

**Міністерство освіти і науки України  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра маркетингу**

**Окрепкий Олександр Ростиславович**

**ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА /  
WAYS TO IMPROVE THE COMPANY'S SALES POLICY**

спеціальність 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійна програма «Маркетинг»

випускна кваліфікаційна робота за рівнем вищої освіти «магістр»

Виконав студент групи  
МАРКзм-21  
Окрепкий О.Р.

---

підпис

Науковий керівник:  
к.е.н., доц. Галько Л.Р.

---

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
Завідувач кафедри

---

підпис

Тернопіль – 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність збутової політики підприємства.....	6
1.2. Види і форми збуту.....	11
1.3. Етапи розробки збутової стратегії підприємства.....	17
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ «ГАЛНАФТОГАЗ»...	28
2.1. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку нафтопродуктів України....	28
2.2. Аналіз ринкових позицій АТ «Концерн «Галнафтогаз».....	41
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ АТ «КОНЦЕРН «ГАЛНАФТОГАЗ».....	49
3.1. Розробка рекомендацій щодо формування збутової стратегії підприємства та оцінки її ефективності.....	49
Висновки до розділу 3.....	59
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	69

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сучасних умовах економічної нестабільності вітчизняні промислові підприємства стикаються з викликами, що виявляються в зменшенні попиту на їхню продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а також у зростанні конкурентної боротьби. У зв'язку з цим підприємства перебувають у складному положенні, шукаючи ефективні методи розміщення своїх товарів на ринках та організації обміну товарами.

В умовах такої нестабільності збутова політика стає визначальним фактором для підприємств. Вона визначає стратегії просування та реалізації продукції, що є ключовими для максимізації обсягів продажів та отримання прибутку. Збутова політика також грає важливу роль у забезпеченні утримання клієнтів, виявленні конкурентних переваг на ринку та адаптації до змін в бізнес-середовищі. Ефективне управління каналами збуту, розробка стратегій бренду та гнучкість у реагуванні на нові тренди є важливими складовими успіху підприємства в сучасних умовах.

Питанням управління збутом в науковій літературі приділяється значна увага багатьох вітчизняних та закордонних вчених таких як: Котлер Ф., Ансофф І., Портер М. Е., Апопій В. В., Біловодська О. А., Косар Н. С., Яричевська Я. І., Крикавський Є. В., Борисова Т. М., Іванечко Н. Р., Окрепкий Р. Б., Дудар В. Т., Хрупович С. Є., Процишин Ю. Т., Борисяк О. В., Галько Л. Р. та ін.

Водночас, аналіз фахової літератури показує, що на сьогодні відсутня достатня кількість науково-практичних розробок, які б висвітлювали питання управління збутовою політикою операторів ринку нафтопродуктів в умовах війни, що й зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи, визначило її мету й завдання.

*Метою дослідження* є розвиток теоретичних положень, визначення методичних підходів і розроблення практичних рекомендацій щодо управління управління збутовою політикою підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило визначення і виконання таких завдань:

- розглянути теоретико-організаційні засади управління збутовою політикою підприємства;
- охарактеризувати існуючі види і форми збуту, виявити їхні переваги та недоліки;
- визначити ключові етапи розробки збутової стратегії, які дозволять підприємству адаптуватися до змін на ринку;
- проаналізувати стан та перспективи розвитку ринку нафтопродуктів України;
- оцінити ринкові позиції АТ «Концерн «Галнафтогаз»;
- розробити рекомендації щодо формування збутової стратегії підприємства.

*Об'єкт дослідження:* маркетингова діяльність підприємства.

*Предмет дослідження:* процес управління управління збутовою політикою підприємства та шляхи її удосконалення.

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи використовувались загальнонаукові методи пізнання. Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців у сфері маркетингу, менеджменту, матеріали наукових конференцій, статистичні та аналітичні дані про ринок нафтопродуктів, звітність АТ «Концерн «Галнафтогаз».

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає в узагальненні теоретичних аспектів управління збутовою політикою підприємства та розробленні практичних рекомендацій щодо її удосконалення. Розроблено збутову стратегію підприємства з акцентом на розвиток «зеленої енергетики» та запропоновано систему показників для оцінки її ефективності, що допоможе «Концерну «Галнафтогаз» адаптуватися до змін в бізнес-середовищі та досягати своїх стратегічних цілей у сфері збуту.

*Практичне значення кваліфікаційної роботи* полягає в можливості використання її результатів в управлінні збутовою політикою операторів ринку нафтопродуктів.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел та додатків. Робота містить 7 таблиць, 10 рисунків, 57 використаних джерел та 2 додатки.

Окремі аспекти кваліфікаційної роботи були представлені на конференціях, результати опубліковані у відповідних збірниках тез доповідей її учасників.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність збутової політики підприємства

У сучасних умовах нестабільності ділового середовища вітчизняна промисловість переживає складні часи. Це проявляється у зменшенні попиту на їх продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а також в посиленні конкуренції. Відтак, промислові підприємства виявляються в складному положенні, коли їм важко вибрати ефективні методи для розміщення своїх товарів на ринках і організації обміну товарами.

На сьогодні увага дослідників-теоретиків і фахівців-практиків зосереджена на питанні збуту. Важливо зазначити, що існує багато точок зору на природу цієї ключової категорії, і вона ще не має єдиної визначеної концепції. Зважаючи на важливість збуту як сфери діяльності та його тісний взаємозв'язок з виробництвом, важливо провести детальний аналіз цієї економічної категорії, виходячи із робіт як вітчизняних, так і зарубіжних економістів, в яких висвітлені різні підходи та невизначеності щодо поняття «збуту».

«Збутова політика» визначається як система управління комерційною діяльністю, що включає в себе низку маркетингових стратегій (політику охоплення ринку, позиціонування товару тощо) та комплекс заходів (рішень та дій) щодо формування асортименту продукції, встановлення цін, створення попиту та підтримки збуту (реклама, обслуговування клієнтів, комерційне кредитування, знижки), укладення угод про постачання товарів, логістику, транспортування та інші аспекти збуту.

В науковій літературі існує багато визначень «збутової політики», тому важливо розглянути різні підходи вітчизняних вчених до цього поняття (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи вітчизняних науковців до визначення сутності збутової політики підприємства [3; 12; 22; 49]

Автор	Визначення
Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П.	«Збутова політика - це сукупність взаємозв'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу»
Гамалій В.Ф., Романчук С.А., Фабрика І.В.	«Сукупність взаємозв'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу»
Горбенко О.В.	«Сутність збутової політики полягає у просуванні товару до споживача з найменшими витратами ресурсів (грошей, часу, людей). ... саме це призводить до утворення ланцюгів постачань товару із безліччю різноманітних посередників: перевізників, дистриб'юторів, дилерів тощо»
Іщенко Н.	«Збутова політика виконує комерційну та технологічну функції, в межах яких здійснюються заходи передпродажу, формування збутових каналів і збутової логістики»
Росоха В.В., Шарапа О.М.	«Комплекс принципів, методів та заходів, що використовується керівництвом для організації й управління збутовою діяльністю підприємства з метою забезпечення ефективних продажів товарів у межах визначених цільових ринків»

На нашу думку, «збутова політика» підприємства - це комплекс елементів системи збуту підприємства, що взаємопов'язані між собою з метою ефективної доставки продукції від виробника до споживача. Збутова політика дозволяє аналізувати різні варіанти постачання товарів і відокремлює ті, які сприяють досягненню максимальних результатів на всіх ланках розповсюдження продукції. Збутова політика, по суті, є набором заходів і методів, що використовуються фірмою для розподілу продукції та доставки її кінцевим споживачам.

