МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Конкурентоспроможність компанії НАК «Нафтогаз України» та методи її визначення»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного менеджменту
Латун Н.Ю.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, доцент
Оргієць О.М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Латун Нікіта Юрійович

1. Тема роботи «Конкурентоспроможність компанії НАК «Нафтогаз України» та методи її визначення»
керівник роботи: Оргієць О.М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1966-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
18 таблиць
5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Оргієць О.М.		
2	Оргієць О.М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-31.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2025	

Студент _____ Н. Ю. Латун
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. М. Оргієць
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

НАК – Національна акціонерна компанія

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю

ПАТ – Публічне акціонерне товариство

ДТЕК – Донбаська паливно-енергетична компанія

ЄС – Європейський Союз

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 43 с., 5 рис., 18 табл., 25 джерел.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню конкурентоспроможності Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України» та вивченню методів, що дозволяють оцінити рівень цієї конкурентоспроможності в умовах сучасного енергетичного ринку.

Об'єктом дослідження є діяльність Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України», її позиція на ринку енергетичних послуг та вплив на конкурентоспроможність компанії як одного з провідних гравців українського енергетичного сектору.

Предметом дослідження є фактори, методи та інструменти оцінки конкурентоспроможності НАК «Нафтогаз України», а також взаємодія цих факторів і методів у контексті сучасного ринку енергетичних ресурсів.

Мета роботи полягає в аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на здатність компанії конкурувати з іншими учасниками ринку, а також у розробці рекомендацій для підвищення її конкурентної позиції.

Завдання роботи включають: визначення поняття конкурентоспроможності та основних методів її оцінки, аналіз діяльності НАК «Нафтогаз України» за допомогою різних методів оцінки конкурентоспроможності, порівняння з основними конкурентами та розробку рекомендацій щодо підвищення її позицій на ринку.

Робота включає два основні розділи. У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств, визначаються сутність і значення конкурентоспроможності, сучасні методи її оцінки, а також фактори, які на неї впливають. Другий розділ присвячений безпосередньому аналізу конкурентоспроможності НАК «Нафтогаз України», включаючи огляд діяльності компанії, застосовуваних методів оцінки та порівняння з конкурентами. На основі результатів дослідження виведені рекомендації для підвищення ефективності компанії на енергетичному ринку.

У результаті виконаного дослідження зроблено висновки про важливість підтримки і підвищення конкурентоспроможності НАК «Нафтогаз України», акцентуючи увагу на необхідності застосування інноваційних рішень, оптимізації фінансових витрат та вдосконаленні корпоративного управління.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ», ЕНЕРГЕТИЧНИЙ РИНОК, МЕТОДИ ОЦІНКИ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, РЕКОМЕНДАЦІЇ

ABSTRACT

Bachelor's thesis: 43 pages, 5 figures, 18 tables, 25 sources.

The qualification work is devoted to the study of the competitiveness of the National Joint-Stock Company "Naftogaz of Ukraine" and the study of methods that allow assessing the level of this competitiveness in the conditions of the modern energy market.

The object of the study is the activities of the National Joint-Stock Company "Naftogaz of Ukraine", its position in the energy services market and its impact on the competitiveness of the company as one of the leading players in the Ukrainian energy sector.

The subject of the study is the factors, methods and tools for assessing the competitiveness of NJSC "Naftogaz of Ukraine", as well as the interaction of these factors and methods in the context of the modern energy resources market.

The purpose of the work is to analyze internal and external factors that affect the company's ability to compete with other market participants, as well as to develop recommendations for improving its competitive position.

The objectives of the work include: defining the concept of competitiveness and the main methods of its assessment, analyzing the activities of NJSC "Naftogaz of Ukraine" using various methods of assessing competitiveness, comparing it with major competitors and developing recommendations for improving its market position.

The work includes two main sections. The first section examines the theoretical aspects of the competitiveness of enterprises, defines the essence and meaning of competitiveness, modern methods of its assessment, as well as factors that influence it. The second section is devoted to the direct analysis of the competitiveness of NJSC "Naftogaz of Ukraine", including a review of the company's activities, applied assessment methods and comparison with competitors. Based on the results of the study, recommendations were made to improve the company's efficiency in the energy market.

As a result of the study, conclusions were drawn about the importance of supporting and improving the competitiveness of NJSC "Naftogaz of Ukraine", focusing on the need to apply innovative solutions, optimize financial costs and improve corporate governance.

COMPETITIVENESS, NJSC "NAFTOGAZ UKRAINE", ENERGY MARKET, ASSESSMENT METHODS, COMPETITIVE ENVIRONMENT, RECOMMENDATIONS

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ…… 4
РЕФЕРАТ…….. 5
ABSTRACT……... 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ……... 10
1.1 Сутність та значення конкурентоспроможності підприємств……... 10
1.2 Методи оцінки конкурентоспроможності: сучасні підходи …… 10
1.3Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств ……..... 14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ»……... 18
2.1 Загальна характеристика діяльності НАК «Нафтогаз України» …… 18
2.2 Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності компанії НАК «Нафтогаз України»……. 23
2.3 Оцінка діяльності НАК «Нафтогаз України» у порівнянні з її основними конкурентами…… 27
2.4 Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності НАК «Нафтогаз України» …… 35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ…….. 38
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 41

ВСТУП

У сучасних умовах економічної глобалізації та інтеграційних процесів підприємства змагаються за утримання та збільшення своїх конкурентних переваг, прагнучи досягти стабільного росту на ринку. Вибір на користь того чи іншого підприємства здійснюється на основі конкурентних переваг, до яких відноситься високий рівень продуктивності, інноваційність, якість товарів і послуг. У свою чергу, конкурентоспроможність підприємства є основою його стійкого розвитку та необхідною умовою збереження і розширення частки ринку. Тому оцінка конкурентоспроможності є важливим елементом у стратегії управління будь-яким підприємством.

Одним із ключових гравців українського енергетичного ринку є Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України», яка займається видобутком, транспортуванням, зберіганням та постачанням природного газу на території України. Стабільність її роботи безпосередньо впливає на економічну ситуацію в країні та енергетичну безпеку. Тому аналіз конкурентоспроможності НАК «Нафтогаз України» є важливою складовою для розуміння ефективності її функціонування та розвитку на ринку.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю здійснення оцінки конкурентоспроможності «Нафтогазу» з огляду на зростаючу конкуренцію на ринку енергетичних ресурсів не тільки в Україні, а й за її межами. В останні роки компанія стикається з проблемами щодо постачання газу, впливом світових цін на енергоносії, що значною мірою відображається на її фінансових показниках і конкурентних позиціях на ринку. Окрім того, ситуація у країні, пов'язана з війною, та міжнародний тиск створюють додаткові виклики для «Нафтогазу», що робить оцінку його конкурентоспроможності ще більш важливою та актуальною.

Конкурентоспроможність є важливою характеристикою кожного підприємства, яке прагне до ефективної роботи на ринку. У свою чергу, для

енергетичних компаній конкуренція виникає не лише між приватними підприємствами, а й у форматі державних і міжнародних компаній, що створює необхідність постійного вдосконалення інструментів управління. Під конкурентоспроможністю підприємства, слід розуміти сукупність можливостей і здатностей компанії забезпечити стабільний економічний ефект в умовах високої конкуренції.

Для оцінки цієї конкурентоспроможності НАК «Нафтогаз України» використовуються різні методи, серед яких виділяються економічні та фінансові підходи, порівняльний аналіз та моделі типу SWOT-аналізу. Кожен із них допомагає оцінити сильні і слабкі сторони компанії та дозволяє побудувати стратегію щодо її конкурентоспроможності в контексті національного та міжнародного ринку енергетичних ресурсів.

Рішення цього завдання сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень НАК «Нафтогаз України» та допоможе визначити ключові фактори, які необхідно враховувати для зміцнення її конкурентних позицій. Це стане можливим завдяки точним і науково обґрунтованим даним аналізу, а також можливості застосування отриманих рекомендацій для формування довгострокових планів розвитку компанії.

Таким чином, важливість і актуальність дослідження конкурентоспроможності НАК «Нафтогаз України» обумовлена необхідністю точного вимірювання її позицій на ринку енергетичних ресурсів, адже саме від конкурентоспроможності залежить стабільність фінансових результатів компанії та її здатність активно функціонувати на ринку.

Результати дослідження дозволять сформувати комплексну оцінку діяльності компанії, що є необхідною для планування майбутньої стратегії конкурентоспроможності НАК «Нафтогаз України» на середньо- та довгострокову перспективу, з огляду на сучасні тенденції та глобальні виклики у сфері енергетики.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність та значення конкурентоспроможності підприємств

У сучасному динамічному та конкурентному ринку для підприємств стає особливо важливим управління конкурентоспроможністю як основою для досягнення успіху та стійкого розвитку [1].

Конкурентоспроможність визначає здатність компанії утримувати і покращувати свої позиції на ринку в умовах жорсткої конкуренції. Сьогодні підприємства, що орієнтуються лише на традиційні методи ведення бізнесу, навряд чи зможуть досягти значних результатів на ринку, де кожен день можуть виникати нові виклики та можливості (рис.1.1).

