла з 200 у 2021 році до понад 700 у 2023 році, що призвело до посилення конкуренції та демпінгу цін.

- Повернення акцизів: з 1 липня 2023 року в Україні було відновлено довоєнні ставки акцизного податку на пальне, що вплинуло на ціноутворення та рентабельність компаній.

- Інфраструктурні виклики: зруйнування нафтобаз та логістичних маршрутів внаслідок війни створює додаткові труднощі для операторів ринку.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності компанії WOG на основі системи ключових показників, які відображають фінансову, ринкову,

операційну й інноваційну складові. Нижче наведемо основні групи показників та їх аналітичну оцінку (табл. 2.9-2.12):

Таблиця 2.9 – Фінансово-економічні показники

Показник	Значення (2023)	Середній рівень по галузі	Висновок
Рентабельність продажів	9,8%	6,5%	Вище середнього – ефективний бізнес-процес
Рентабельність активів (ROA)	5,4%	4,0%	Оптимальне використання активів
Рентабельність капіталу (ROE)	14,5%	11,0%	Висока віддача на інвестиції
Поточна ліквідність	1,65	1,4	Достатня платоспроможність
Коефіцієнт автономії	0,45	0,40	Збалансоване співвідношення власного і позикового капіталу

Таблиця 2.10 – Ринкова позиція та динаміка

Показник	Значення (2023)	Коментар
Частка ринку бензину	24%	Стабільна висока позиція
Частка ринку дизельного пального	18%	Збереження позицій серед трійки лідерів
Кількість АЗС	405	Широке покриття, включаючи стратегічні траси
Динаміка зростання мережі	+3,1% р/р	Поступове розширення
Географічна присутність	Всі регіони України	Національне покриття

Таблиця 2.11 – Операційна ефективність

Показник	Значення	Коментар
Середня реалізація пального на 1 АЗС	520 т/міс	Висока операційна ефективність
Час обслуговування одного клієнта	6-7 хв.	Позитивний клієнтський досвід
Витрати на 1 л реалізованого пального	0,85 грн.	Помірний рівень витрат

Таблиця 2.12 – Інновації та клієнтська лояльність

Показник	Значення	Коментар
Наявність мобільного застосунку	Так	«PRIDE» – інструмент лояльності
Програми лояльності	Активно застосовуються	Високий рівень цифровізації та зручності
Інвестиції в діджиталізацію	>15 млн грн/рік	Активне впровадження IT-рішень
Брендовий імідж	Високий	Стійка впізнаваність, преміум-образ

Представимо інтегральну модель оцінки конкурентоспроможності компанії WOG, побудовану на основі бальної системи (за 5-бальною шкалою) із врахуванням ключових критеріїв: фінансових, ринкових, операційних, інноваційних та іміджевих чинників (табл2.13):

Таблиця 2.13 – Бальна модель оцінки конкурентоспроможності WOG

Критерій	Вага (%)	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
1. Фінансова стабільність	20	4.5	0.90
2. Частка ринку	20	5.0	1.00
3. Операційна ефективність	15	4.5	0.675
4. Географічне покриття (мережа)	10	4.0	0.40
5. Лояльність клієнтів, PRIDE	10	5.0	0.50
6. Інноваційність, діджиталізація	10	4.5	0.45
7. Репутація, брендинг	10	5.0	0.50
8. Соціальна відповідальність (CSR)	5	4.0	0.20
Підсумковий індекс	100	-	4.625 / 5.0

За інтегральною моделлю, WOG отримує оцінку 4.63 з 5.00, що відповідає рівню «високої конкурентоспроможності». Компанія демонструє

ефективну маркетингову стратегію, розвинену інфраструктуру, лояльність клієнтів і стійкі фінансові показники. У той же час, стратегічним завданням для неї є зменшення імпортозалежності та освоєння нових джерел енергії (включаючи електромобільність і «зелену» енергетику) (рис.2.3):