Незважаючи на різні підходи до інтерпретації поняття «збутова політика», вчені згодні, що вона тісно пов'язана з процесом просування продукції від виробника до споживача. Проте, не зважаючи на спільний підхід до ідеї збуту, існують суттєві відмінності між «збутовою політикою» промислових підприємств та інших сфер.

Можна стверджувати, що збутова діяльність відіграє важливу роль і має наступне значення:

– Збільшення вартості товару: «збутова діяльність» не тільки зберігає споживчу вартість товару, але й додає до нього додаткову споживчу вартість і вартість загалом. Це допомагає підприємству збільшити цінність своєї продукції.

– Задоволення потреб споживачів: «збутова діяльність» виявляє, формує і задовольняє не лише конкретні економічні результати (наприклад, доходи, прибуток, рентабельність), але й конкретні потреби конкретних споживачів. Вона враховує вимоги і бажання клієнтів, що дозволяє підприємству залучити і утримувати клієнтів.

– Створення конкурентної переваги: «збутова діяльність» виступає як джерело конкурентної переваги для підприємства, надаючи можливість досягнути прямих (в межах власного підприємства) та непрямих (у відносинах з партнерами) ефектів.

Збут продукції в діяльності підприємства виконує різні функції:

– Просторова функція. Вона вимагає наявності товару в потрібному місці, тобто товар повинен бути доступним для споживачів у відповідних місцях.

– Часова функція. Ця функція полягає в доставці товару в необхідний час, щоб споживачі могли отримати продукцію, коли вони цього потребують.

– Кількісна функція. Вона передбачає наявність товару в необхідній кількості, щоб задовольнити попит споживачів.

– Якісна функція. Товар повинен відповідати заданим вимогам щодо якості, щоб споживачі були задоволені своїми покупками.

– Рекламна функція. Збутова діяльність включає в себе рекламні заходи, спрямовані на створення та підтримання попиту на запропонований товар.

Огляд доступних літературних джерел підтверджує, що реалізація конкретних функцій часто асоціюється з категоріями «збутова політика» або



«планування в галузі збуту». Незалежно від обраної функції, яку вчені пов'язують зі збутовою політикою, важливо пам'ятати, що збут не повинен повторювати функції інших структурних підрозділів компанії.

Тому для уникнення недорозумінь в цьому дослідженні ми використовуватимемо термін «збутова політика». Під цим терміном ми розуміємо процес визначення шляхів, якими товари подається на ринок та досягають кінцевих споживачів. Іншими словами, це вибір системи збуту та конкретних каналів реалізації продукції.

У більшості випадків виробництво та споживання продукції не збігаються ні за часом, ні за місцем. Незалежно від різноманітних характеристик готового продукту, успіх компанії на ринку залежатиме від раціонально організованого розподілу та обміну продукцією, іншими словами, від збуту.

На рис. 1.1 представлено основні цілі та завдання «збутової політики» фірми.



Рис. 1.1. Цілі та завдання збутової політики підприємства [33]

Узагальнюючи вищенаведене, можна стверджувати, що збутова політика на підприємстві має на меті оптимізацію витрат та максимізацію збереження товарів. Вона впливає не лише на прибуток підприємства, але й формує його позитивний імідж та репутацію в очах громадськості. У сучасних умовах ринкової економіки роль збутової діяльності підприємства стала ще важливішою, тому необхідно володіти навичками ефективного та економічного управління нею.

Для підвищення ефективності та результативності «збутової політики» підприємства, маркетологам варто враховувати вплив різних чинників, таких як:

- внутрішні можливості організації, включаючи виробничі, збутові, фінансові, кадрові, організаційні та інші ресурси.
- основні характеристики товару, такі як зовнішній вигляд, споживчі властивості, потреба у технічному обслуговуванні, терміни зберігання тощо.
- конкуренцію на ринку, її характеристики і стратегії.
- існуючі канали збуту та їх ефективність.
- нормативно-правове середовище, яке регулює збутову діяльність.
- основні характеристики ринку, такі як його обсяг, торгова практика, звичаї та інші особливості.
- вартість різних збутових систем і структур, а також їх ефективність та вигідність.

Урахування цих чинників допомагає маркетологам розробити та впровадити ефективну стратегію збуту, яка відповідає умовам ринку та потребам підприємства.

При прийнятті рішень щодо організації збутової діяльності, підприємство повинно ретельно проаналізувати різні фактори. Основні цілі збутової діяльності полягають у задоволенні потреб покупців і збільшенні обсягів продажів. Для досягнення цих цілей важливо враховувати такі об'єкти збутової діяльності:

1. Покупці (розуміння потреб, запитів і вподобань покупців є вирішальним для успішної збутової стратегії. Підприємство повинно адаптувати свою пропозицію до цільової аудиторії).

2. Товари (важливо розробити і представити продукцію або послуги, які відповідають потребам та очікуванням покупців. Ціна, якість та привабливість для споживачів також важливі аспекти).

3. Канали руху товарів (вибір оптимальних каналів збуту і дистрибуції допоможе доставити продукцію до місця та в час, які найкраще задовольняють потреби покупців).

Особливу увагу слід приділяти організації збуту продовольчих товарів, оскільки вони мають особливий характер і вимоги на ринку, і конкуренція в цій сфері завжди висока. У цьому контексті збутова політика стає ключовим інструментом для привернення уваги покупців та забезпечення успішного збуту продукції.

## 1.2. Види і форми збуту

На основі систематизації накопичених знань в галузі стратегічного менеджменту можна визначити, що роль збутової стратегії в загальній стратегії підприємства є вирішальною.

Гринько Т. В. вказує, що «...збутова стратегія може або формувати за рахунок своєї винятковості конкурентні переваги підприємства (наприклад, за умови того, що збутова стратегія є єдиним фактором конкурентоспроможності підприємства, яка здатна забезпечити технологічну і цінову перевагу над конкурентами. В цілому встановлення основної або доповнюючої ролі стратегії збуту по відношенню до інших стратегічних центрів підприємства не повною мірою збігається з концепцією розвитку виробничої організації, де ключовим фактором довгострокової

конкурентної переваги завжди будуть інновації, при цьому інновації – продуктиві» [14].

Варто відзначити, що вибір форми збутової діяльності залежить від управлінської команди підприємства, яке здійснює таку діяльність.

Найпоширенішими формами збуту є наступні:

1. Власна система збуту, де підприємство веде збут самостійно. Цей підхід вимагає значних інвестицій і не завжди доступний для всіх підприємств через високі витрати.

2. Система збуту, пов'язана з підприємством-виробником, часто включає укладення договорів з партнерами або використання системи франчайзингу.

3. Незалежна система збуту, що базується на діяльності посередників, які використовуються для збуту продукції та її доставки кінцевим споживачам.

Щодо власної системи збуту підприємства, то Апопій В.В. вказує, що вона «...передбачає здійснення всіх збутових функцій суб'єктами (складськими, транспортними, торговельними та ін.), його підрозділами, філіями, безпосередньо залежними від нього в організаційно - правовому, а також економічному та адміністративному відносінах. Підприємство, як їх фактичний власник, управляє їх діяльністю. Власна збутова система підприємства є окремим випадком корпоративних або інтегрованих, систем збуту, де власником може бути не лише підприємство, а й будь-який посередник» [3, с. 214].