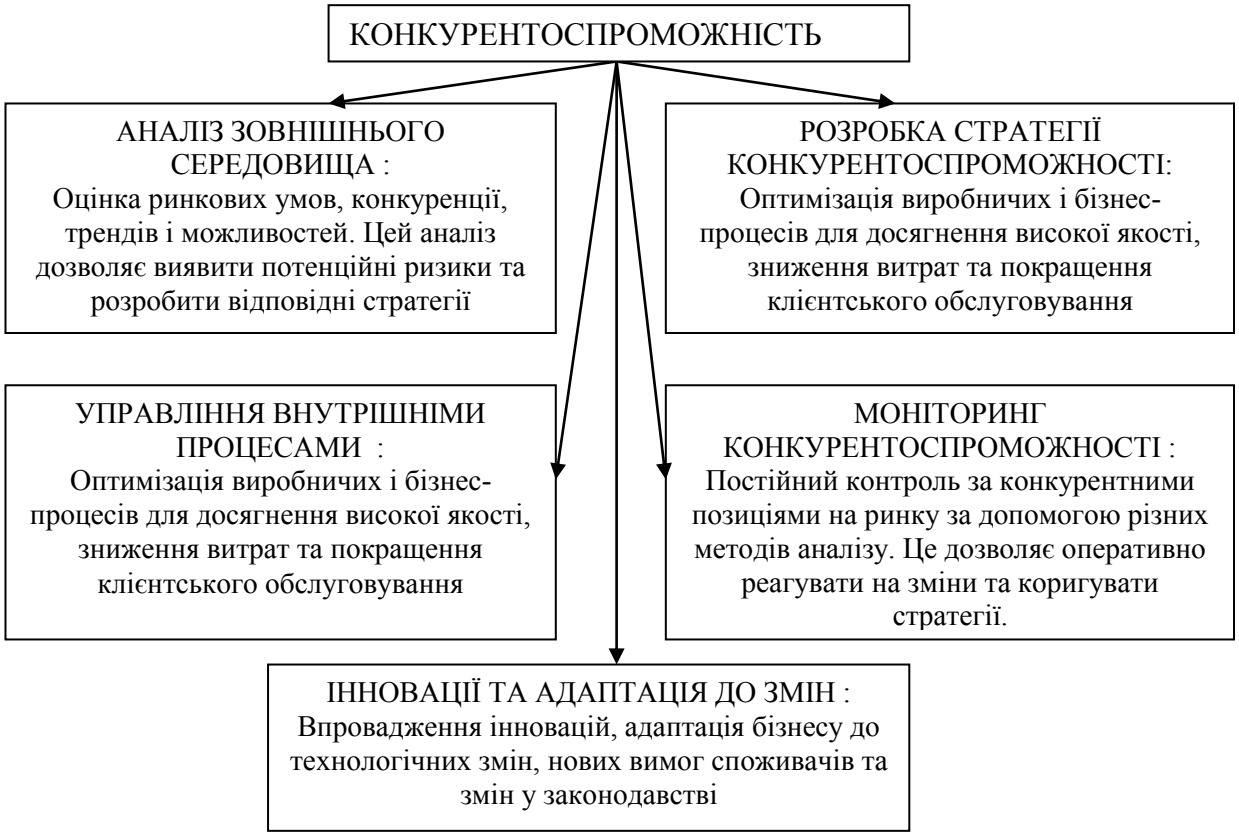


Рисунок 1.1 - Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства[2]

Враховуючи швидкі зміни в зовнішньому середовищі, технологіях та потребах споживачів, для забезпечення високої конкурентоспроможності підприємству необхідно активно адаптувати свої стратегії та внутрішні процеси, постійно моніторити конкурентне середовище, впроваджувати інновації та знижувати витрати.

Вивчення цих аспектів дозволяє підприємствам зрозуміти, які елементи стратегії й операційні процеси слід вдосконалювати для покращення своєї конкурентоспроможності і впевненості в досягненні довгострокового успіху на ринку [3].

Управління конкурентоспроможністю підприємства є багатогранним та динамічним процесом, що включає в себе низку важливих аспектів, таких як аналіз зовнішнього середовища, розробка стратегій конкурентоспроможності, управління внутрішніми процесами та постійний моніторинг ефективності. Основною метою цих аспектів є забезпечення стабільних конкурентних переваг і довгостроковий розвиток на ринку (рис.1.2).

Оскільки конкурентоспроможність є постійно змінною характеристикою, підприємствам необхідно адаптувати свої стратегії та процеси в залежності від змін зовнішніх умов.

Зачення управління конкурентоспроможністю включає не тільки розробку стратегій і впровадження інновацій, а й постійне удосконалення витратної структури підприємства, розвиток бренду та адаптацію до змін. Чітка орієнтація на ефективне управління витратами, інтеграцію інновацій, та розвиток маркетингових стратегій дає підприємствам можливість зміцнити свої конкурентні позиції, навіть у ситуаціях інтенсивної конкуренції. Періодичне коригування стратегій дозволяє підприємствам бути гнучкими і швидко реагувати на зміни на ринку [4].

Управління конкурентоспроможністю підприємства є необхідним та важливим елементом його стратегії в сучасних умовах. Це багатофункціональний процес, що охоплює аналіз ринкових умов, розробку та

впровадження ефективних стратегій, використання інновацій, оптимізацію витрат і постійне оновлення бренду.

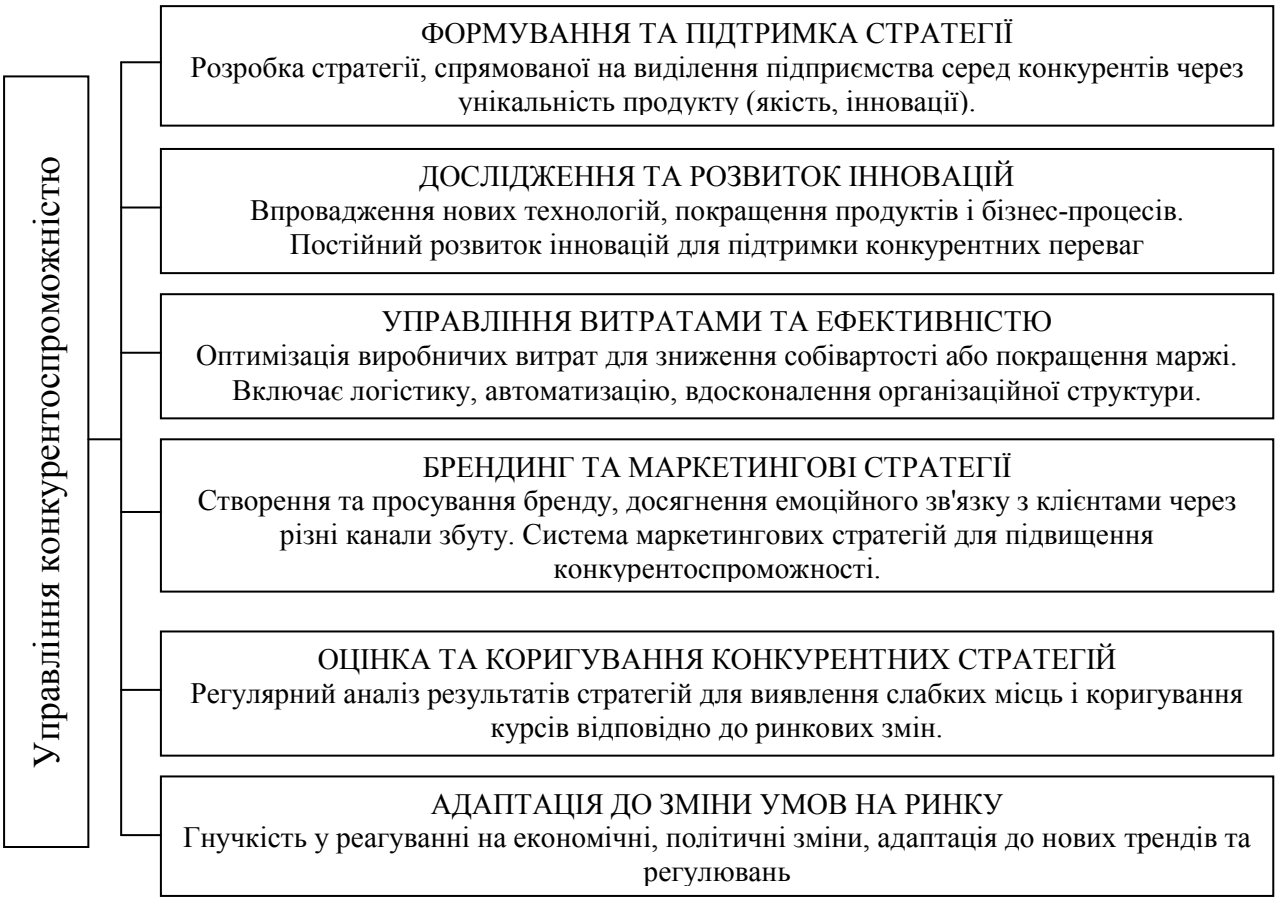


Рисунок 1.2 - Значення управління конкурентоспроможністю [5]

Всі ці аспекти разом дозволяють підприємству досягти стійких конкурентних переваг та успіху на ринку. Таким чином, ефективне управління конкурентоспроможністю сприяє довгостроковому росту підприємства, адаптації до ринкових змін та забезпеченню високих результатів навіть у висококонкурентних умовах.

1.2 Методи оцінки конкурентоспроможності: сучасні підходи

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливою складовою його стратегічного управління, оскільки дає змогу оцінити поточні позиції компанії на ринку, визначити її сильні та слабкі сторони, а також виявити

потенційні можливості та загрози. З огляду на постійно змінювані умови ринку та високий рівень конкуренції, підприємства змушені постійно коригувати свою стратегію для забезпечення стійких конкурентних переваг. Для цього використовуються різноманітні методи оцінки, кожен з яких має свої особливості, переваги і недоліки. Одним з основних завдань є вибір відповідного методу для ефективного оцінювання конкурентоспроможності в різних аспектах діяльності компанії [6].

Таблиця 1.1 - Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності: характеристика, переваги та недоліки [7]

Метод оцінки	Сутність методу	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	Виявлення сильних (Strengths), слабких (Weaknesses) сторін, можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) підприємства.	Простота використання, загальний огляд стратегічного положення	Суб'єктивність, недостатня кількість кількісних показників
Метод рейтингової оцінки	Присвоєння підприємствам балів за кожним критерієм (якість, ціна, фінансова стійкість тощо), формування загального рейтингу	Об’єктивність при використанні стандартних критеріїв	Можливість упущення важливих факторів
Метод бенчмаркінгу	Порівняння ключових показників підприємства з лідерами галузі для визначення позицій на ринку	Орієнтація на кращий досвід, практичність результатів	Обмеження доступу до повної інформації про конкурентів
Метод конкурентних матриць	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства у порівнянні з конкурентами шляхом складання матриці	Візуальність результатів, наочність	Значна трудомісткість аналізу великої кількості факторів
Метод бальної оцінки	Присвоєння бальної оцінки за окремими характеристиками, наприклад, якість продукції, лояльність клієнтів, інноваційність	Гнучкість у виборі критеріїв	Труднощі у визначенні вагомості критеріїв
Економіко-математичне моделювання	Використання математичних моделей для оцінки взаємозв’язків між ключовими показниками конкурентоспроможності підприємства	Точність оцінки, врахування багатьох змінних	Складність використання, необхідність спеціальних знань і програмного забезпечення

Таблиця 1.1 описує п’ять основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Серед них можна виділити SWOT-аналіз, метод рейтингової оцінки, метод бенчмаркінгу, метод конкурентних

матриць і економіко-математичне моделювання. Кожен з цих методів дає змогу за допомогою різних підходів виявити та оцінити різні аспекти конкурентоспроможності компанії, зокрема її сильні та слабкі сторони, а також зовнішні фактори, що можуть впливати на її становище на ринку.