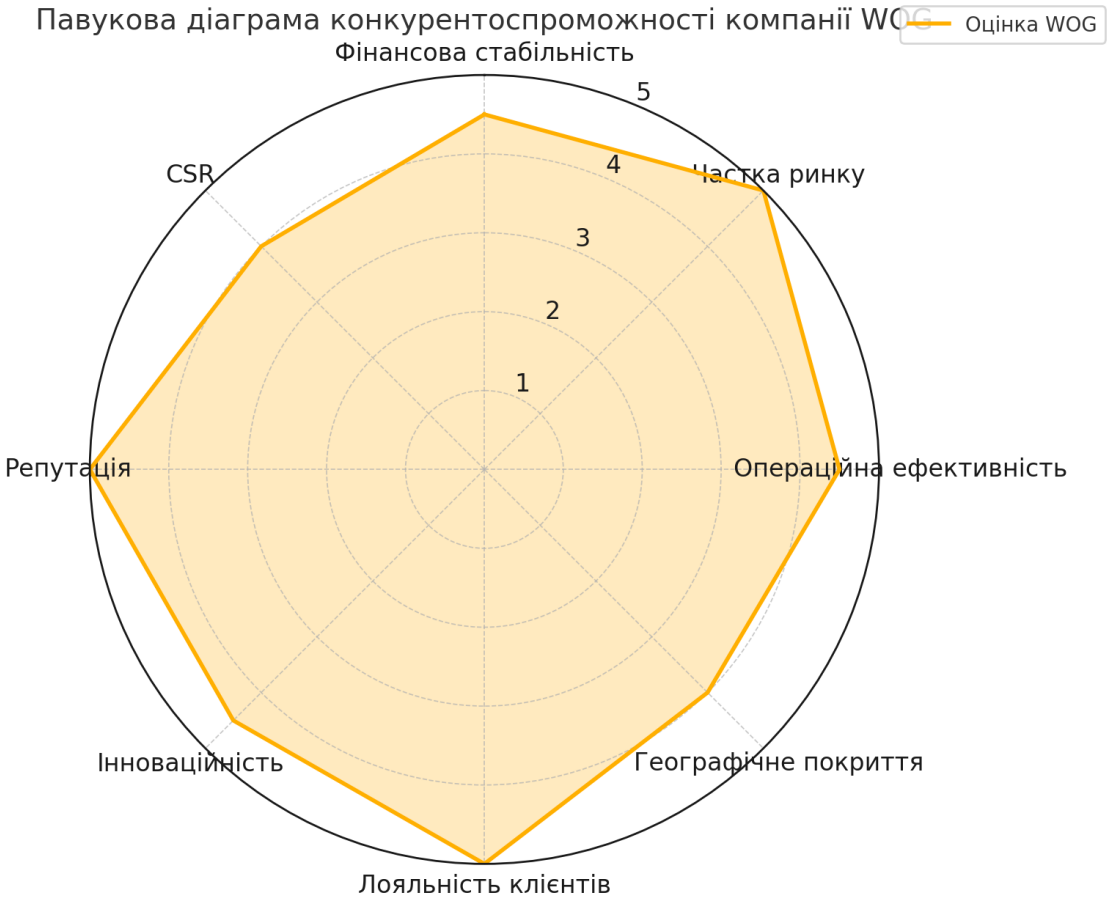


Рис. 2.3 – Конкурентоспроможність компанії WOG

Як видно з діаграми, компанія має стабільно високі оцінки в ключових напрямах – особливо з брендингу, частки ринку, лояльності та інновацій. Найбільший потенціал для покращення – у сфері CSR та географічного покриття.

Проведемо SWOT-аналіз для WOG (табл. 2.14):

Таблиця 2.14 – SWOT-аналіз WOG

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Висока частка ринку	Залежність від імпорту пального
Розгалужена мережа АЗС	Високі експлуатаційні витрати
Потужна програма лояльності	Обмежене виробництво власного ресурсу
Цифровізація та мобільний сервіс	Вразливість до коливань валютного курсу
Можливості (O)	Загрози (T)
Розвиток електрозарядної інфраструктури	Зростаюча конкуренція з боку UPG, AMIC
Партнерство з логістичними компаніями	Податкові та регуляторні ризики
Розширення послуг (кав'ярні, доставки)	Коливання світових цін на нафту

SWOT-аналіз компанії WOG дозволяє сформулювати комплексне бачення її внутрішніх можливостей і вразливостей, а також зовнішніх викликів та шансів для розвитку в умовах зростаючої конкуренції на українському ринку нафтопродуктів.

Сильні сторони (Strengths) компанії WOG полягають у її лідерських позиціях на ринку. Компанія має одну з найбільших мереж автозаправних станцій в Україні, що забезпечує широке географічне покриття та доступність для клієнтів у різних регіонах. Її сильна маркетингова стратегія базується на добре розвиненій програмі лояльності PRIDE, яка значно зміцнює клієнтську базу, збільшує повторні покупки та підтримує високу впізнаваність бренду.

Високий рівень цифровізації та зручний мобільний додаток WOG PRIDE дозволяє споживачам здійснювати безконтактні покупки, замовляти каву, паливо та інші послуги, що особливо актуально в умовах післяковідної трансформації споживчих звичок. До цього варто додати сталу фінансову стабільність компанії, ефективну логістику постачання та багаторічну присутність на ринку.

Водночас слабкі сторони (Weaknesses) WOG вказують на залежність від імпортованого пального, оскільки компанія не володіє власними нафтопереробними потужностями. Це робить її вразливою до глобальних цінових коливань на нафту та змін валютного курсу.

Додатково до ризиків слід віднести високі експлуатаційні витрати на утримання масштабної мережі, включаючи персонал, енергоресурси, охорону та сервісне обслуговування.