Створення власної системи збуту полягає в організації та управлінні процесами, пов'язаними з продажем та розповсюдженням товарів або послуг, без залучення зовнішніх посередників чи партнерів. Ця стратегія передбачає, що підприємство самостійно бере на себе всі аспекти збуту, включаючи маркетинг, дистрибуцію, обслуговування клієнтів та логістику.

Організація власної системи збуту може мати свої переваги та недоліки. Переваги включають більший контроль над всіма аспектами збуту, можливість адаптації до змін на ринку та збереження більшої частки прибутку для самого

підприємства. Однак це також вимагає значних інвестицій у розробку інфраструктури, найму кваліфікованого персоналу і ресурсів для здійснення всіх функцій збуту.

Важливо, щоб вибір організації власної системи збуту був обґрунтованим і відповідав специфіці бізнесу та ринку,

Пов'язана система збуту - це спосіб організації збутової діяльності, при якому підприємство співпрацює з незалежними посередниками, що можуть бути окремими компаніями чи особами. Ці посередники беруть на себе функції збуту, такі як реклама, продаж, розповсюдження товарів чи послуг, а також обслуговування клієнтів. При цьому підприємство і посередники можуть мати взаємовигідні договори та умови співпраці, наприклад, визначені умови поставки і комісійні винагороди. Пов'язана система збуту може допомогти підприємству розширити свою ринкову присутність та знизити витрати на збутову інфраструктуру, спираючись на ефективну роботу посередників.

Незалежна система збуту передбачає використання незалежних посередників, які діють на правовій і економічній основі, для виконання збутових функцій, таких як реклама, продаж, постачання товарів або послуг та обслуговування клієнтів. В цій системі підприємство не веде збутову діяльність безпосередньо, а використовує послуги незалежних агентів, дистриб'юторів, дилерів чи інших посередників для досягнення своїх цілей на ринку. Незалежні посередники можуть мати власні методи реалізації та контакти зі споживачами, сприяючи розширенню обсягу збуту підприємства.

Згідно з методами збуту, розрізняють два типи каналів збуту: прямий та непрямий (опосередкований).

Використання прямого каналу збуту є доцільним в певних випадках:

- Коли товар швидко псується.
- Якщо кількість споживачів невелика та вони розташовані поруч один з одним.

- Товар потребує високоспеціалізованого обслуговування, яке підприємство може надати самостійно.
- Коли обсяг кожної партії товару достатньо великий для використання спеціалізованого транспорту.
- Якщо ціна продажу товару суттєво перевищує його собівартість, що дозволяє виправдати витрати на прямий збут.

Одним з варіантів прямого збуту є особисті продажі, коли торговий агент виробника вступає в безпосередній контакт з одним або кількома потенційними покупцями. Ця форма продажу, хоча і витратна, має свої переваги, такі як краще розуміння мотивів покупок і підвищення ймовірності здійснення покупок після особистого спілкування.

Непрямий канал збуту - це метод організації збуту, в якому виробник співпрацює з різними незалежними посередниками для доставки своєї продукції або послуг до кінцевих споживачів. Ці посередники можуть включати дистриб'юторів, роздрібні магазини, агентів, брокерів, інтернет-платформи та інших учасників ланцюжка постачання.

Непрямий канал збуту має свої переваги, зокрема:

- Зменшення ризиків і витрат, оскільки посередники беруть на себе частину функцій, пов'язаних із збутом.
- Збільшення доступності товарів для споживачів завдяки розміщенню посередників у різних регіонах або на різних рівнях ринку.
- Можливість ефективного використання спеціалізованих знань та досвіду посередників для покращення збутових процесів.

Однак непрямий канал збуту також може мати свої обмеження та недоліки, такі як втрата контролю над кінцевою точкою продажу, необхідність обговорення умов співпраці з посередниками та можливість збитковості через комісійні виплати або інші видатки.

Вибір між прямим та непрямим каналом збуту залежить від конкретної ситуації підприємства, типу продукції, цільової аудиторії та стратегії збуту, і може варіюватися в різних галузях та сегментах ринку.

Збутова політика підприємства включає в себе весь комплекс заходів з управління збутом і визначається рядом стратегій:

1. Формування каналів розподілу товару - ця стратегія визначає, як продукція підприємства буде доставлятися до кінцевих споживачів. Це може включати в себе використання різних видів дистрибуційних каналів, таких як оптові постачальники, роздрібні торговці, онлайн-платформи тощо.

2. Охоплення ринку - ця стратегія визначає, яким чином підприємство буде проникати на ринок та залучати різні сегменти споживачів. Вона може включати в себе маркетингові дії, спрямовані на різні аудиторії та регіони.

3. Ціноутворення - ця стратегія визначає, які ціни будуть встановлені на продукцію підприємства. Це важливий аспект конкурентоспроможності і може включати в себе стратегії ціноутворення, знижки, акції тощо.

4. Асортиментна політика - ця стратегія визначає, які товари і послуги будуть пропонуватися на ринку та як вони будуть комбіновані в асортименті підприємства. Це може включати в себе розширення асортименту, видалення неефективних продуктів, а також виробництво нових продуктів для задоволення потреб ринку.

Ці стратегії допомагають підприємству ефективно управляти збутом своєї продукції та досягати успіху на ринку.

Термін «розподіл», який використовується у контексті логістики, має широкий обсяг застосування як в наукових дослідженнях, так і на практиці. Ця концепція є досить поширеною в повсякденному житті та грає важливу роль у соціально-економічній сфері. Серед іноземних логістів, цей термін набув великої популярності наприкінці 1950-х та на початку 1960-х років, коли дефіцит товарів був замінений їх надлишком. У цей період, поняття «розподіл» часто розглядалось

як синонім маркетингу, що призводило до плутанини у термінології. Загалом, існують різні точки зору на трактування суті розподілу продукції:

– деякі вчені вважають, що розподільні функції є частиною маркетингу підприємства.

– більшість авторів використовують термін «розподіл» в широкому контексті, розглядаючи його як поняття, що включає інші аспекти діяльності підприємства.

– багато вчених, як в українському, так і в західному науковому середовищі, розглядають терміни «збут» і «розподіл» (а деякі навіть «дистрибуція») як синоніми, так само, як «збутова політика» і «політика розподілу».

Основні функції руху товарів включають:

1. Складування (зберігання товарів на певних майданчиках або в приміщеннях з метою подальшого переміщення або розподілу).

2. Зберігання (забезпечення надійного і довгострокового зберігання товарів, що вимагають особливих умов).

3. Транспортування (переміщення товарів від одного пункту до іншого, використовуючи різні види транспорту).

4. Групування (об'єднання товарів у партії або партії товарів у єдиний комплект для подальшого руху або продажу).

5. Післяпродажне сервісне обслуговування (надання післяпродажної підтримки, гарантійного обслуговування та інших послуг після покупки товару).

6. Здійснення операцій (проведення необхідних транзакцій, включаючи фінансові обороти та розрахунки).

Матеріальний потік може починати свій рух або від джерела сировини, або від виробничого підприємства або розподільного центру, і далі надходити, відповідно, на виробництво, в розподільний центр або до кінцевого споживача.