Однак, незважаючи на їх численні переваги, жоден метод не є ідеальним і не забезпечує абсолютної точності в результатах. Кожен має свої недоліки, що можуть обмежити ефективність аналізу, тому важливо комбінувати методи для отримання більш детального та надійного уявлення про конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності показує, що кожен метод має свої особливості, переваги та обмеження. SWOT-аналіз дозволяє забезпечити загальний огляд стратегічного положення компанії, але його основним недоліком є суб'єктивність та відсутність кількісних показників. Метод рейтингової оцінки має об'єктивність, особливо коли застосовуються стандартизовані критерії, однак ризик упустити важливі фактори робить його менш універсальним для специфічних ситуацій [8].

Метод бенчмаркінгу є дуже корисним для порівняння позицій компанії з лідерами галузі, але його обмеженнями є доступність інформації про конкурентів та можливість неповного охоплення важливих характеристик. Метод конкурентних матриць дозволяє унаочнити сильні та слабкі сторони підприємства, але цей метод вимагає великих затрат часу на аналіз великих обсягів інформації.

Економіко-математичне моделювання дає найточніші результати через врахування численних змінних, однак для його застосування потрібні спеціальні знання і програмне забезпечення, що робить його менш доступним для деяких підприємств. Використовуючи ці методи, важливо правильно адаптувати підходи залежно від конкретних умов підприємства та ринку. Спільно застосовуючи декілька методів, можна досягти більш збалансованого і точного розуміння конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє своєчасно коригувати стратегію і відповідати на виклики зовнішнього середовища [9].

1.3Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств

Конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від його внутрішніх ресурсів і організації, але й від зовнішніх факторів, які постійно змінюються і можуть суттєво впливати на діяльність компанії. Розуміння та ефективне використання цих факторів допомагає підприємствам адаптувати свою стратегію і досягати стабільного розвитку. У цьому контексті важливе значення мають внутрішні та зовнішні чинники, які прямо чи опосередковано формують можливості та загрози для компанії [10].

Таблиця 1.2 демонструє шість основних факторів, які є критично важливими для забезпечення успіху підприємства на ринку. Кожен з них є основою для формування стратегії розвитку та підвищення ефективності підприємства. Важливо зазначити, що лише інтеграція цих факторів у загальну стратегію підприємства дає змогу досягти високої конкурентоспроможності і забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.2 - Внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства [11]

Фактор	Опис	Використання
Якість продукції	Рівень відповідності товарів або послуг потребам клієнтів	Продукти із сертифікацією ISO.
Виробничі ресурси	Технічне оснащення, продуктивність обладнання, рівень автоматизації виробничих процесів.	Використання сучасних роботизованих ліній.
Управління підприємством	Організація бізнес-процесів, професіоналізм керівництва, рівень корпоративної культури.	Упровадження системи Lean-менеджменту.
Мотивація персоналу	Залученість співробітників у робочі процеси, рівень задоволення умовами праці та винагороди.	Використання кредитних ресурсів на інновації.
Фінансовий потенціал	Здатність залучати інвестиції, розподіляти ресурси та підтримувати стабільність грошових потоків.	Використання кредитних ресурсів на інновації.
Інноваційний потенціал	Здатність підприємства впроваджувати нові технології, продукти чи бізнес-моделі.	Розробка мобільних додатків для клієнтів.

Таким чином, ефективне управління внутрішніми факторами конкурентоспроможності є одним з основних умов для успішної діяльності

підприємства на ринку. Висока якість продукції, модернізовані виробничі ресурси, грамотне управління, правильно мотивований персонал, фінансова стабільність та інноваційний потенціал - це важливі складові, що допомагають підприємству залишатися конкурентоспроможним у швидко змінному середовищі [12].

Таблиця 1.3 відображає ключові зовнішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зокрема, конкуренція на ринку, економічні умови, змінювані суспільні тенденції, впровадження новітніх технологій, політична стабільність, а також природні фактори є важливими аспектами, на які підприємству необхідно реагувати для збереження своєї конкурентоспроможності.

Таблиця 1.3 - Зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства [13]

Фактор	Опис	Використання
Попит і пропозиція	Рівень конкуренції на ринку, структура попиту клієнтів, ринкові тренди.	Підвищення попиту на екологічну продукцію
Економічне середовище	Загальний стан економіки, рівень інфляції, податкова політика, вартість кредитних ресурсів	Зростання цін на енергоносії
Соціокультурні фактори	Особливості поведінки та уподобань клієнтів, вплив суспільних цінностей та традицій.	Популярність здорового способу життя.
Технологічний розвиток	Темпи впровадження інновацій у галузі, доступність нових технологій для підприємства.	Використання штучного інтелекту у виробництві.
Політична стабільність	Рівень політичної підтримки, стабільність законодавчого середовища, умови торгівлі між країнами	Торгові санкції чи субсидії з боку держави.
Природні умови	Географічне положення, доступ до природних ресурсів, вплив кліматичних змін.	Витрати на опалення або енергоефективність.

Для досягнення високої конкурентоспроможності підприємству слід бути адаптивним до зовнішніх факторів і використовувати їх у своїх інтересах. Необхідність врахування попиту та пропозиції на ринку дозволяє сформувати продукцію, яка буде вчасно відповідати потребам клієнтів.

Успішна діяльність підприємства залежить від спільної взаємодії як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Наявність високоякісної продукції,

високий рівень автоматизації та ефективне управління дозволяють підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність. Зовнішні фактори, такі як попит, економічні зміни, технологічний розвиток та соціокультурні тенденції, можуть як відкривати нові можливості, так і створювати додаткові виклики [14].

Важливою частиною стратегії підприємства є здатність адаптуватися до цих змін. Зростання попиту на екологічну продукцію, розвиток нових технологій, а також реагування на соціокультурні вподобання споживачів можуть стати каталізаторами для збільшення конкурентних переваг. Для забезпечення стійкості підприємства до факторів зовнішнього середовища необхідно враховувати всі аспекти зовнішньої політики, екології та економічних змін, що дозволить зберегти вплив на ринок і рухатися до досягнення своїх цілей [15].

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ»

2.1 Загальна характеристика діяльності НАК «Нафтогаз України»

«Нафтогаз України» - це одна з найбільших енергетичних компаній в Україні, що здійснює комплексну діяльність у галузі видобутку, транспортування, постачання та реалізації природного газу. Це стратегічно важливе підприємство, яке забезпечує енергетичну безпеку країни та є головним постачальником газу для національної економіки та населення.

Таблиця 2.1- Паспорт підприємства НАК «Нафтогаз України» [16]

Параметр	Значення
Назва підприємства	«НАЦІОНАЛЬНА АКЦІОНЕРНА КОМПАНІЯ «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ «(НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ»)
Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	20005837
Головна сфера діяльності	Видобуток, транспортування, постачання та реалізація природного газу
Юридична адреса	01601, Україна, Київ, вулиця Богдана Хмельницького, будинок, 6
Основний продукт/послуга	Постачання газу, видобуток природного газу, газотранспортні послуги
Ключові активи	Газотранспортна система, газові родовища, газові сховища
Статутний капітал	190796729000
Керівник	Романа Чумак
Основні ринки	Україна, Європейський Союз, країни СНД
Сайт підприємства	http://www.naftogaz.com
Контактні дані	Телефон: +38 (044) 490-89-97; Електронна пошта: info@naftogaz.com.ua
Основні цілі підприємства	Забезпечення енергетичної незалежності, розвиток інфраструктури газопостачання, підтримка стійкості на енергетичних ринках
Ключові досягнення	Стратегічний постачальник природного газу в Україні, постійна модернізація інфраструктури, розвиток нових технологій видобутку та транспортування газу

Крім того, компанія активно займається розробкою нових перспективних родовищ газу та вдосконаленням інфраструктури для забезпечення сталого постачання енергії споживачам. У своїй діяльності НАК «Нафтогаз України» забезпечує не лише внутрішні потреби України, але й займається експортом природного газу до Європи, що є важливим кроком до енергетичної безпеки країни.

Основним завданням компанії є забезпечення енергетичної незалежності України. Це передбачає не тільки ефективне використання внутрішніх ресурсів, а й активну співпрацю з міжнародними партнерами для диверсифікації джерел постачання газу та розвитку альтернативних видів енергії. Важливою складовою є розвиток газотранспортної інфраструктури, що включає модернізацію та будівництво нових магістральних газопроводів, а також створення нових газових сховищ для зберігання газу на випадок надзвичайних ситуацій.



Рисунок 2.1 – Основні напрямки діяльності НАК «Нафтогаз України»

НАК «Нафтогаз України» є ключовим гравцем на українському енергетичному ринку та охоплює всі основні етапи газової галузі. Компанія здійснює видобуток природного газу з великих родовищ, розташованих у Донецькій, Полтавській, Харківській та інших областях України. Водночас ведеться активна робота над розширенням ресурсної бази шляхом інвестування

в новітні технології та проведення геологорозвідувальних досліджень для виявлення нових покладів газу.