Серед слабких сторін також відзначаються виклики у сфері переходу до «зеленої» енергетики та потреба в адаптації до нових екологічних стандартів, зокрема у розвитку інфраструктури для електромобілів.

Можливості (Opportunities), які відкриваються перед WOG, пов’язані зі зростанням популярності альтернативних джерел енергії. Компанія може зміцнити свої позиції, розвиваючи мережу зарядних станцій для електромобілів та впроваджуючи більш екологічно орієнтовані рішення, що відповідатимуть глобальним трендам ESG та сталого розвитку.

Зростаючий попит на послуги доставки та мобільного замовлення (наприклад, доставка кави з WOG Cafe або пального в каністрах) створює нові ніші для бізнесу. Також можливості відкриває диверсифікація – у вигляді партнерства з логістичними, торговими та e-commerce компаніями, що дозволить залучити нову аудиторію і розширити спектр пропонованих послуг.

Нарешті, серед загроз (Threats) варто відзначити посилення конкуренції з боку таких гравців як OKKO, UPG, KLO та AMIC, які також розширюють свої мережі та впроваджують нові технології обслуговування.

Іншою серйозною загрозою є державне регулювання цін на паливо, акцизна політика, а також постійні зміни у податковому законодавстві, які можуть впливати на фінансові результати компанії.

Геополітичні ризики, пов’язані з воєнними діями, впливають на логістику, імпорт, зберігання та реалізацію пального. Вразливість до

глобальних економічних коливань, зокрема до цін на нафту, залишає компанію в стані залежності від зовнішніх ринкових факторів.

У підсумку, SWOT-аналіз показує, що WOG має стійке становище та конкурентні переваги на ринку, однак для подальшого зростання та захисту від зовнішніх викликів компанії потрібно активніше впроваджувати енергетичні інновації, розширювати спектр цифрових послуг і працювати над зменшенням залежності від імпорту. Це дозволить не лише зміцнити конкурентоспроможність, а й сформувати довготривалу стратегію розвитку в посткризовому середовищі.

На основі проведеного аналізу можна зробити загальний висновок про те, що WOG є висококонкурентною компанією на ринку нафтопродуктів України. Компанія успішно поєднує прибутковість, ринкову активність, високу якість обслуговування, цифровізацію та клієнтоорієнтованість. Це дозволяє їй підтримувати стійку конкурентну перевагу у жорстких умовах ринку.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ WOG

3.1 Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності компанії

Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності компанії WOG мають ґрунтуватися на системному підході до модернізації бізнес-моделі, орієнтованої на адаптацію до динамічних умов ринку, посилення ціннісної пропозиції для клієнта, цифрову трансформацію та екологічну відповідальність.

Враховуючи результати SWOT-аналізу, поточний стан ринку та глобальні тенденції у сфері енергетики, можна визначити кілька ключових векторів, реалізація яких дозволить не лише зберегти позиції WOG як одного з лідерів паливного сектору України, але й забезпечити довгострокову конкурентну перевагу.

Передусім, важливим стратегічним напрямом є розширення та модернізація сервісної інфраструктури. Компанія вже має потужну мережу АЗС, однак для збереження лідерства необхідно активніше впроваджувати формати мультифункціональних станцій – поєднання АЗС, магазину, кав’ярні, доставки товарів, послуг з миття авто тощо. Такий підхід створює комфортне середовище для клієнта, збільшує тривалість його взаємодії з брендом та стимулює перехресні продажі.

Не менш важливою є цифровізація процесів і послуг, яка має охоплювати не тільки мобільний додаток і програму лояльності, але й глибоку автоматизацію внутрішніх операцій – від логістики до обліку запасів.

Впровадження big data та CRM-систем дозволяє здійснювати персоналізовані пропозиції, передбачати споживчі запити, оптимізувати витрати та посилити управління клієнтським досвідом.

Третім ключовим напрямом є диверсифікація бізнесу, зокрема через розвиток нових форматів продажу пального (мобільні заправки, доставка пального в каністрах), розширення продуктових категорій у WOG Market та активне впровадження партнерських програм з іншими компаніями.

Додатковим вектором є розгляд потенціалу для створення окремих підрозділів, орієнтованих на вантажні перевезення, логістичне обслуговування або постачання пального для аграрного сектору.

Окремої уваги потребує екологізація діяльності компанії, яка вже стала вимогою часу. WOG повинна активізувати зусилля зі встановлення зарядних станцій для електромобілів на ключових локаціях, долучатися до енергозберігаючих ініціатив, інвестувати в переходи на відновлювані джерела енергії для внутрішніх потреб (наприклад, встановлення сонячних панелей на АЗС), зменшення обсягів пластикової упаковки в торгівлі та перехід до екологічно сертифікованої продукції.

Це не лише зменшує вуглецевий слід, а й формує імідж відповідального бренду, що особливо важливо для молодшої аудиторії споживачів.