Для забезпечення стабільного функціонування, отримання позитивних економічних результатів та успішної конкурентоспроможності на ринку,



підприємству необхідно постійно та систематично проводити аналіз своєї конкурентоспроможності і внести корективи на основі результатів аналізу виробничо-господарської та фінансової діяльності. Кожне підприємство, яке виходить на ринок збуту, повинно формувати конкурентні переваги перед іншими фірмами, і це визначає його рівень конкурентоспроможності та частку ринку, яку воно здобуває. Отже, для успішного розвитку та функціонування підприємства, необхідно розробити ефективну збутову стратегію. Важливо підкреслити, що правильний вибір та успішна реалізація стратегії визначають рівень прибутковості та конкурентоздатність підприємства. У цьому контексті організація збутової діяльності на підприємстві вимагає вибору відповідних методів та форм збуту, які дозволять виробнику максимально ефективно доставляти свою продукцію кінцевим споживачам.

### 1.3. Етапи розробки збутової стратегії підприємства

Форми збутової політики чітко пов'язані із збутовою стратегією підприємства. Збутова стратегія, в свою чергу, входить в систему стратегій підприємства на рівні функціональних стратегій, і її місце в системі стратегій може бути наступним:

1. Корпоративна стратегія – це найвищий рівень стратегічного планування, де визначаються загальні цілі і напрямки розвитку підприємства в рамках всієї організації.

2. Ділова стратегія. На цьому рівні вирішуються питання, пов'язані з конкретними бізнес-одинацями або напрямками діяльності підприємства.

3. Функціональні стратегії включають в себе стратегії різних функціональних областей, таких як маркетинг, фінанси, НДДКР, виробництво, персонал тощо.

4. Збутова стратегія є однією з функціональних стратегій і визначає напрямки і плани дій, спрямовані на досягнення цілей збуту та задоволення потреб покупців.

Збутова політика визначає, якими конкретними методами і інструментами будуть досягнуті цілі збутової стратегії. Ця політика може включати в себе різні аспекти, такі як ціноутворення, реклама, розподіл, обслуговування клієнтів.

Збутова стратегія і політика повинні бути узгоджені з корпоративними і діловими стратегіями, а також іншими функціональними стратегіями, щоб забезпечити цілісність і ефективність стратегічного планування підприємства.

На нашу думку, збутова стратегія має важливе місце в системі функціональних стратегій промислового підприємства, і вона є пріоритетною порівняно зі стратегіями в галузі фінансів, НДДКР, виробництва, управління персоналом та іншими (рис. 1.2).

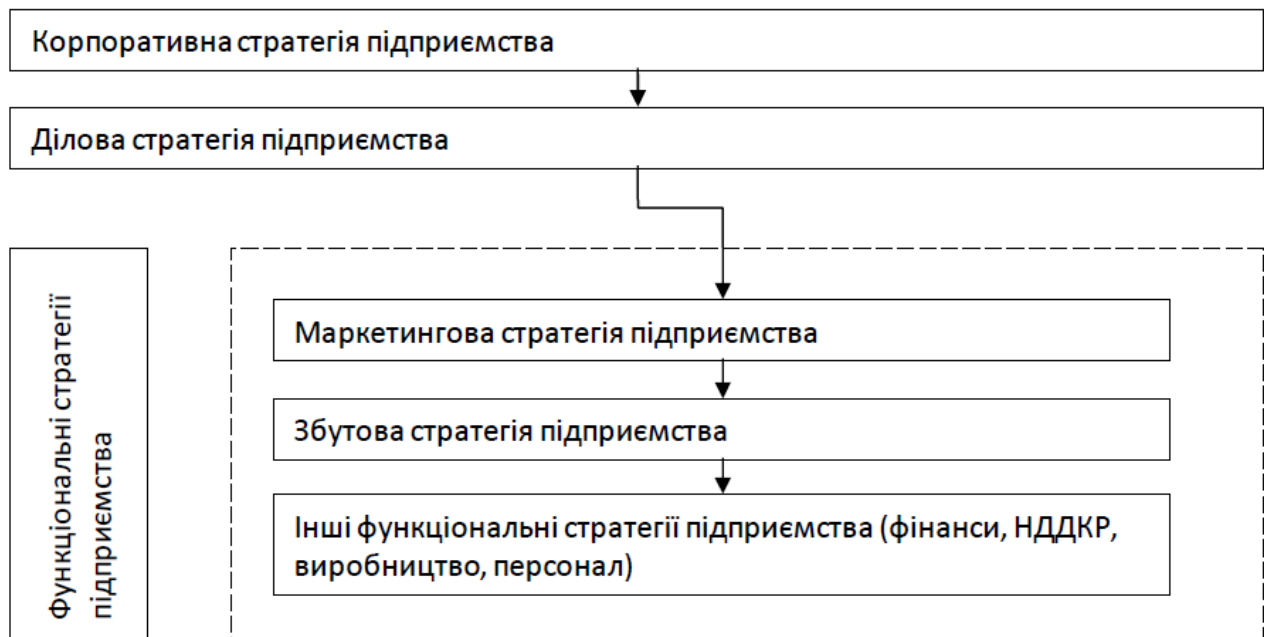


Рис. 1.2. Місце збутової стратегії в системі стратегічного планування діяльності підприємства [51]

Це уточнене впорядковане положення збутової стратегії в системі стратегічного планування діяльності підприємств дозволяє повністю використовувати потенціал, який збутова діяльність має в порівнянні з іншими функціональними стратегіями підприємства. Передбачається, що підприємства мають включати збутові рішення як важливий елемент стратегічного та тактичного планування, який визначає та координує рішення в сфері формування виробничої програми.

Пропонуємо детально розглянути етапи розробки збутової стратегії підприємства.

### 1. Ситуаційний аналіз

*Аналіз внутрішнього середовища* підприємства в сфері збуту включає оцінку різних аспектів, які впливають на ефективність збутової діяльності. Цей аналіз допомагає зрозуміти, які ресурси та фактори можуть бути використані як переваги та що може стати обмеженням для збуту. Ключовими завданнями для оцінки внутрішнього середовища підприємства в сфері збуту є:

- Аналіз ресурсів. Оцінка фінансових ресурсів, які доступні для збутової діяльності. Це включає в себе бюджет, який може бути виділений на маркетинг та збут, і доступність капіталу для розширення.
- Визначення наявних людських ресурсів і їхніх навичок. Це стосується як кількості працівників, так і їхньої кваліфікації.
- Аналіз інфраструктури. Оцінка технічної інфраструктури для збуту. Це включає в себе існуючі системи зберігання, логістику та доставку.
- Аналіз доступності інформаційних систем та технологічних засобів, які можуть підтримати збутову діяльність.
- Аналіз бренду та репутації. Оцінка сильних сторін бренду підприємства та його репутації на ринку. Сильний бренд може бути перевагою у збуті.

– Аналіз продукції. Оцінка якості та характеристик продукції або послуг, які підприємство пропонує на ринок. Визначення, чи відповідає продукція потребам та очікуванням клієнтів.

– Аналіз конкурентних переваг. Визначення, в чому полягають конкурентні переваги підприємства в порівнянні з іншими учасниками ринку. Оцінка, як ці переваги можна використовувати в збуті для залучення клієнтів.

– Аналіз обмежень. Визначення можливих обмежень, які можуть стати перешкодою для збуту. Це може включати фінансові обмеження, відсутність ресурсів, конкурентність ринку, правові обмеження та інші фактори.

– Аналіз операційної ефективності. Оцінка ефективності збутових процесів та систем управління, а також визначення можливостей для оптимізації операцій та зменшення витрат.