Важливою складовою діяльності компанії є транспортування та зберігання газу. У її розпорядженні перебуває найбільша в Україні газотранспортна система, протяжністю понад 36 тисяч кілометрів, яка забезпечує доставку газу до всіх регіонів країни та транзит до європейських країн. Для стабільного забезпечення споживачів компанія активно розвиває мережу газосховищ, що дозволяють накопичувати ресурс у періоди низького споживання та використовувати його в пікові періоди.

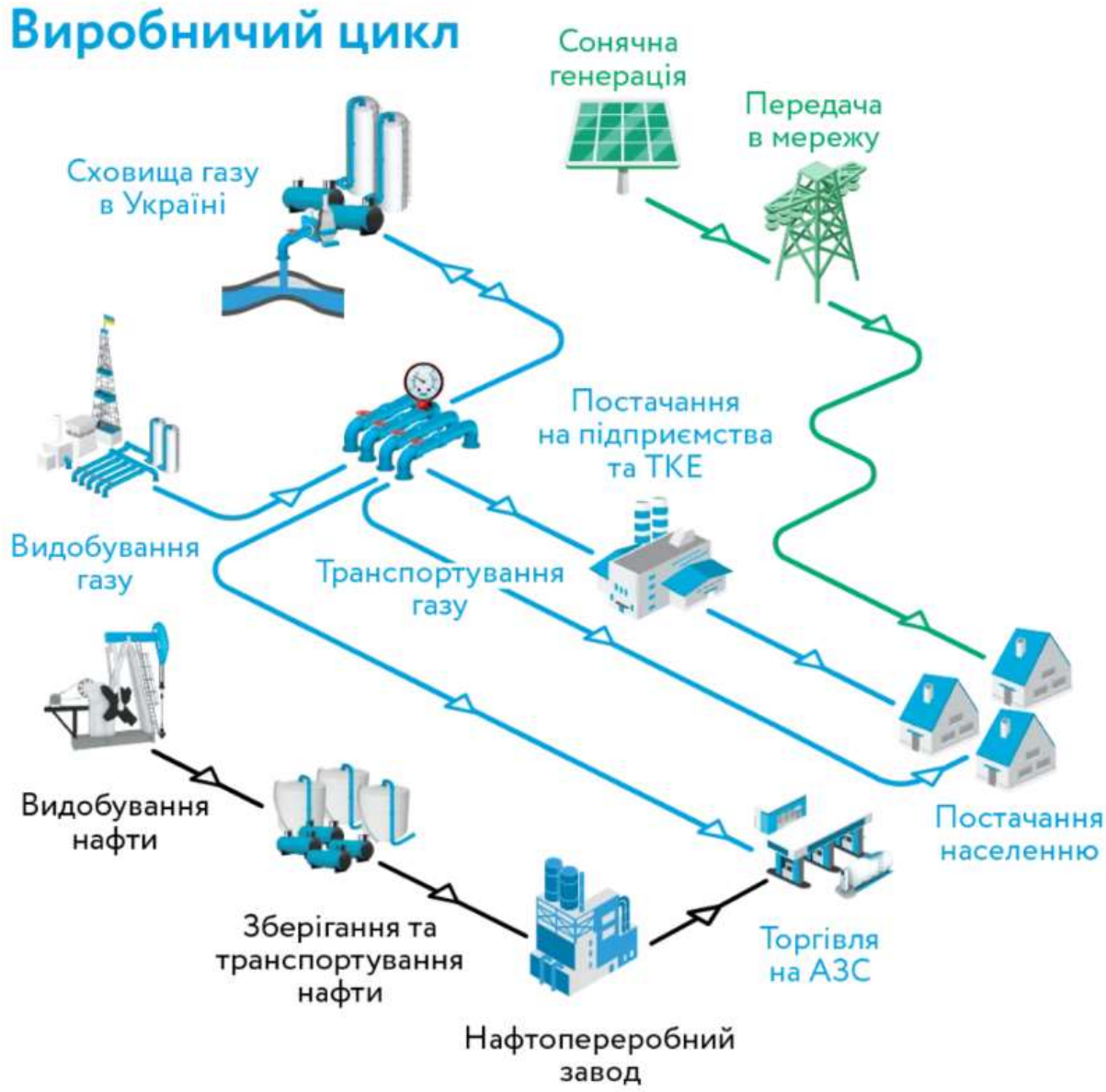


Рисунок 2.2 - Виробничий цикл НАК «Нафтогаз України» [16]

Крім того, НАК «Нафтогаз України» здійснює постачання природного газу для різних груп споживачів - від побутових користувачів до промисловості та комунальних установ. Завдяки розвиненій мережі постачальників і продавців, компанія ефективно забезпечує потреби внутрішнього ринку.

Таблиця 2.2 – Структура газотранспортної мережі НАК «Нафтогаз України»

Тип інфраструктури	Кількість одиниць	Призначення
Газопроводи	36 000 км	Транспортування природного газу до споживачів
Газові сховища	13 об’єктів	Зберігання газу для забезпечення безперебійного постачання
Газорозподільчі станції	75 станцій	Регулювання потоку газу та розподіл між споживачами
Компресорні станції	25 станцій	Забезпечення необхідного тиску для транспортування газу

В умовах глобалізованого енергетичного ринку компанія також активно бере участь в операціях з експорту та імпорту природного газу. Співпраця з різними країнами дозволяє диверсифікувати джерела постачання та забезпечувати енергетичну безпеку навіть у кризові періоди.

НАК «Нафтогаз України» активно інвестує в модернізацію своєї інфраструктури, що включає не тільки газотранспортні системи, але й розвиток нових технологій видобутку та зберігання газу. Одним із важливих напрямків є інвестиції в удосконалення технологій для підвищення енергоефективності та безпеки газової інфраструктури. Компанія також активно працює над впровадженням цифрових технологій для підвищення ефективності та прозорості управління.

Один із головних проектів компанії – це модернізація та розширення мережі газових сховищ, що дає можливість зберігати великі обсяги газу в періоди низького споживання, а також у разі виникнення надзвичайних ситуацій. НАК «Нафтогаз України» також активно розвиває інвестиції у

відновлювальні джерела енергії, що є відповіддю на глобальні екологічні виклики та вимоги до скорочення викидів парникових газів.

Таблиця 2.3 – Інвестиції НАК «Нафтогаз України» в інфраструктуру 2018-2024 рр.

Рік	Сума інвестицій (млрд грн)	Напрями інвестицій
2018	12,5	Модернізація газопроводів, розвиток газових сховищ
2019	14,8	Впровадження нових технологій видобутку та транспортування газу
2020	16,3	Будівництво нових компресорних станцій, інвестиції у відновлювальні джерела енергії
2021	18,2	Модернізація газових станцій, розширення мережі газових сховищ
2022	20,4	Відновлення інфраструктури після військових пошкоджень, розвиток інноваційних технологій
2023	22,1	Розширення газотранспортної мережі, інвестиції у енергетичну безпеку та відновлення після війни
2024	24,0	Модернізація газових сховищ, розвиток альтернативних джерел енергії, інтеграція з європейськими енергетичними ринками

НАК «Нафтогаз України» активно працює над вдосконаленням корпоративного управління, а також трансформацією бізнес-процесів для підвищення ефективності. Компанія застосовує сучасні методи управління, забезпечуючи прозорість та високий рівень організації своєї роботи. Поряд з операційною діяльністю, компанія реалізує цифровізацію своїх процесів, що дозволяє підвищити ефективність усіх етапів від видобутку до постачання газу споживачам.

У результаті реформ та вдосконалення системи управління, НАК «Нафтогаз України» змогла значно покращити свою фінансову стійкість, а також підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках енергетичних ресурсів.

Одним із ключових завдань компанії є збереження енергетичної незалежності України, ефективне управління державними енергетичними ресурсами та інвестиції у сталий розвиток галузі. Поряд з операційною діяльністю НАК приділяє значну увагу вдосконаленню корпоративного

управління, трансформації бізнес-процесів і цифровізації для підвищення ефективності.

Таблиця 2.4 – Фінансові показники НАК «Нафтогаз України» 2024 рік[16]

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий дохід	169 912 324	138 559 794	157 846 966
Собівартість	(149 596 766)	(151 883 789)	(136 319 629)
Валовий прибуток / збиток	20 315 558	(13 323 995)	21 527 337
Фінансовий результат до оподаткування	(36 182 805)	(4 309 681)	25 677 043
Чистий прибуток / збиток	(36 606 721)	(782 353)	23 934 161

Мета діяльності НАК «Нафтогаз України» полягає в забезпеченні енергетичної безпеки України, розвитку вітчизняної газової індустрії, а також стабільному та ефективному постачанні природного газу для задоволення потреб населення та промислових споживачів. Крім того, компанія має на меті зміцнення своїх позицій на міжнародному ринку, забезпечуючи експорт газу та розвиток міжнародної співпраці в енергетичній сфері.

2.2 Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності компанії НАК «Нафтогаз України»

Ефективність функціонування НАК «Нафтогаз України» в умовах сучасного ринку залежить не лише від якості внутрішнього управління, але й від здатності компанії залишатися конкурентоспроможною. Конкуренція у газовому секторі є інтенсивною, і компанія змушена адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Для цього важливо оцінити сильні та слабкі сторони, зовнішні загрози й можливості. У даному пункті проведено аналіз основних методів визначення конкурентоспроможності, таких як SWOT-аналіз та PEST-аналіз, та запропоновано практичні рекомендації для НАК «Нафтогаз України».

SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні (сильні та слабкі сторони) та зовнішні (можливості й загрози) фактори, що впливають на конкурентоспроможність.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз для НАК «Нафтогаз України»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Компанія займає монопольне становище на ринку, маючи провідну роль у газовому секторі України. 2. Газотранспортна система України має добре розвинену інфраструктуру з великою мережею. 3. Це важливий транзитний ланцюг для постачання газу до Європейського Союзу. 4. Державна власність гарантує фінансову й політичну підтримку, що сприяє стабільності діяльності. 5. Компанія має доступ до власних родовищ для видобутку природного газу. 6. Присутність висококваліфікованого персоналу з багаторічним досвідом у сфері енергетики забезпечує ефективність компанії. 7. У компанії є потужний експортний потенціал, з можливістю постачати газ до сусідніх країн. 8. Імідж надійного партнера сприяє довготривалим відносинам із європейськими енергетичними компаніями. 9. Постійний попит на газ дозволяє компанії залишатись основним постачальником енергії для промисловості та населення. 10. Існує постійний процес інвестицій в модернізацію газотранспортної системи та інші інноваційні проєкти.	1. Високий рівень корупції в багатьох процесах створює проблему недовіри та зниження ефективності. 2. Існуюча інфраструктура потребує значних витрат на утримання та регулярний ремонт, що є затратним для компанії. 3. Висока залежність від державних рішень знижує оперативну гнучкість компанії в прийнятті рішень. 4. Великі зовнішні позики, зокрема через боргове навантаження, створюють додатковий тиск на фінансовий стан компанії. 5. Низька ефективність у порівнянні з іншими конкурентами на ринку призводить до витрат і втрат у процесах. 6. Конкуренція з приватними постачальниками призводить до втрати частки на ринку. 7. Висока трудова міграція кваліфікованих фахівців викликає дефіцит кадрів в компанії. 8. Висока собівартість видобутку газу ускладнює ефективне управління витратами компанії. 9. Сповільнений темп адаптації до нових технологій та впровадження інновацій знижує конкурентоспроможність.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Реформи в енергетичному секторі відкривають нові можливості для зростання компанії та сприяють відкритості ринку. 3. Залучення інвесторів і партнерство з міжнародними енергетичними компаніями є перспективною можливістю для розвитку бізнесу. 4. Розширення послуг зберігання та транспортування газу для експорту до ЄС може покращити ринкове становище компанії. 5. Інтеграція з європейськими енергетичними системами і участь у спільних проєктах надасть переваги у сфері енергетики. 6. Цифровізація дозволяє використовувати новітні технології для оптимізації процесів і зниження витрат. 7. Видобуток сланцевого газу має потенціал для збільшення внутрішнього видобутку та зниження залежності від імпорту. 9. Доступ до державних та міжнародних грантів дозволяє покращити фінансування для модернізації інфраструктури. 10. Екологічні ініціативи створюють можливість покращити імідж компанії, впроваджуючи "зелені" проєкти.	1. Політична нестабільність, зокрема військові конфлікти та зміни урядів, може призвести до непередбачуваних змін у сфері енергетики. 2. Санкції, запроваджені Російською Федерацією, значно ускладнюють транзит і постачання газу. 3. Енергетичний перехід спричиняє зменшення попиту на викопне паливо, що може мати негативний вплив на компанію. 5. Волатильність на світових ринках газу призводить до коливань цін, що впливає на фінансові показники. 6. Технологічні ризики, такі як атаки хакерів на енергетичні мережі, можуть знизити безпеку та ефективність інфраструктури. 7. Соціальні протести через підвищення тарифів можуть створити напругу серед населення та виявитися перешкодою для стабільності. 9. Залежність від імпорту газу може обмежити доступ до необхідних обсягів газу. 10. Екологічний тиск і високі вимоги до екологічної безпеки створюють додаткові витрати та виклики для адаптації компанії до нових стандартів.

Серед сильних сторін НАК «Нафтогаз України» слід виокремити монопольне становище на ринку, добре розвинену газотранспортну систему та державну підтримку. До слабких сторін належать високий рівень корупції, залежність від державних рішень і застаріла інфраструктура, яка потребує значних інвестицій у модернізацію.

Можливості компанії включають реформи енергетичного сектору, інтеграцію з енергетичними системами Європейського Союзу і впровадження цифрових технологій. Натомість загрози обумовлені політичною нестабільністю, міжнародними санкціями і зміною структури попиту через перехід до альтернативних джерел енергії.

PEST-аналіз НАК «Нафтогаз України» дозволяє дослідити зовнішні фактори, які впливають на діяльність компанії. Політичні чинники включають складну геополітичну ситуацію, законодавче регулювання і державну підтримку, яка залежить від змін урядової політики. Економічні фактори вказують на вплив коливань валютного курсу, інфляції та потреби в інвестиціях для модернізації інфраструктури.

Соціальні аспекти охоплюють зростання вимог до екологічної свідомості, дефіцит кваліфікованих кадрів і демографічні зміни, що впливають на попит. Технологічні фактори, зокрема цифровізація процесів і впровадження нових IT-рішень, відкривають можливості для оптимізації витрат та підвищення ефективності.

Використання SWOT- і PEST-аналізів дозволяє НАК «Нафтогаз України» більш ефективно реагувати на сучасні ринкові виклики. Для досягнення цього компанії необхідно вжити кількох важливих заходів. По-перше, провести модернізацію газотранспортної системи, зосередившись на впровадженні інноваційних технологій. По-друге, оптимізувати операційні витрати, застосовуючи енергозберігаючі рішення.

Також варто посилити співпрацю з європейськими енергетичними компаніями, забезпечуючи адаптацію своєї діяльності до європейських стандартів. Крім того, важливо приділяти увагу зміцненню корпоративної

культури та покращенню іміджу компанії шляхом реалізації екологічних ініціатив.

Таблиця 2.6 - PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність НАК «Нафтогаз України»

Політичні фактори (Political)	Економічні фактори (Economic)
1. Геополітична ситуація характеризується війнами, конфліктами та напруженими стосунками з країнами-сусідами. 2. Законодавче регулювання включає закони про газовий ринок і тарифну політику, які впливають на сектор. 3. Державна підтримка виявляється через політику уряду щодо фінансування і субсидій енергетичного сектора. 4. Гармонізація з Європейським Союзом вимагає адаптації до європейських стандартів у газовому секторі. 5. Зміни в податковій політиці створюють додатковий податковий тиск для енергетичних підприємств. 6. Міжнародні санкції можуть впливати на постачання і транспортування газу та нафти. 7. Торгові угоди з іноземними партнерами впливають на постачання і транзит газу. 8. Політична стабільність залежить від змін у діяльності уряду та національної політики.	1. Коливання курсу валют впливають на витрати при імпортних і експортних операціях. 2. Зростання інфляції призводить до підвищення операційних витрат та витрат на технічне обслуговування. 3. Падіння попиту відбувається через зростання цін на енергоносії. 4. Для модернізації інфраструктури необхідні значні інвестиції. 5. Перехід до відновлюваної енергетики поступово знижує попит на викопне паливо. 6. Локальна та міжнародна конкуренція створюють нові виклики для підприємств. 7. Економічні кризи впливають на загальну прибутковість компаній. 8. Зміни цін на нафту та газ на світових ринках значно відображаються на секторі. 9. Високий рівень боргу збільшує залежність компаній від зовнішніх фінансів. 10. Підвищення тарифів на транспортування газу створює додаткові витрати.
Соціальні фактори (Social):	Технологічні фактори (Technological)
1. Довіра до компанії серед населення є важливим показником суспільної думки. 2. Зростаючі вимоги до екологічної свідомості стимулюють запровадження чистих технологій. 3. Брак знань серед споживачів про енергоефективність ускладнює енергетичну політику. 4. Урбанізація змінює структуру споживання енергоресурсів у містах. 5. Протести та суспільні ініціативи можуть вплинути на видобуток енергоресурсів. 6. Демографічні зміни призводять до зниження або збільшення енергоспоживання. 7. Вимоги до сталого розвитку зростають через активну соціальну відповідальність. 8. Дефіцит кваліфікованих кадрів створює проблему для розвитку галузі. 9. Міграція населення впливає на наявність робочої сили у певних регіонах. 10. Тенденції до використання альтернативних джерел енергії змінюють структуру попиту.	1. Використання інновацій у видобутку сприяє збільшенню ефективності ресурсів. 2. Впровадження сучасних технологій модернізує інфраструктуру газопроводів. 3. Цифровізація процесів дозволяє застосовувати Big Data для оптимізації операцій. 4. Інвестиції у відновлювану енергетику змінюють енергетичний ландшафт. 5. Використання енергозберігаючих технологій знижує витрати на виробництво. 6. Нові IT-рішення забезпечують моніторинг і керування процесами в реальному часі. 7. Інвестиції у R&D створюють інноваційні продукти і рішення. 8. Впровадження кіберзахисту забезпечує безпеку даних у енергетичному секторі. 9. Нові технології у транспортуванні газу скорочують витрати. 10. Розробка інновацій для альтернативної енергетики зменшує залежність від газу та нафти.

Аналіз методів визначення конкурентоспроможності НАК «Нафтогаз України» демонструє, що компанія має вагомі переваги, які забезпечують їй провідні позиції в галузі. Водночас низка слабких сторін та загроз вимагають термінових управлінських рішень. SWOT- і PEST-аналізи допомогли виявити як ключові сильні сторони (розвинена інфраструктура, підтримка держави), так і основні виклики (політична та економічна нестабільність, екологічні вимоги).

Для збереження конкурентоспроможності компанії рекомендовано зосередитися на модернізації інфраструктури, впровадженні інновацій та поглибленні співпраці з європейськими партнерами. Такий стратегічний підхід допоможе НАК «Нафтогаз України» зберігати позиції лідера на енергетичному ринку України.

2.3 Оцінка діяльності НАК «Нафтогаз України» у порівнянні з її основними конкурентами

В Україні основними конкурентами НАК «Нафтогаз України» є компанії, що займаються видобутком, постачанням та транспортуванням енергетичних ресурсів. До таких компаній можна віднести:

ДТЕК - найбільша енергетична компанія в Україні, що входить до складу групи СКМ (System Capital Management). Компанія працює у сферах видобутку вугілля, генерації електроенергії (теплової, вітрової, сонячної), дистрибуції та постачання електроенергії, а також розвиває енергетичні сервіси. ДТЕК відіграє важливу роль у забезпеченні енергетичної безпеки країни.

ПАТ «Концерн Галнафтогаз» - це одна з провідних компаній паливно-енергетичного сектору України, яка володіє та управляє мережею автозаправних станцій під брендом ОККО. Компанія займається оптовим і роздрібним продажем нафтопродуктів, а також пропонує супутні послуги та товари.