У сфері управління персоналом необхідним кроком є створення корпоративної культури, орієнтованої на інновації, клієнтоцентричність та сталий розвиток.

Постійне підвищення кваліфікації працівників, мотиваційні програми, прозора система оцінювання ефективності роботи та підтримка ініціатив знизу формують високий рівень залученості персоналу та знижують плинність кадрів.

Нарешті, стратегічним напрямом є посилення бренду через соціальну відповідальність та маркетингові інновації. WOG має розширювати свою

участь у благодійних, культурних, освітніх і національно важливих ініціативах, поєднуючи бізнес-цілі з соціальними цінностями.

Це сприяє підвищенню довіри, лояльності та емоційного зв'язку з клієнтом. Інноваційні рекламні кампанії з акцентом на якість, сервіс та національність бренду також мають бути частиною цієї стратегії.

В якості рекомендації до впровадження запропонованих дій, розробимо та представимо Програму стратегічних дій щодо підвищення конкурентоспроможності компанії WOG, розрахованої на середньострокову перспективу (3-5 років), структурованої за охарактеризованими вище стратегічними напрямами (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 – Стратегічна програма підвищення конкурентоспроможності компанії WOG

Напрям	Ціль	Заходи	Строк реалізації	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
Сервісна модернізація АЗС	Підвищення лояльності клієнтів	- Реконструкція 50% АЗС у формат «WOG Complex» (кафе, маркет, автомийка, зарядка для ЕМ); - Впровадження єдиних стандартів обслуговування	2025-2027	+15% до середнього чеку; Підвищення NPS на 20%
Цифрова трансформація	Збільшення ефективності й персоналізації	- Впровадження CRM-системи та Big Data-аналітики; - Оновлення мобільного додатку з AI-рекомендаціями; - Автоматизація складів і логістики	2025-2026	Зменшення витрат на логістику на 10%; Зростання конверсії програми лояльності

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Диверсифікація бізнесу	Розширення джерел доходу	- Запуск B2B-сервісів (паливо для агро та флотів); - Розвиток доставки пального; - Власні енергетичні продукти (брендований газ/дизель)	2025-2028	+10% нових ринків; Зростання прибутку на 8%
Екологічна відповідальність (ESG)	Зменшення впливу на довкілля	- Установка зарядок для ЕМ на 70% АЗС; - Перехід на LED-освітлення та сонячні панелі на 30% АЗС; - Програма сортування та зменшення пластику	2025-2027	Підвищення іміджу бренду; Сертифікація ISO 14001
Управління персоналом	Підвищення продуктивності праці	- Внутрішній університет WOG; - KPI-система оцінки та мотивації; - Програми наставництва й кар’єрного зростання	2025-2026	Скорочення плинності кадрів на 25%; Підвищення продуктивності на 15%
Маркетинг та SMM	Підвищення впізнаваності бренду	- Запуск інноваційних рекламних кампаній; - Розвиток YouTube-каналу, Instagram, TikTok; - Спонсорство національних ініціатив	Постійно	Зростання охоплення ЦА; Укріплення бренду №1 серед молоді

Також, звернемо увагу на розробку заходів з удосконалення маркетингової та цінової політики компанії WOG, яка має ґрунтуватися на системному аналізі споживчої поведінки, конкурентного оточення та особливостей паливного ринку України.

У сучасних умовах високої конкуренції, коли цінова чутливість споживачів зростає, а бренди перебувають у постійній боротьбі за лояльність клієнтів, маркетинг та ціноутворення стають не лише засобом просування товарів, але й стратегічним інструментом формування довгострокової конкурентоспроможності.

Насамперед, слід визнати, що традиційні інструменти маркетингу на ринку пального – такі як знижки або акції – вже не забезпечують суттєвого ефекту без глибокої персоналізації та унікальної ціннісної пропозиції.

Тому першочерговим завданням удосконалення маркетингової політики є орієнтація на клієнтоцентричність.

WOG повинна активізувати використання даних про споживачів: їхні частотність візитів, структуру покупок, географію переміщень, канали комунікації. На основі цього формуються персоналізовані пропозиції – знижки, купони, крос-продажі, подарунки на день народження тощо. Це можливо лише за умов ефективного функціонування CRM-системи, інтегрованої з мобільним додатком і базою даних клієнтів.

Також важливим напрямом вдосконалення маркетингу є розвиток емоційної прив’язаності до бренду. WOG, як національна компанія, має потужний потенціал для побудови комунікаційної стратегії на основі української ідентичності, якості, довіри та сталості. Кампанії можуть фокусуватися на соціально значущих темах – підтримці армії, українських фермерів, екології або благодійності, що створює відчуття залученості клієнта до спільної важливої справи.