*Оцінка зовнішнього середовища* грає важливу роль у процесі побудови стратегії збуту, оскільки зовнішні фактори мають значущий вплив на успішність бізнесу. Оцінка зовнішнього середовища допомагає визначити можливості та загрози, що стоять перед підприємством на ринку. Оцінка зовнішнього середовища передбачає:

– Аналіз ринку. Вивчення ринку, на якому підприємство діє, включаючи його розмір, темпи зростання, тенденції та характеристики цільової аудиторії.

– Конкурентна ситуація. Оцінка конкурентів та їхніх стратегій. Визначення сильних та слабких сторін конкурентів, а також можливих прогалів на ринку.

– Законодавство та регулювання. Розуміння правових норм та регуляцій, які можуть вплинути на збут продукції або послуг.

– Соціокультурні та демографічні фактори. Аналіз тенденцій у споживчих уподобаннях, цінностях та побуті населення. Врахування демографічних характеристик аудиторії.

- Економічне середовище. Оцінка макроекономічних показників, таких як ВВП, інфляція, безробіття та інші, які можуть вплинути на споживчу активність та платоспроможність клієнтів.
- Технологічні та інноваційні тенденції. Вивчення новітніх технологій, які можуть змінити способи збуту продукції та створити конкурентні переваги.
- Макроекономічні та геополітичні ризики. Аналіз макроекономічних та геополітичних подій, які можуть вплинути на бізнес.
- Споживчі та бізнес-тенденції. Вивчення змін у споживчому попиті та тенденціях на ринку.
- Екологічні та соціальні фактори. Оцінка впливу екологічних та соціальних питань на споживчу поведінку та вимоги до продукції.
- Політичний контекст. Аналіз політичної ситуації та можливих змін у законодавстві, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

Оцінка зовнішнього середовища допомагає ідентифікувати можливості для росту та загрози, які можуть виникнути на ринку. Ця інформація служить основою для розробки ефективної стратегії збуту.

## 2. Визначення стратегічних цілей

Визначення стратегічних цілей є ключовим етапом у процесі формування стратегії збуту підприємства. Стратегічні цілі визначають, що саме підприємство прагне досягти через свою збутову діяльність. Вони повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та обмеженими за часом (відомими як SMART-цілі). Стратегічні цілі у сфері збуту повинні відповідати ряду вимог:

*Специфічність (Specific).* Стратегічні цілі повинні бути чіткими та конкретними. Вони не повинні бути загальними або аморфними. Наприклад, «збільшити обсяги продажів» - це загальна мета. Краще сформулювати ціль більш конкретно, наприклад, «збільшити обсяг продажів на 20% протягом наступного року».

*Вимірюваність (Measurable)*. Стратегічні цілі повинні бути вимірюваними, щоб можна було визначити, коли їх досягнуто. Потрібно використовувати конкретні числові показники або метрики для вимірювання прогресу. Наприклад, «збільшити частку ринку на 5%».

*Досяжність (Achievable)*. Стратегічні цілі повинні бути досяжними. Вони повинні бути реалістичними, враховуючи наявні ресурси та обмеження підприємства. Необхідно впевнитись, що ціль досяжна.

*Реалістичність (Realistic)*. Стратегічні цілі повинні бути реалістичними, з урахуванням обставин і умов. Потрібно пам'ятати про свої ресурси та можливості, а також конкурентну ситуацію на ринку.

*Обмеженість за часом (Time-Bound)*. Потрібно чітко встановити часові рамки для досягнення стратегічних цілей. Це допоможе створити тиск і зобов'язати команду досягти результатів у визначений термін. Наприклад, «збільшити обсяг продажів на 20% протягом наступного року».

Сформульовані SMART-цілі в сфері збуту допоможуть підприємству керувати своєю діяльністю та оцінювати прогрес у досягненні стратегічних результатів. Вони також слугуватимуть орієнтиром для всіх учасників процесу збуту та допоможуть забезпечити спільні зусилля для досягнення цих цілей.

### 3. Вибір збутової стратегії

Вибір збутової стратегії визначає, як підприємство буде взаємодіяти з ринком, залучати клієнтів, розповсюджувати продукцію та забезпечувати ефективну реалізацію. Вибір збутової стратегії може залежати від багатьох факторів, включаючи вид продукції або послуг, ринкові умови, конкуренцію та бюджет.

Загальними видами збутових стратегій, які підприємство може обрати, є:

*Прямий збут (Direct Selling)*. Підприємство продажів відбуваються безпосередньо від виробника до клієнта. Це може включати в себе продаж через власний магазин, веб-сайт, ярмарки, телефонну та онлайн-підтримку.

*Збут через роздрібні точки продажу (Retail Sales).* Продукція реалізується через роздрібні магазини або торговельні точки. Це може включати в себе співпрацю зі звичайними роздрібними торговцями або відкриття власних роздрібних магазинів.

*Збут через оптових постачальників (Wholesale).* Продукція реалізується оптовим споживачам, які потім реалізують її в роздріб. Це часто використовується для продукції, що продається великими партіями.

*Збут через дилерів або партнерів (Dealer or Partner Network).* Підприємство може співпрацювати з дилерами або партнерами, які реалізують продукцію від імені підприємства.

*Ексклюзивний збут (Exclusive Distribution).* Продукція реалізується через вибрану групу дистриб'юторів або роздрібних торговців. Це може створити ексклюзивну атмосферу навколо продукції.

*Мультиканальний збут (Multichannel Distribution).* Використання комбінації різних каналів збуту, таких як магазини, веб-сайти, соціальні мережі, маркетплейси тощо.

Вибір оптимальної збутової стратегії повинен враховувати конкретні особливості продукції, цільового ринку та бажаний спосіб взаємодії з клієнтами.

#### 4. Комплекс маркетингових заходів

Комплекс маркетингових заходів включає в себе різні маркетингові інструменти та дії, які спрямовані на просування продукції або послуги на ринку та залучення клієнтів. Елементами комплексу маркетингових заходів є продукт, ціна, розподіл та просування:

##### 1. Продукт (Product):

- Визначення характеристик продукту або послуги.
- Розробка та покращення продукції.
- Пакування та брендування продукту.

- Забезпечення якості та відповідності потребам клієнтів.

## 2. Ціноутворення (Price):

- Встановлення цін на продукцію або послуги.
- Вибір стратегії ціноутворення (наприклад, ціноутворення на рівні конкурентів або преміум ціноутворення).
- Застосування знижок, акцій, програм лояльності тощо.

## 3. Розподіл (Place):

- Визначення каналів збуту і дистрибуційної мережі.
- Оптимізація поставок та логістики.
- Розміщення продукції на ринку та доступність для клієнтів.

## 4. Просування (Promotion):

- Розробка рекламних кампаній та маркетингових акцій.
- Використання різних медіа, таких як реклама в соціальних мережах, телебаченні, радіо, рекламні щити тощо.
- Застосування маркетингу взаємодії та прямих продажів.

Комплекс маркетингових заходів має бути гармонійним і підтримувати вибрану збутову стратегію підприємства. Ці чотири Р (продукт, ціна, розподіл, просування) мають взаємодіяти для досягнення маркетингових цілей та задоволення потреб цільової аудиторії. Крім цього, важливо враховувати зміни на ринку та вплив економічних, соціокультурних і технологічних факторів на вибір маркетингових заходів і їхню ефективність.