ТОВ «Євроенерготрейд» - компанія, що спеціалізується на торгівлі енергоресурсами (зокрема електроенергією та природним газом). «Євро-

енерготрейд» активно працює на оптовому ринку електроенергії України, а також може здійснювати експортні та імпортні операції у сфері енергетики.

Для оцінки конкурентних позицій НАК «Нафтогаз України» доцільно порівняти її з основними учасниками енергетичного ринку за такими ключовими показниками: впізнаваність бренду, асортимент продукції та послуг, цінова політика, доступність послуг, ринков участку, іновації та стратегничі цілі. Це дозволяє виявити сильні сторони компанії та окреслити напрямки для стратегічного розвитку.

Метою аналізу є оцінка конкурентних переваг та визначення факторів, які сприяють лідерству НАК «Нафтогаз України» на ринку енергоресурсів України.

Таблиця 2.7 Впізнаваності бренду НАК «Нафтогаз України» та її конкурентів [16-19]

Показник	НАК «Нафтогаз України»	ДТЕК	ПАТ «Концерн Галнафтогаз»	ТОВ «Євроенерготрейд»
Впізнаваність бренду	Дуже висока - національний бренд, відомий широкому загалу	Висока - провідний енергетичний холдинг	Висока - сильна присутність через бренд ОККО	Помірна - відома у професійних колах

НАК «Нафтогаз України» має найбільшу впізнаваність серед усіх учасників ринку завдяки своїй ролі як державної енергетичної компанії. ДТЕК і Галнафтогаз також мають високий рівень впізнаваності, однак здебільшого в межах енергетичного та паливного сектору. Євроенерготрейд менш відомий широкому загалу, оскільки орієнтований переважно на корпоративних клієнтів.

Таблиця 2.8 - Асортимент послуг/продукції НАК «Нафтогаз України» та її конкурентів [16-19]

Показник	НАК «Нафтогаз України»	ДТЕК	ПАТ «Концерн Галнафтогаз»	ТОВ «Євроенерготрейд»
Асортимент	Видобуток, транспортування, постачання газу; теплогенерація	Вугледобування, теплова та альтернативна енергетика, постачання електроенергії	Пальне (АЗС), супутні товари, енергетичні послуги	Торгівля електроенергією та газом, енергосервіси

Асортимент НАК «Нафтогаз України» є доволі широким і включає як послуги видобутку та постачання, так і теплогенерацію. ДТЕК має більш диверсифіковане портфоліо, включаючи як традиційну, так і зелену енергетику. Галнафтогаз спеціалізується переважно на паливному секторі. Євроенерготрейд надає вузькопрофільні послуги, але активно працює в сегменті торгівлі енергоресурсами.

Таблиця 2.9 – Цінова політика НАК «Нафтогаз України» та її конкурентів[16-19]

Показник	НАК «Нафтогаз України»	ДТЕК	ПАТ «Концерн Галнафтогаз»	ТОВ «Євроенерготрейд»
Цінова політика	Регульована державою для населення; ринкова для бізнесу	Ринкова, залежить від попиту та ринкової кон’юнктури	Конкурентна, із знижками та програмами лояльності	Гнучка, орієнтована на корпоративних клієнтів

Цінова політика «Нафтогазу» є соціально орієнтованою, що зміцнює його позиції серед населення. Водночас, конкуренти працюють за ринковими умовами, що дозволяє їм швидше реагувати на зміни кон’юнктури. Галнафтогаз активно використовує маркетингові інструменти, а Євроенерготрейд надає індивідуальні умови для клієнтів B2B-сегменту.

Таблиця 2.10 – Доступність послуг НАК «Нафтогаз України» та її конкурентів[16-19]

Показник	НАК «Нафтогаз України»	ДТЕК	ПАТ «Концерн Галнафтогаз»	ТОВ «Євроенерготрейд»
Доступність послуг	Висока - представництва по всій країні, онлайн-сервіси для побутових споживачів	Висока - охоплення багатьох регіонів, онлайн-кабінети	Висока - широка мережа АЗС, мобільний застосунок	Середня - переважно B2B-сегмент, обмежене покриття

НАК «Нафтогаз України» має одну з найрозвиненіших систем доступу до послуг — як фізично через мережу підрозділів, так і дистанційно через цифрові сервіси. ДТЕК та Галнафтогаз також забезпечують високу доступність, орієнтуючись на споживачів у різних регіонах. Євроенерготрейд працює здебільшого з юридичними особами, тому його покриття є вибірковим.

Таблиця 2.11 - Ринкова частка та основні напрями діяльності НАК «Нафтогаз України» та її конкурентів у 2024 рік [16-19]

Показник	НАК «Нафтогаз України»	ДТЕК	ПАТ «Концерн Галнафтогаз»	ТОВ «Євроенерготрейд»
Ринкова частка,(%)	70%	7%	75%	4%
Основний сегмент ринку	10%	5%	3%	35%

У 2024 році лідером на ринку залишається НАК «Нафтогаз України» із ринковою часткою 42%, що свідчить про її домінування у сфері газовидобування та імпорту енергоресурсів. Компанія має стратегічне значення для енергетичної безпеки держави та продовжує зміцнювати свої позиції як у внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Другою за обсягом ринкової присутності є компанія ДТЕК з часткою 28%, яка спеціалізується переважно на електроенергетиці. Її діяльність охоплює генерацію, дистрибуцію та модернізацію електромереж, що робить компанію ключовим гравцем у сегменті електропостачання.

ПАТ «Концерн Галнафтогаз» з ринковою часткою 18% зосереджує свою діяльність на роздрібній торгівлі нафтопродуктами, переважно через мережу автозаправних станцій. Хоча його присутність менша, компанія має стабільну позицію у відповідному сегменті.

ТОВ «Євроенерготрейд» займає 12% ринку, зосереджуючи свою діяльність на оптовому трейдингу енергоресурсами. Незважаючи на відносно невелику частку, підприємство відіграє важливу роль у забезпеченні ринкової конкуренції та пропонує гнучкі механізми постачання енергопродуктів.

Загалом, структура ринку демонструє чіткий розподіл між учасниками за ключовими напрямами діяльності, що свідчить про наявність спеціалізації та конкуренції в енергетичному секторі України.

У 2024 році українські енергетичні компанії перебувають під впливом посилення екологічних регуляторних вимог, що стимулює необхідність адаптації до нових умов ведення діяльності. НАК «Нафтогаз України» демонструє високий рівень відповідності екологічним нормам та активно

інвестує в екологічні проєкти, збільшивши обсяги фінансування на 10% порівняно з попереднім роком. Компанія діє відповідно до посилених вимог щодо соціальної відповідальності, що свідчить про її системний підхід до сталого розвитку.

Таблиця 2.12 - Регуляторні виклики та екологічні зобов'язання НАК «Нафтогаз України» та її конкурентів у 2024 році [16-19]

Показник	НАК «Нафтогаз України»	ДТЕК	ПАТ «Концерн Галнафтогаз»	ТОВ «Євроенерготрейд»
Відповідність вимогам екології	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень	Середній рівень
Інвестиції у екологічні проекти	Збільшені на 10%	Плани на майбутнє	Відсутні	Мінімальні
Законодавчі вимоги (в Україні)	Строгіше щодо соціальної відповідальності	Мінімальні	Обмежені	Не враховуються повною мірою

ДТЕК займає проміжну позицію, забезпечуючи середній рівень відповідності екологічним стандартам та декларуючи плани щодо інвестицій у природоохоронні ініціативи. Водночас рівень дотримання законодавчих вимог у цій компанії оцінюється як мінімальний, що може вказувати на потребу в удосконаленні корпоративної екологічної політики.

ПАТ «Концерн Галнафтогаз» виявляє низький рівень екологічної відповідності, не здійснюючи інвестицій у природоохоронні заходи. Законодавчі вимоги виконуються лише частково, в обмежених обсягах, що створює потенційні ризики для компанії у разі подальшого посилення державного контролю.

ТОВ «Євроенерготрейд» демонструє лише середній рівень екологічної відповідності, інвестуючи в цю сферу мінімальні ресурси. Законодавчі вимоги в екологічній сфері не враховуються повною мірою, що свідчить про фрагментарне або несистемне впровадження екологічної політики в діяльність підприємства.

Загалом, лише НАК «Нафтогаз України» продемонструвала комплексний підхід до екологічних викликів, тоді як її конкуренти потребують суттєвого

посилення у сфері екологічного управління та відповідності нормативним вимогам.

Таблиця 2.13 - Стратегічні цілі та інвестиційні пріоритети НАК «Нафтогаз України» та її конкурентів у 2024 році [16-19]

Показник	НАК «Нафтогаз України»	ДТЕК	ПАТ «Концерн Галнафтогаз»	ТОВ «Євроенерготрейд»
Розвиток нових технологій	Активно розвиваються	Пріоритети у вугіллі	Впровадження цифрових рішень обмежене	Слабка інноваційна активність
Диверсифікація продукції	Технології в екології та відновлювальна енергетика	Пошук альтернативних енергоносіїв	Основний фокус на нафтопродуктах	Орієнтація на короткострокові прибутки
Міжнародна експансія	Партнерства з ЄС і Туреччиною	Інвестиції в західну Європу	Обмежена присутність за кордоном	Відсутність зовнішньоекономічної стратегії

У 2024 році ключові гравці енергетичного ринку України демонструють різні підходи до формування стратегічних цілей та розподілу інвестиційних пріоритетів. НАК «Нафтогаз України» виявляє проактивну позицію щодо розвитку нових технологій, з особливим акцентом на екологічно чисті рішення та відновлювану енергетику. Компанія активно працює над диверсифікацією продукції, а також розширює свою присутність на міжнародному рівні, зокрема шляхом партнерств з Європейським Союзом та Туреччиною.

У свою чергу, ДТЕК фокусується на модернізації вугільного сектору, водночас шукає альтернативні енергоносії та здійснює інвестиції в західноєвропейські ринки. Такий підхід свідчить про поступовий перехід до більш збалансованої енергетичної стратегії.