Особливу увагу варто приділити удосконаленню цифрового маркетингу: активне просування в соціальних мережах, блогах, YouTube-каналі компанії, таргетована реклама на основі поведінкової аналітики.

Окрім того, слід розвивати програму лояльності WOG PRIDE – зробити її більш гнучкою, із можливістю накопичення балів не лише за пальне, але й за супутні покупки, перегляд рекламного контенту чи участь в опитуваннях.

Гейміфікація – ще один важливий інструмент, що підвищує залучення клієнтів.

Удосконалення цінової політики повинно поєднувати стратегічний і тактичний рівень. На стратегічному рівні важливо чітко сегментувати ринок – за географією, платоспроможністю, типами транспорту, а також вивчити еластичність попиту в різних точках продажу.

Це дозволяє впроваджувати диференційоване ціноутворення, зокрема залежно від регіону, часу доби, обсягів споживання. Наприклад, преміальні види пального можуть залишатися дорожчими в центральних районах великих міст, у той час як дизельне пальне для агросектору може реалізовуватись за акційними цінами в сезон збору врожаю.

Тактичний рівень цінової політики включає застосування гнучких цінових механізмів: тимчасових знижок, купонів, бонусів, акцій типу «заправся на 30 літрів – отримай каву», а також цінових пакетів для корпоративних клієнтів.

Важливо також уникати частих цінових коливань без обґрунтування, щоб не втратити довіру споживача. Одночасно WOG може використовувати політику «цінової прив’язки» до конкурента – забезпечуючи мінімально нижчі ціни за наявності картки лояльності.

Додатково компанія має розглянути можливість динамічного ціноутворення з використанням алгоритмів, які враховують зміну цін на нафту, курс валют, погоду, святкові дні, трафік тощо. Це дозволяє оптимізувати маржу в режимі реального часу.

Зрештою, удосконалення маркетингової та цінової політики WOG має бути комплексним, системним і заснованим на даних. Його результатом стане не лише збільшення обсягів продажу, а й побудова довготривалих

відносин із клієнтами, зростання частки ринку та стабільне формування конкурентної переваги.

Ще одним важливим напрямом з підвищення конкурентоспроможності компанії є інноваційні підходи до сервісного обслуговування клієнтів, які вже стали ключовим фактором успіху для компаній, що прагнуть не лише утримувати, а й постійно розширювати свою клієнтську базу.

Сьогодні, компанія, яка вміє швидко адаптуватися до нових технологій і потреб клієнтів, здобуває стратегічну перевагу. Водночас традиційне уявлення про сервіс як лише про ввічливе обслуговування касира давно втратило актуальність – тепер це багатофункціональна система, яка охоплює усі точки взаємодії клієнта з брендом.

Одним із провідних напрямів інноваційного сервісу є цифровізація клієнтського досвіду. Використання мобільних додатків, як-от WOG PRIDE, дозволяє автоматизувати багато сервісних процесів: попереднє замовлення, оплата без черг, накопичення бонусів, перегляд історії покупок. Ці функції формують зручну цифрову екосистему, в якій клієнт отримує не просто пальне, а персоналізований сервіс 24/7. Важливим інноваційним елементом є також можливість попередньої оплати через смартфон або онлайн-кешбеку, що підвищує швидкість і комфорт обслуговування.

Ще одним важливим аспектом є автоматизація процесів на АЗК, включаючи самообслуговування заправних колонок, використання електронних чеків, встановлення сенсорних терміналів для опитування якості сервісу. Такі технології зменшують навантаження на персонал, водночас дозволяючи клієнту самостійно й швидко виконувати необхідні операції без втрати часу. У поєднанні з якісно налаштованим Wi-Fi на АЗК, цифровими панелями з актуальними новинами, акціями чи рекламою – усе це створює сучасний, комфортний простір обслуговування.

Особливо актуальним трендом є впровадження омніканального обслуговування, коли клієнт має змогу комунікувати з компанією через різні канали – телефон, чат-боти, соціальні мережі, email або мобільний додаток –

і при цьому зберігається цілісність сервісного досвіду. Усі звернення клієнта об’єднуються в єдину базу, де система CRM дозволяє оператору бачити історію взаємодії та миттєво реагувати на запити. Це суттєво підвищує ефективність служби підтримки та рівень задоволеності клієнтів.

Інноваційні підходи також передбачають використання аналітики даних та штучного інтелекту для прогнозування поведінки споживача та проактивного сервісу. Наприклад, система може автоматично надсилати нагадування про необхідність технічного огляду автомобіля, пропонувати знижку на пальне в регіоні перебування клієнта чи інформувати про перевищення середнього місячного споживання. Такий «розумний сервіс» створює ефект турботи та зацікавленості бренду в зручності клієнта.