## 5. Формування бюджету

Формування бюджету та виділення необхідних ресурсів є важливим етапом в плануванні та впровадженні маркетингової програми збуту. Цей процес включає в себе ретельний аналіз фінансових потреб та виділення ресурсів для ефективного впровадження маркетингових заходів:



1. Визначення бюджету. Визначення загального бюджету, який підприємство готово виділити для маркетингової програми. Цей бюджет повинен бути реалістичним і відповідати фінансовим можливостям.

2. Розподіл бюджету між різними складовими маркетингу, такими як реклама, продаж, логістика, дослідження ринку тощо. Важливо визначити, які види діяльності мають найбільший пріоритет і вимагають більшого фінансування.

3. Визначення витрат, пов'язаних з кожною зі складових маркетингу. Це може включати витрати на рекламу в ЗМІ, витрати на цифровий маркетинг, оплату персоналу, логістику, дослідження ринку, витрати на розвиток продукції, інфраструктуру тощо.

4. Визначення ресурсів, які потрібні для виконання маркетингових заходів. Це можуть бути кадрові ресурси (наприклад, кількість працівників та їхні навички), технічні ресурси (обладнання, програмне забезпечення, технології) та інші ресурси.

#### 6. Реалізація, оцінка та контроль

Реалізація, оцінка та контроль збутової стратегії допомагають підприємству адаптуватися до змін в бізнес-середовищі та досягати своїх стратегічних цілей у сфері збуту. Це завершальний етап в процесі управління збутовою діяльністю. Він включає в себе наступні кроки:

1. Реалізація збутової стратегії. Під час цього етапу плани та дії, розроблені на попередніх етапах, вводяться в життя. Запускаються маркетингових кампанії, продажі та інші збутові заходи згідно з розробленою стратегією.

2. Оцінка результатів. Порівнюються фактичні результатів з планами та цілями, сформульованими на попередніх етапах. Визначаються успіхи і невдачі, а також аналізуються причини цих результатів.

3. Корекція стратегії. На основі результатів оцінки, якщо необхідно, вносяться зміни в збутову стратегію. Корекція може стосуватися таких аспектів, як рекламні кампанії, ціноутворення, канали збуту, або інші аспекти збуту.

4. Моніторинг та контроль. Після внесення змін, важливо постійно відслідковувати реалізацію збутової стратегії. Моніторинг допомагає переконатися, що підприємство виконує стратегію в повному обсязі та дотримується планів.

5. Оцінка стратегічних цілей. Періодично оцінюються досягнення стратегічних цілей, визначених на етапі розробки збутової стратегії, вирішуються, які заходи потрібно вжити для їх досягнення.

6. Звітність та комунікація. Складається звітність про результати реалізації стратегії перед керівництвом та іншими зацікавленими сторонами.

Побудова збутової стратегії підприємства відіграє надзвичайно важливу роль у досягненні успіху та стійкості бізнесу. Вона дозволяє підприємству адаптуватися до змін на ринку, розробляти ефективні маркетингові підходи, оптимізувати витрати та ресурси, а також створювати глибокі зв'язки з клієнтами. Правильно побудована збутова стратегія сприяє підвищенню прибутковості, підтримує стабільний ріст та допомагає досягати конкурентних переваг. В умовах швидких змін та загостреної конкуренції, вона є важливим інструментом для забезпечення успішного функціонування підприємства та його розвитку.

## Висновки до розділу 1

1. З метою визначення змісту поняття «збутова політика» систематизовано наукові напрацювання провідних вчених в цій галузі. Доведено, що збутова політика є важливою складовою стратегії підприємства, спрямованою на досягнення максимальної ефективності в реалізації товарів чи послуг. Сутність «збутової політики» полягає в розробці і втіленні конкретних стратегій та планів, спрямованих на залучення клієнтів, збільшення обсягів продажів, підвищення задоволеності клієнтів та підтримання сталого розвитку підприємства.

2. Охарактеризовано існуючі види і форми збуту, виявлено їхні переваги та недоліки. Доведено, що вибір між «прямим» та «непрямим» каналом збуту залежатиме від конкретної ситуації на підприємстві, типу продукції, цільової аудиторії, а також може варіюватися в різних галузях та сегментах ринку.

3. Доведено, що різні форми збутової політики чітко пов'язані із збутовою стратегією підприємства. Визначено ключові етапи розробки збутової стратегії, які дозволять підприємству адаптуватися до змін на ринку, розробляти ефективні маркетингові підходи, оптимізувати витрати та ресурси, а також створювати глибокі зв'язки з клієнтами. Правильно побудована збутова стратегія сприятиме підвищенню прибутковості та досягненню конкурентних переваг.

## РОЗДІЛ 2

## АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ «ГАЛНАФТОГАЗ»

## 2.1. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку нафтопродуктів України

Ринок світлих нафтопродуктів є важливою складовою сектора енергетики та економіки кожної країни. Світлі нафтопродукти включають такі продукти, як бензин, дизельне паливо, керосин, мазут, а також паливо для літаків і паливо для різних видів опалення. Ці продукти є необхідними для функціонування транспорту, промисловості, сільського господарства та інших галузей. Для обґрунтування значущості внутрішнього ринку автомобільного палива для секторів національної економіки доцільно виявити ключових учасників цього ринку (рис.2.1).

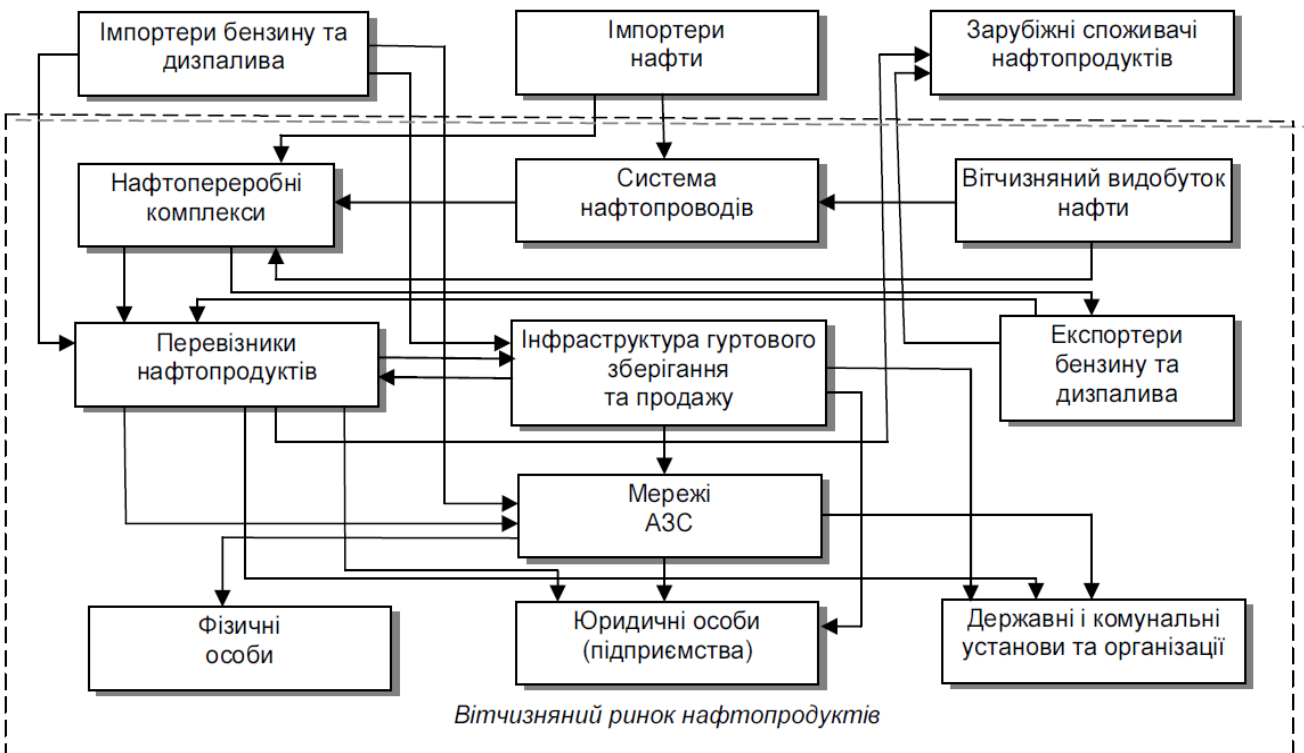


Рис. 2.1. Суб'єкти вітчизняного ринку світлих нафтопродуктів та система взаємозв'язків між ними [32]