ПАТ «Концерн Галнафтогаз» демонструє обмежену активність у сфері технологічних інновацій та міжнародної експансії, зосереджуючись здебільшого на традиційних нафтопродуктах. У сфері цифрових рішень компанія діє обережно й поступово.

ТОВ «Євроенерготрейд» проявляє найменшу стратегічну активність серед досліджуваних компаній: не спостерігається значного впровадження новітніх

технологій, диверсифікація обмежена, а зовнішньоекономічна діяльність відсутня. Основна увага зосереджена на отриманні короткострокових прибутків, що свідчить про відсутність чіткої довгострокової стратегії розвитку.

Для глибшого аналізу позицій підприємств на ринку енергетики України було складено картку конкурентоспроможності, що охоплює ключові критерії ефективності діяльності: впізнаваність бренду, асортимент продукції та послуг, цінова політика, доступність послуг, ринкова частка, інновації та стратегічні цілі, а також екологічна відповідність. Визначені критерії мають різну вагу, що відображає їхній вплив на загальний рівень конкурентоспроможності.

Таблиця 2.14 – Картка конкурентоспроможності НАК «Нафтогаз України» та її конкурентів у 2024 році

Критерій	Вага (0–1)	НАК «Нафтогаз України»	ДТЕК	ПАТ «Концерн Галнафтогаз»	ТОВ «Євроенерготрейд»
Впізнаваність бренду	0,15	4	3	3	2
Асортимент продукції та послуг	0,20	5	4	3	4
Цінова політика	0,10	3	4	3	4
Доступність послуг	0,15	4	5	4	3
Ринкова частка	0,25	5	4	3	2
Інновації та стратегічні цілі	0,10	4	3	4	3
Екологічна відповідність	0,05	3	4	3	5
Загальна оцінка (макс. 5)	1,0	4,1	3,9	3,4	3,3

У таблиці 2.14 наведено картку конкурентоспроможності НАК «Нафтогаз України» та її конкурентів у 2024 році. У таблиці для кожного критерію вказано вагу від 0 до 1, яка відображає важливість кожного параметра для загальної оцінки. Також кожна компанія оцінюється за кожним критерієм на шкалі від 1 до 5, де 5 позначає найкращу позицію, а 1 - найгіршу.

Згідно з оцінками, НАК «Нафтогаз України» має найбільшу оцінку за критеріями ринкової частки, асортименту продукції та послуг, а також впізнаваності бренду. Це свідчить про її лідируючі позиції на ринку. ДТЕК займає високі позиції за доступністю послуг та ціновою політикою, однак його

ринкова частка і інноваційні ініціативи не настільки сильні. ПАТ «Концерн Галнафтогаз» та ТОВ «Євроенерготрейд» займають середні позиції за більшістю критеріїв, однак ТОВ «Євроенерготрейд» виглядає найкраще за екологічною відповідністю.

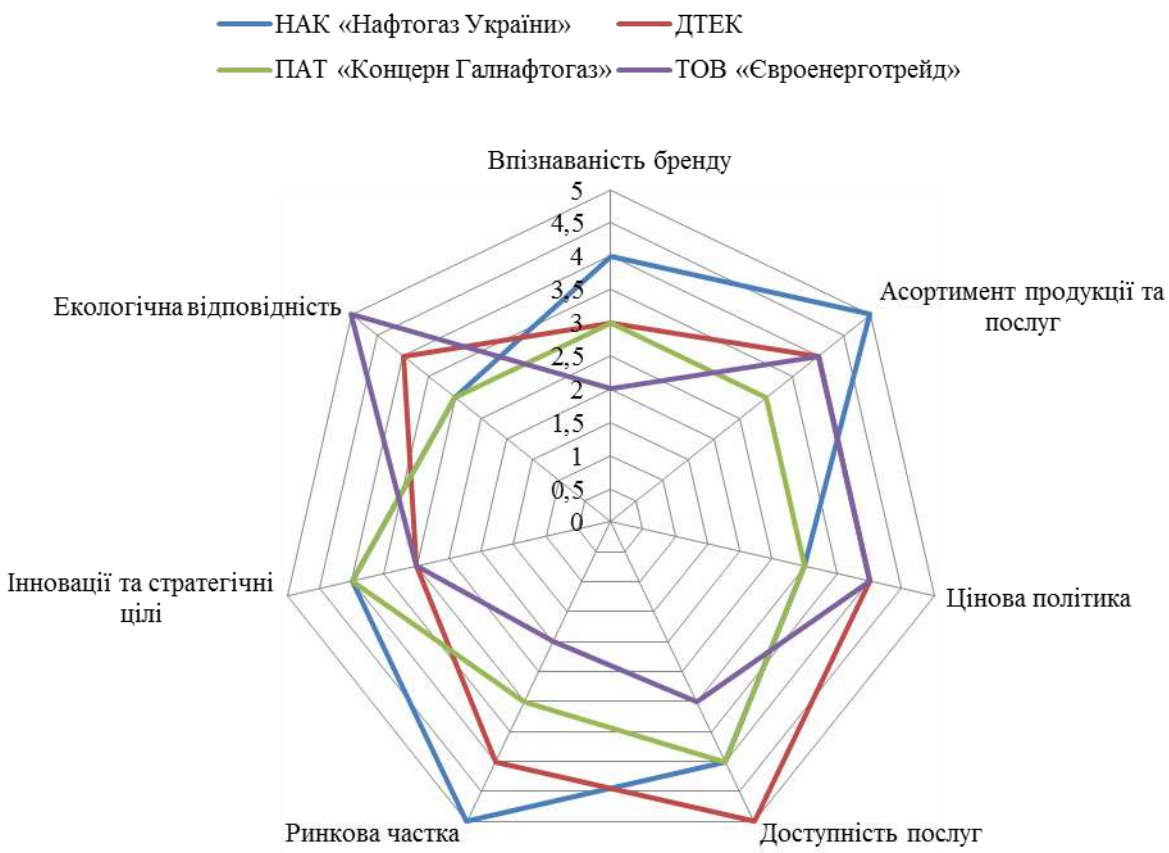


Рисунок 2.14 – Картка конкурентоспроможності

Після підрахунку зважених оцінок було визначено загальний бал для кожної компанії. Загалом, НАК «Нафтогаз України» є лідером на ринку із загальним балом 4,1, демонструючи найкращі результати у багатьох важливих аспектах. Друге місце посідає ДТЕК з оцінкою 3,9 є сильним конкурентом завдяки хорошій доступності послуг і ціновій політиці, хоча й має меншу ринкову частку. Інші учасники, такі як ПАТ «Концерн Галнафтогаз» (3,4) і ТОВ «Євроенерготрейд» (3,3), займають слабші позиції, але мають переваги в окремих аспектах, таких як екологічна відповідність.

2.4 Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності НАК «Нафтогаз України»

НАК «Нафтогаз України» є ключовим енергетичним гравцем у державі, діяльність якого значною мірою впливає на економічну стабільність і міжнародний імідж країни. В умовах постійних змін у глобальній енергетичній сфері, загострення конкуренції на ринку та необхідності забезпечення енергетичної безпеки, компанія стикається з викликами, що вимагають системного підходу до управління [20].

У представленій таблиці 2.15 визначено стратегічні напрямки вдосконалення, рекомендації для їх реалізації та очікувані результати, які вказують на шляхи зміцнення конкурентних позицій компанії як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Вдосконалення стратегічного планування дозволить компанії адаптуватися до зовнішніх змін, диверсифікувати свою діяльність і гарантувати довгострокову стабільність. Оптимізація операційної діяльності сприятиме економії ресурсів і підвищенню продуктивності, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування.

Таблиця 2.15 - Рекомендації для покращення діяльності та конкурентних позицій НАК «Нафтогаз України» [21]

Напрямок вдосконалення	Рекомендації	Очікувані результати
1	2	3
Стратегічне планування	Розробка довгострокової стратегії, диверсифікація бізнесу, освоєння нових ринків	Підвищення стабільності та адаптивності до змін ринку
Оптимізація операційної діяльності	Аналіз витрат, автоматизація процесів, модернізація обладнання	Зниження витрат, підвищення продуктивності
Інвестиції в інновації	Використання сучасних технологій, підтримка досліджень і розробок, розвиток відновлюваних джерел енергії	Підвищення ефективності та екологічність
Підвищення енергоефективності	Впровадження програм енергозбереження, підтримка клієнтів у підвищенні енергоефективності	Зменшення втрат енергії, зниження вартості для споживачів
Поліпшення обслуговування клієнтів	Цифровізація взаємодії з клієнтами, прозорість рахунків, оперативна підтримка	Зростання лояльності клієнтів, покращення іміджу

Продовження табл.2.15

1	2	3
Робота із зовнішніми ринками	Зміцнення співпраці з міжнародними партнерами, вихід на нові експортні ринки	Розширення географії збуту, зміцнення позицій на міжнародному ринку
Сталий розвиток	Дотримання екологічних стандартів, інвестування в декарбонізацію, участь в екологічних ініціативах	Зменшення негативного впливу на довкілля
Корпоративне управління	Підвищення прозорості, вдосконалення систем контролю, навчання керівників	Зміцнення управлінської структури, ефективне прийняття рішень
Модернізація інфраструктури	Ремонт газопроводів, створення нових сховищ, впровадження систем моніторингу	Надійність поставок, оптимізація логістики
Розвиток персоналу	Постійне навчання, програми мотивації, розвиток корпоративної культури	Підвищення кваліфікації та ефективності працівників
Формування позитивного іміджу	Інформаційні кампанії, звітність про досягнення, акцент на соціальній та екологічній відповідальності	Підвищення довіри населення і партнерів
Цифровізація процесів	Упровадження інструментів аналітики, створення цифрових платформ	Збільшення точності прогнозування, зручність керування ресурсами
Робота із законодавством	Гармонізація стандартів з ЄС, участь у вдосконаленні енергетичного законодавства	Стабільні правові умови для розвитку бізнесу

Додатково впровадження інновацій, підвищення енергоефективності та модернізація інфраструктури дозволять компанії «Нафтогаз України» збільшити свою ефективність і екологічну відповідальність. Особливу увагу приділено клієнтоорієнтованості через цифровізацію процесів, що забезпечує зручність взаємодії з клієнтами та збільшує лояльність. Рекомендації з розвитку персоналу підсилюють людський капітал, який є основою компанії «Нафтогаз України». Крім того, вдосконалення корпоративного управління та гармонізація законодавства сприяють прозорості роботи, ефективності прийняття рішень і стабільності умов ведення бізнесу.