У сфері сервісного обслуговування також зростає значення екологічної та соціальної складової. Запровадження на станціях електрозарядних пунктів, сортування сміття, паперових чашок замість пластику, пропозиції органічної їжі в магазині при АЗК – усе це трансформує імідж компанії з «заправника» у повноцінного партнера клієнта, орієнтованого на сталість та відповідальність.

Не менш важливою складовою інновацій є навчання та мотивація персоналу, оскільки навіть найкращі цифрові технології не замінять живого контакту та людського фактору. Професійна підготовка, регулярні тренінги з емоційного інтелекту, скриптів обслуговування, кейс-методів, гейміфікація для співробітників – усе це сприяє формуванню сильної корпоративної культури сервісу.

Тобто, інноваційне сервісне обслуговування – це не просто впровадження нових технологій, а глибока трансформація філософії компанії в бік споживача. У випадку WOG це може стати ключем до посилення лояльності клієнтів, зміцнення бренду на ринку та формування довготривалих конкурентних переваг.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності компанії WOG залежить від її здатності адаптуватися до змін, поєднувати технологічні

інновації з якісним сервісом, розширювати цінність для клієнта та діяти відповідально по відношенню до суспільства й довкілля. Саме синергія цих напрямів стане запорукою сталого розвитку компанії в середньостроковій та довгостроковій перспективі.

3.2 Підвищення ефективності управління персоналом та впровадження ESG-підходів

Підвищення ефективності управління персоналом та впровадження ESG-підходів (екологічних, соціальних та управлінських аспектів) стали не лише актуальною тенденцією, але й стратегічною необхідністю для сучасних нафтогазових компаній, зокрема таких, як WOG.

Ефективне управління людськими ресурсами давно перестало бути лише питанням оперативної діяльності – воно перетворилося на джерело довгострокової конкурентної переваги, здатної забезпечити стабільність, адаптивність та інноваційність компанії у динамічному середовищі.

Водночас впровадження ESG-орієнтованих принципів демонструє ринку та суспільству відповідальну позицію бізнесу, що підвищує довіру інвесторів, клієнтів і регуляторів.

Управління персоналом у нафтогазовій галузі вимагає комплексного підходу: від залучення та адаптації нових кадрів до формування ефективної системи мотивації, навчання й розвитку працівників.

Компанія WOG, маючи розгалужену мережу автозаправних станцій, стикається з проблемою плинності кадрів на лінійних посадах, водночас потребуючи кваліфікованих фахівців для технічного, логістичного та фінансового управління.

Підвищення ефективності вимагає глибшого аналізу потреб працівників, розробки систем внутрішньої ротації, прозорих схем кар'єрного зростання, впровадження систем управління результативністю (KPI, OKR), а

також розвитку корпоративної культури, що базується на повазі, ініціативності та командній взаємодії.

Особливу роль відіграє безперервне професійне навчання персоналу – як в очному, так і в онлайн-форматі. Застосування гейміфікації у навчанні, симуляційних тренінгів, платформ мікронавчання дозволяє підвищити ефективність засвоєння матеріалу та залученість працівників.

Водночас, залучення зворотного зв'язку від працівників через анонімні опитування, регулярні one-to-one зустрічі з менеджментом та внутрішні дослідження рівня задоволеності дозволяє оперативно виявляти проблеми і вчасно на них реагувати.

Із впровадженням ESG-підходів фокус управління персоналом зміщується також у площину соціальної відповідальності. Зокрема, значення мають забезпечення гендерної рівності, недискримінаційного підходу до найму, підтримка здорового способу життя співробітників, створення безпечного і комфортного робочого середовища, розвиток лідерства серед молоді та залучення до корпоративного волонтерства. Це формує позитивний соціальний імідж компанії і сприяє зміцненню внутрішньої згуртованості колективу.

На рівні корпоративного управління ESG вимагає прозорої системи прийняття рішень, підзвітності, дотримання етичних стандартів, боротьби з корупцією та дискримінацією.

Створення кодексу корпоративної етики, політики щодо ESG, проведення аудитів дотримання принципів сталого розвитку, звітування згідно з міжнародними стандартами (наприклад, GRI або SASB) стає не лише проявом відповідальності, а й засобом комунікації з міжнародними інвесторами.

Екологічна складова ESG у компаніях нафтогазового сектору, як-от WOG, має вирішальне значення через чутливість суспільства до впливу таких підприємств на довкілля. Заходи з екологічного менеджменту включають енергоефективність, мінімізацію шкідливих викидів, сортування відходів,

впровадження електрозарядних станцій, використання альтернативного пального, перехід на зелені технології тощо.

Водночас залучення персоналу до реалізації екологічних ініціатив – шляхом тренінгів, інформаційних кампаній і корпоративних програм – підвищує рівень екологічної свідомості всередині компанії.