Як бачимо з рис. 2.1, основними гравцями на внутрішньому ринку світлих нафтопродуктів є: вітчизняні виробники палива (НПЗ); імпортери нафти, бензину та дизельного палива; оптові склади палива; точки роздрібного продажу палива (АЗС); перевізники палива (нафтопроводи, бензовози, залізні дороги і ін.); споживачі-власники автомобілів (фізичні та юридичні особи), сільгосптехніки, комерційні перевізники (в тому числі експортери), державні органи та організації.

Пропонуємо коротко розглянути глобальну роль ринку нафтопродуктів в економіці країни.

1. Енергетична безпека. Нафтопродукти, такі як бензин, дизельне паливо, керосин та мазут, є важливими джерелами енергії для більшості країн. Вони використовуються для транспортування, опалення та промислового виробництва.

2. Транспорт. Велика частина транспортних засобів, включаючи автомобілі, літаки, судна та потяги, працюють на нафтопродуктах. Це забезпечує рух людей та товарів в країні та на міжнародному рівні.

3. Промисловість. Нафтопродукти використовуються в різних промислових процесах, виробництві пластмас, хімічних речовин та інших продуктів.

4. Економіка. Галузь видобутку та рефінінгу нафти є важливою частиною економіки багатьох країн. Великі доходи і робочі місця пов'язані з цією галуззю.

5. Геополітика. Країни, які контролюють резерви нафти або велику інфраструктуру нафтопродуктів, можуть використовувати це як засіб впливу на світові події і геополітику.

6. Зовнішній торговельний баланс. Країни, які є великими імпортерами нафтопродуктів, можуть зазнавати впливу на свій зовнішній торговельний баланс через залежність від імпорту нафтопродуктів.

7. Екологічний вплив. Видобуток, виробництво і використання нафтопродуктів мають великий екологічний вплив через викиди парникових газів і інші забруднення. Екологічні аспекти галузі стають все важливішими.

У підсумку, ринок нафтопродуктів є невід'ємною частиною економічного, соціального та політичного життя кожної країни і має важливий вплив на її енергетичну безпеку та економічний розвиток. Регулювання та управління цим ринком важливі для забезпечення сталості та безпеки.

Потрібно враховувати, що електроенергія, яка споживається електромобілями, є потенційним заміником для палива, а кількість електромобілів невпинно зростає. Потреба в пальному українців взимку зазвичай менше, оскільки менше користуються автомобілями, тоді як у осінньо-весняний період попит на паливо збільшується, що свідчить про його сезонний характер.

У 2021 році в Україні вартість всіх видів палива зросла у порівнянні з 2020р., і ця тенденція спостерігалась і в 2022 році. Важливо відзначити, що ціни на паливо можуть варіюватися в залежності від конкретних операторів ринку.

Вітчизняний ринок світлих нафтопродуктів є досить конкурентним. До військових дій в Україні існувало більше 800 учасників ринку, які займалися торгівлею нафтопродуктами і мали приблизно 7 000 автозаправних станцій. Проте зараз близько 40% високооктанового бензину та дизпалива в Україні продається тільки трьома великими мережами під брендами «WOG», «ОККО» та «UKRNAFTA», що впливає на обсяг пропозиції світлих нафтопродуктів на ринку.

Ринок нафтопродуктів в Україні є імпортозалежним. Так, питома вага імпорту у 2021р. становила близько 80%. Ця залежність робить ринок дуже чутливим до цінових коливань на пальне і може створювати передумови для внутрішніх домовленостей між операторами ринку.

Ціни на паливо в Україні зазвичай зростають разом із підвищенням європейських цінових котирувань. Однак, коли ціни на світовому ринку знижуються, українські нафтотрейдери не завжди швидко реагують і знижують свої ціни. Важливо відзначити, що суттєва частина пального в Україну завозилась з Білорусії та росії, негативні наслідки чого відобразились на функціонуванні ринку палива в країні на початку війни.

В 2021 році понад 70% нафтопродуктів, що імпортувалось до України, походило з Білорусі та Росії, а Україна сплатила за імпорт понад 6 млрд. дол. США. Важливо відзначити, що нових маршрутів для диверсифікації постачань пального в Україну майже не розроблялося через переважання комерційних інтересів над питаннями безпеки. Крім того, Надвірнянський НПЗ та Дрогобицький НПЗ переважно використовувалися в якості нафтобаз для зберігання сирової нафти та готових нафтопродуктів для компаній групи «Приват» [30].

На ринку пального в Україні були виявлені випадки антиконкурентної поведінки учасників, що включають в себе зниження якості бензину і дизпалива, завищення цін на ці товари через укладання негласних картельних угод і використання «дискримінаційних знижок». Також важливо відзначити, що на ринку нафтопродуктів в Україні діють інструменти «нецінової конкуренції», оскільки оператори АЗК пропонують своїм клієнтам різноманітні супутні товари та додаткові послуги, такі як ресторани, автомийки, міні-маркети та інше. Використання інструментів «цінової конкуренції» обмежене. Мережі автозаправних комплексів здійснюють зусилля для збереження лояльності своїх клієнтів за допомогою різних маркетингових заходів, таких як реклама та реалізація соціальних та екологічних проєктів [37, с. 54].

Ще до початку військових подій в Україні Україна втратила понад 75% інфраструктури у секторі нафтопродуктів. Зокрема, більшість систем нафтопродуктопроводів були пошкоджені ще в середині 1990-х р.р., і лише один із шести нафтопереробних заводів в Україні, а саме Кременчуцький НПЗ, функціонував з завантаженням менше 20% від своїх проєктних потужностей. Технологічні можливості щодо резервуарного парку в Україні значно зменшилися через відсутність належного технічного обслуговування і відсутність сформованих стратегічних резервів нафти та нафтопродуктів. Під час президентства Л.Д. Кучми українські нафтопереробні заводи були широко приватизовані, що призвело до того, що більша частина їх активів перейшла до російських бізнесменів. Це

відбулося з підтримкою окремих українських груп, які вплинули на виведення окремих нафтопереробних заводів з подальшої експлуатації, зокрема, Одеського НПЗ та Лисичанського НПЗ, а також зменшення поставок нафти на Кременчуцький НПЗ. На сьогоднішній день на ринку пального України панує «картельна» модель [2].