Ці напрями мають потенціал трансформувати НАК «Нафтогаз України» у сучасну, конкурентоздатну компанію, яка здатна відповідати на виклики

майбутнього, одночасно забезпечуючи сталий розвиток та інтереси країни в енергетичній сфері [22].

Реалізація запропонованих рекомендацій для вдосконалення діяльності НАК «Нафтогаз України» відкриває нові перспективи для розвитку компанії, закладаючи основи для довготривалої стабільності та конкурентоспроможності. Стратегічне планування та освоєння нових ринків дають змогу не лише зміцнити позиції компанії на внутрішньому ринку, але й створювати нові можливості на міжнародному рівні. Оптимізація операційних процесів та впровадження інновацій забезпечують зниження витрат та підвищення екологічної ефективності, що відповідає сучасним світовим стандартам.

Сучасна інфраструктура, високий рівень енергоефективності та цифровізація бізнес-процесів створюють конкурентні переваги, які дозволяють компанії швидко реагувати на виклики ринку, водночас залишаючи простір для подальшого зростання. Вдосконалення обслуговування клієнтів та розвиток прозорих комунікацій посилюють довіру до компанії НАК «Нафтогаз України» як з боку споживачів, так і з боку партнерів [23].

Інвестиції в навчання персоналу і розвиток корпоративної культури мотивують працівників до ефективної роботи та підвищення їхньої кваліфікації, що позитивно впливає на загальні результати діяльності. Систематична модернізація інфраструктури та тісна співпраця з законодавчими органами формують стабільне підґрунтя для розвитку як національної, так і міжнародної енергетики. Таким чином, запропоновані заходи сприятимуть перетворенню НАК «Нафтогаз України» на одну з провідних енергетичних компаній світу, яка поєднує ефективність, відповідальність перед суспільством і готовність до інновацій [24].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі було детально розглянуто сутність, значення конкурентоспроможності підприємств, зокрема НАК «Нафтогаз України», а також методи оцінки конкурентоспроможності, що використовуються на сучасному етапі. Оцінка конкурентоспроможності є важливою складовою управлінської діяльності будь-якої компанії, оскільки вона дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони організації, але й оцінити її здатність до адаптації та розвитку в умовах змінюваного ринку.

З аналізу теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємств видно, що існує багато різноманітних підходів і методів оцінки, від кількісних до якісних. Однак на практиці більшість підприємств використовують комплексні методи, які поєднують оцінку фінансових результатів, рівень інновацій, потенціал розвитку та інші критичні фактори. Враховуючи специфіку роботи НАК «Нафтогаз України», для цієї компанії важливими є такі аспекти конкурентоспроможності, як ефективне управління ресурсами, здатність впливати на політико-економічну ситуацію в країні та стабільність поставок енергоресурсів.

Вивчення діяльності НАК «Нафтогаз України» засвідчило, що компанія займає лідируючі позиції на ринку, проте її конкурентоспроможність може бути покращена шляхом впровадження новітніх технологій, зниження витрат і підвищення ефективності управління. Серед основних конкурентів компанії можна назвати як локальних гравців на ринку енергетики, так і міжнародні компанії, які здійснюють постачання енергоносіїв в Україну.

Оцінка діяльності НАК «Нафтогаз України» показала, що незважаючи на деякі недоліки в організації процесів на окремих етапах ланцюга поставок, компанія залишається основним гравцем на енергетичному ринку України. Це пояснюється великою матеріально-технічною базою, можливістю взаємодії з державою та широкими можливостями щодо розвитку стратегічних партнерств

на міжнародному рівні. Враховуючи всі ці фактори, НАК «Нафтогаз України» має значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності.

На основі дослідження було сформульовано кілька ключових пропозицій для підвищення конкурентоспроможності НАК «Нафтогаз України». По-перше, важливим кроком є розвиток інноваційних технологій у сфері видобутку, транспортування та зберігання енергоресурсів. Підвищення ефективності використання сучасного обладнання дозволить зменшити витрати і збільшити продуктивність. По-друге, НАК «Нафтогаз України» слід приділити особливу увагу стратегічному управлінню ризиками, оскільки енергетичний сектор схильний до коливань світових ринків. Розробка та впровадження сучасних систем прогнозування може мінімізувати втрати у випадку невизначеності на ринку енергоресурсів [25].

По-третє, важливо посилити маркетингові стратегії та покращити комунікації з клієнтами та партнерами. Одним із способів підвищення конкурентоспроможності є створення більш гнучкої структури тарифів, яка забезпечить доступність енергоресурсів для різних категорій споживачів. Також доцільно проводити регулярний моніторинг і аналіз конкурентного середовища, щоб бути готовими до змін на ринку.

По-четверте, компанії потрібно активно інвестувати в розвиток своїх людських ресурсів. Створення сприятливих умов для професійного росту працівників, підвищення їх кваліфікації та мотивації сприятиме підвищенню ефективності роботи компанії. Запровадження програм наставництва, курси підвищення кваліфікації в нафтогазовій та енергетичній галузях допоможуть у поліпшенні управлінського потенціалу.

По-п’яте, важливим аспектом є збереження національної та міжнародної стратегії у відносинах з партнерами. Розширення співпраці з міжнародними енергетичними компаніями, а також зокрема з партнерами на пострадянському просторі дасть можливість знизити енергетичні залежності та забезпечити стабільні поставки на довгострокову перспективу.

Враховуючи енергетичну ситуацію в Україні та глобальні зміни на ринку, успішність НАК «Нафтогаз України» залежить від здатності адаптуватися до нових реалій. Підвищення технологічного рівня компанії, розвиток стратегій управління та диверсифікація ризиків будуть основними факторами, які дозволять НАК «Нафтогаз України» зберігати свою конкурентоспроможність у майбутньому.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності НАК «Нафтогаз України» повинно бути комплексним і враховувати численні фактори - від інновацій до зміцнення внутрішньої структури компанії. Впровадження запропонованих заходів дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку, підвищити ефективність діяльності та забезпечити стабільність на енергетичному ринку України.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Євтушенко, Н. О., Дрокіна, Н. І., Савенко, Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір.* 2020. No 156. С. 129–135. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23

2. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): Навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків. Право, 2022. 312 с. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Shevchenko_Konkur.pdf

3. Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. No 1(35). С. 51–54.

4. Герасимова, В.О., Рєзанов, Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*,2020. No 154. С. 93–97. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17

5. Бочко В. О., Селезньова Г. О. 2019. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти. Харків. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/

6. Антощенкова В. В. Конкурентоспроможність, як основа ефективної національної економіки. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. No 200. С. 84–95.

7. Богацька Н., Христич С. Оцінка конкурентоспроможність підприємства. Молодий вчений. 2019. No 11 (75). С. 455–458.

8. Герасимова В. О., Рєзанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. 2020. No 154. С. 93–97. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17

9. Акулюшина М. О., Зотова Л. Г., Швець В. О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство.* 2024. (60) DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73

10. Довбня, С., & Красіна, К. (2023). Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обгрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*, (57). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117

11. Салига, К. (2023). Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка та суспільство*, (58). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102

12. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства Молодий вчений. 2019. № 11. С. 455–458. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf

13. Shyra, T., Shtyrov, O., Korchynskyy, I., Zerkal, A., & Skoryk, H. Providing the corporate security strategy in the management system of the enterprise. *Business:* Theory and Practice, 21(2), 2020. 737–745. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2020.12975

14. Зеркаль А.В. The influence of commercial awareness'factors to the development of the enterprise. *Молодий вчений.* 2018. № 12 (64). С. 270–273.

15. Prokopenko, O.; Kurbatova, T.; Khalilova, M.; Zerkal, A.; Prause, G.; Binda, J.; Berdiyorov, T.; Klapkiv, Y.; Sanetra-Półgrabi, S.; Komarnitskyi, I. Impact of Investments and R&D Costs in Renewable Energy Technologies on Companies' Profitability Indicators: Assessment and Forecast. Energies 2023, 16, 1021. DOI: https://doi.org/10.3390/en16031021

16. Офіційний сайт НАК «Нафтогаз України». URL: https://gas.ua/uk/home (дата звернення: 10.03.2025).

17. Офіційний сайт ДТЕК. URL: https://dtek.com/ (дата звернення: 10.03.2025).

18. Офіційний сайт ПАТ «Концерн Галнафтогаз». URL: https://www.okko-group.com.ua/companies/okko (дата звернення: 10.03.2025).

19. Офіційний сайт ТОВ «Євроенерготрейд». URL: https://eetrade.org/ (дата звернення: 10.03.2025).

20. Одреч Д., Момтаз П., Мотузенко Г., Вісмара С. Як війна впливає на розвиток підприємництва: висновки з російсько-українського конфлікту. *Вокс Україна.* 22 травня 2023. URL: https://voxukraine.org/yak-vijna-vplyvaye-na-rozvytok-pidpryyemnytstva-vysnovky-z-rosijsko-ukrayinskogo-konfliktu (дата звернення: 08.01.2025).

21. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Випуск 2 (58). С. 152 - 161

22. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. ECONOMICS: time realities. 2023. №4 (68). С. 83 - 88

23. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. №26. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62 (дата звернення: 10.03.2025).

24. Всупереч обставинам: Як український бізнес процвітає під час війни. Payoneer. 2023.URL: https://www1.payoneer.com/ua/resources/defying-the-odds-how-ukrainian-businesses-thrive-during-war/ (дата звернення: 08.01.2025).

25. Сім'ячко О.І., Савчук А.М., Танасійчук А.М. Формування конкурентних переваг на міжнародному ринку. Вісник Хмельницького національного університету: *Економічні науки.* 2020. No 5. С. 208–212. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/40-17.pdf (дата звернення: 12.01.2024).