Таким чином, поєднання сучасного управління персоналом і ESG-стратегії формує нову модель сталого бізнесу – гнучкого, адаптивного, відповідального та конкурентоспроможного. Для WOG це означає не лише посилення ефективності внутрішніх процесів, а й зростання репутаційної цінності бренду в очах клієнтів, партнерів і суспільства загалом.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційному дослідженні було всебічно розглянуто актуальне для українського паливно-енергетичного сектора питання.

Актуальність дослідження зумовлена інтенсифікацією конкурентної боротьби на ринку нафтопродуктів, впливом зовнішніх економічних та геополітичних викликів, зміною споживчих уподобань, а також необхідністю адаптації бізнес-моделей компаній до нових умов сталого розвитку.

В цих умовах особливого значення набуває здатність підприємства не лише зберігати свої позиції, а й нарощувати потенціал конкурентоспроможності на основі стратегічного управління, інновацій та сучасних підходів до клієнтського сервісу.

Метою дослідження було обґрунтування стратегічних напрямів і практичних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності нафтогазової компанії WOG.

Об’єктом дослідження виступила господарська діяльність компанії WOG, предметом – економічні, організаційні та маркетингові механізми забезпечення її конкурентних переваг.

У межах роботи застосовано такі методи дослідження, як порівняльний, фінансово-економічний, SWOT-аналіз, структурно-логічне моделювання, аналіз конкурентного середовища та методи стратегічного прогнозування.

У ході дослідження надано характеристику компанії ТОВ «ВЕСТ ОЙЛ ГРУП» (WOG) – одного з лідерів ринку нафтопродуктів України.

Компанія функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, здійснює оптову й роздрібну торгівлю паливом, володіє розгалуженою мережею АЗС, має стратегічну вертикально інтегровану структуру.

На основі наявних фінансових даних було проведено фінансовий аналіз діяльності компанії за останні роки. Виявлено позитивну динаміку зростання виторгу, прибутку та рентабельності продажів, що свідчить про стійке фінансове становище підприємства. Водночас простежується зниження ліквідності у 2023 році, що вказує на потребу оптимізації оборотних активів і зменшення кредитного навантаження.

SWOT-аналіз компанії дозволив виокремити сильні сторони WOG – відома торгова марка, велика кількість АЗС, висока якість пального, впровадження інновацій.

Серед слабких сторін – залежність від імпорту, нестабільність постачань, коливання валютного курсу.

Основні можливості – розвиток електрозарядної інфраструктури, цифровізація сервісу, залучення клієнтів через програми лояльності.

Загрози – цінова конкуренція, зростання вартості логістики, зміни у законодавчому полі.

Проведений в ході дослідження аналіз ринку нафтопродуктів України продемонстрував високий рівень концентрації та конкуренції: основними гравцями виступають ОККО, WOG, UPG, група Приват (мережі Авіас, ANP, Укрнафта), БРСМ-Нафта та SOCAR. Частка WOG у ринку стабільно утримується на рівні близько 18-19%. Компанія позиціонує себе як постачальник пального преміум-сегменту, орієнтуючись на якість, обслуговування та лояльність клієнтів.

У результаті комплексного аналізу конкурентоспроможності компанії WOG було визначено ключові показники ефективності: висока капіталізація бренду, ріст прибутковості, стабільна клієнтська база.

Оцінка за економічними, ринковими, організаційними показниками свідчить про достатньо високий рівень конкурентоспроможності, проте потребує удосконалення у сфері цінової політики, персонал-менеджменту та екологічної відповідальності.

На основі результатів дослідження сформовано комплекс рекомендацій, зокрема:

- удосконалення маркетингової та цінової політики шляхом диференціації цін для різних категорій клієнтів, застосування персоналізованих акцій, активації digital-маркетингу та ребрендингу АЗК;

- впровадження інновацій у сфері клієнтського сервісу – автоматизовані платформи самообслуговування, розвиток мобільного додатку, хмарні CRM-системи, інтерактивна навігація АЗС;

- зміцнення кадрового потенціалу та впровадження ESG-підходів (екологічних, соціальних та управлінських аспектів) – системне навчання персоналу, формування культури відповідальності, прозорі процедури внутрішнього контролю, екологічні ініціативи, розвиток енергозберігаючих технологій;

- розширення партнерств та оптимізація логістики – укладання довгострокових угод із постачальниками, розвиток власної логістичної інфраструктури;

- цифровізація операційної діяльності – впровадження ERP, BI-систем, динамічне ціноутворення на основі big data.

Практична реалізація запропонованих заходів можлива поетапно в межах стратегічного планування WOG. В роботі розроблена та запропонована Стратегічна програма підвищення конкурентоспроможності компанії, розрахованої на середньострокову перспективу (3-5 років) із зазначенням очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів.

Таким чином, у межах кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження, яке дозволило не лише оцінити стан і рівень конкурентоспроможності компанії WOG, а й розробити конкретні практичні кроки для її підвищення відповідно до сучасних викликів ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Рівне : НУВГП, 2017. 121 с.

2. Аналіз ринку оптової та роздрібної торгівлі нафтопродуктами в Україні. *Pro-consulting.ua – Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг*. 2024. URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-optovoj-i-roznichnoj-torgovli-nefteproduktami-v-ukraine-2024-god (дата звернення: 02.04.2025).

3. Ансофф І. Стратегічне управління. Пер. з англ. Київ : Вища школа, 1989. 519 с.

4. Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191(дата звернення: 17.05.2025).

5. Бланк І. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : НІКА-ЦЕНТР, 2005. 512 с.

6. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Ельга, 2004. Т. 1. 608 с.

7. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-82.

8. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія Економіки*. 2015. Вип. 1 (1). С. 116-118.

9. Булах І. В. Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Нац. ун-ту водного*

господарства та природокористування : зб. наук. праць. 2007. Вип. 3 (39). С. 24-31.

10. Вінніченко І. І. Еволюція підходів у дослідженні конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2012. Вип. 8. С. 3-6.

11. Грецький Р. Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 12. С. 35-38.

12. Дорошенко М. О., Козак Ю. Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 312 с.

13. За підсумками 2023 р. UPG лідирує в постачанні пального автотранспортом. *НафтоРинок.* 2024. URL: https://www.nefterynok.info/novosti/za-pdsumkami-2023-r-upg-ldiru-v-postachann-palnogo-avtotransportom-dosldjennya (дата звернення: 03.04.2025).

14. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня і напрями підвищення : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

15. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент : аналіз, планування, впровадження, контроль; пер. з англ. Київ : Основи, 2001. 720 с.

16. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383 (дата звернення: 04.04.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.40

17. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с.

18. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції : практика та досвід*. 2016. № 12. С. 49-53.

19. Кузнєцова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. *Економічний вісник Нац. тех. ун-ту України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 219-223.

20. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства : планування та діагностика : монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

21. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2009. 122 с.

22. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Пер. з англ. Київ : Основи, 1998. 390 с.

23. Портер М. Е. Конкурентні переваги: як досягти високого результату та забезпечити його збереження. Пер. з англ. Київ : Основи, 2005. 591 с.

24. Ринок нафтопродуктів в Україні: кон'юнктура воєнного часу. *Pro-consulting.ua – Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг*. 2024. URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-nefteproduktov-v-ukraine-konyunktura-voennogo-vremeni (дата звернення: 02.04.2025).

25. Сахарна О. А. Конкурентоспроможність підприємства: теорія, методологія, практика. Суми : Університетська книга, 2008. 288 с.

26. Семенов В. Ф., Чабан Ю. Є. Конкурентоспроможність підприємства в умовах глобальної економіки. Одеса : ОНЕУ, 2020. 204 с.

27. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства : змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 126-137.

28. Стратегічне управління : навч. посібник / В. Л. Дикань та ін. Київ : Центр уч. літератури, 2013. 272 с.

29. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152-161.

30. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98-102.

31. Шкарлет Л. Г. Інноваційна діяльність як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2011. № 6. С. 22-25.

32. BP p.l.c. *Energy Outlook 2023 edition*. URL: https://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/energy-outlook.html (дата звернення: 25.03.2025).

33. Chevron Corporation. *Sustainability Report 2023*. URL: https://www.chevron.com/sustainability (дата звернення: 25.03.2025).

34. Enel Group. *Integrated Annual Report 2022*. URL: https://www.enel.com/investors/a/2022-integrated-annual-report (дата звернення: 25.03.2025).

35. Equinor ASA. *Annual and Sustainability Reports 2022-2023*. URL: https://www.equinor.com/news/archive/2022-annual-report (дата звернення: 25.03.2025).

36. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016. 832 p.

37. OMV Group. *Annual Report 2022 and ESG Strategy*. URL: https://www.omv.com/en/investor-relations/reports-publications (дата звернення: 25.03.2025).

38. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 592 p.

39. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68, No. 3. Pp. 79-91.

40. Repsol S.A. *Climate Strategy and ESG Report*. URL: https://www.repsol.com/en/sustainability/reports/index.cshtml (дата звернення: 26.03.2025).

41. Shell Global. *Powering Progress: Annual Report 2023*. URL: https://www.shell.com/investors/financial-reporting/annual-publications.html (дата звернення: 26.03.2025).

42. Total Energies. *Sustainability & Climate 2023 Progress Report*. URL: https://totalenergies.com/sustainability (дата звернення: 26.03.2025).

43. WOG. *YouControl.* URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34524327/ (дата звернення: 15.03.2025).

44. WOG. Інформація про WOG. *Forbes*. URL: https://forbes.ua/profile/wog-236 (дата звернення: 15.03.2025).

45. WOG. Офіційний сайт компанії. URL: https://wog.ua/ (дата звернення: 14.03.2025).