Україна не лише протягом тривалого періоду втрачала свій вплив на функціонування критичної інфраструктури у галузі поставок нафтопродуктів, але також втратила регулювальні функції на розглянутому ринку. 17 років тому система контролю держави над якістю пального була зруйнована. Рішення Уряду України приймалися під сильним впливом інтересів системних операторів ринку, а також під впливом окремих політиків. Логістичні ланцюги для експорту нафтопродуктів з європейських ринків не були належним чином розробленими чи підготовленими.

Умови воєнного стану в Україні призвели до загострення питань стосовно постачання нафтопродуктів для економіки та населення. Це обумовлено руйнуванням Кременчуцького НПЗ та більшості нафтобаз під час ракетних атак, а також припиненням роботи Шебелинського ГПЗ. Уряд України вжив численних заходів для часткового вирішення питань постачання пального, зокрема:

- Скасовано дозволи на в'їзд різних автоцистерн для поставок нафтопродуктів в Україну (це дозволило спростити та прискорити імпорт пального в Україну).

- Введено невідкладну митну обробку нафтопродуктів на кордонах з участю митниць та прикордонної служби (цей захід сприяв швидкому ввезенню пального в країну та зменшенню бюрократичних перешкод).

- Створено можливості для прийому пального в портах на річці Дунай (цей крок дозволив використовувати водний транспорт для поставок пального, що спростило логістику).



– Активізовано роботу існуючого нафтопроводу з Угорщини для транспортування пального (використання існуючих інфраструктурних можливостей стало важливим чинником для забезпечення постачань пального).

– Залучено країни Європи до гарантованого прийому їхніми портами нафтових танкерів, призначених для поставок нафтопродуктів на український ринок (міжнародна співпраця допомогла розширити шляхи і джерела постачання пального).

– Ініційовано плани щодо укладання стратегічних угод між НАК «Нафтогаз України» та постачальниками пального (ініціатива спрямована на забезпечення стабільних поставок пального в майбутньому).

Під час перших шести місяців війни у 2022 році Україна досить різко збільшила обсяги імпорту нафтопродуктів, що забезпечило внутрішній ринок та призвело до зменшення ажіотажу в цьому секторі. У цей період близько 94% імпортованого бензину і 73% дизпалива було поставлено з країн ЄС, зокрема з Румунії, Литви, Словаччини, Греції, Болгарії та Польщі. Місячне споживання пального з вересня по грудень 2022р. складало приблизно 530 тисяч тонн [1].

Варто відзначити, що ціни на пальне на автозаправних станціях коливаються і можуть бути різними в різних регіонах. Причиною цього є переважно участь різних нафтотрейдерів у схемі постачання нафтопродуктів на автозаправні станції (АЗК) у конкретних регіонах. Наприклад, ціни на вітчизняний бензин, який реалізується на автозаправних станціях «ТатНафта» та «Авіас» (особливо в Полтавській, Харківській, Сумській та Чернігівській областях), є нижчими. За вищими цінами на ринку реалізується елітний імпортний бензин на автозаправних станціях «ОККО», «WOG», «Amic-Energy» та «БРСМ-Нафта» (які домінують на заході України, включаючи Івано-Франківську, Львівську, Київ, Херсон, Миколаїв, Одесу та Дніпро).

У табл. 2.1 представлено результати дослідження лідерів ринку пального України.

Таблиця 2.1

Результати досліджень мереж АЗК «ОККО», «WOG», «БРСМ-Нафта», «Shell» та «Укрнафта» станом на 20.11.2022 [30]

Показник	Мережа АЗК				
	Shell	WOG	БРСМ-Нафта	ОККО	UKRNAFTA
Кількість чинних АЗК, од.	145	359	217	393	536
Асортимент, види пального	95 (2 види), ДП (2 види), газ	95, ДП (2 види), газ	92, 95 (3 види), ДП (2 види), газ	95 (2 види), ДП (2 види), газ	92, 95 (2), ДП, газ
Електрозаправка	Немає	Є	Є	Є	Заплановано
Рівень цін на пальне, грн.					
95	50—52	51—52	48	51—57	49
ДП	53,5	55	51,34	52—55	53
Газ	26,7	26,85	26	26	25,3
Заклади харчування на АЗК, кількість	Немає	287	Фастфуд-зона в магазинах	416	На деяких фастфуд-зона в магазинах
Додаткові послуги на АЗК	WI-FI, термінали самообслуговування	WI-FI, відділення «Розетка», відділення «Нова пошта», мийки, підкачування шин, паркування, страхування	WI-FI, паркування	Ручна чи автоматична мийки, WI-FI, відділення Meest, спільні відділення Meest та Rozetka, пеленальні столики, хімчистка Volla, пункти обміну валюг, шиномонтаж та СТО, термінали самообслуговування, страхування, турніки	WI-FI
Програма лояльності	Клуб Shell SMART (накопичення балів, знижки)	PRIDE (персональні зняжки, акції від WOG та партнерів, бонуси)	БРСМ PLUS (знижки)	FISHKA (накопичення балів, пропозиції від партнерів)	Немає
Активність в соціальних мережах	Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn, Twitter	Facebook, Instagram, YouTube	Facebook, Instagram, YouTube, Telegram	Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn	Facebook

На ринку пального України до початку війни функціонували «сірі» автозаправні комплекси, які ухилялись від сплати податків і мали суттєві конкурентні переваги. Ці нелегальні АЗК користались низькими витратами на вхід в бізнес, і вони могли створюватися швидше, ніж легальні комплекси, завдяки меншому рівню бюрократичних обмежень. Проте в умовах війни та дефіциту нафтопродуктів на ринку, подальше функціонування таких нелегальних АЗК ускладнене.

Споживачі пального розташовані в усіх населених пунктах і регіонах України. За даними таблиці 2.2, найбільший обсяг продажів бензину в 2021р. спостерігався в місті Київ і областях, таких як Дніпропетровська, Одеська, Харківська, Київська та Львівська. Проте обсяги реалізації дизпалива в тому ж році перевищили обсяги реалізації бензину.

Нерівномірність реалізації нафтопродуктів в різних регіонах України визначається залежністю регіонального ринку нафтопродуктів від економічного потенціалу та індустріального та аграрного розвитку кожного регіону. Розподіл мережі автозаправних станцій (АЗК) і обсягів придбаного пального визначається економічними особливостями кожного регіону, кількістю населення, наявністю транспортної інфраструктури та іншими факторами попиту та пропозиції.

Щодо популярності видів пального в Україні, можна відзначити, що бензин марки А-95 є найбільш популярним, здобувши 43,9% вибору серед клієнтів автозаправних станцій (АЗК). На другому місці є дизельне пальне, яке користується популярністю серед 38,3% споживачів. Бензин А-92 використовує значно менше клієнтів, а саме 11,3%.

Менш популярним видом пального є автогаз, зокрема пропан-бутан користується популярністю лише серед 3,4% респондентів. Використання метану є вибором 1,1% респондентів, і тільки 2,2% споживачів користуються електроенергією.

Таблиця 2.2.

Обсяги оптового та роздрібного продажу пального 2021 р. через АЗК за регіонами України, т [43]

Регіон	Бензин моторний, усього	З нього		Газойлі (паливо дизельне)	Пропан і бутан скраплені	Газ метан
		А-92	А-95			
Україна	1777212,8	657709,7	1067277,1	2097158,6	1190502,1	48943,1
Вінницька	57413,2	27977,9	27957,5	94542,0	46195,6	1283,4
Волинська	27438,6	13635,4	13106,1	102362,7	12988,9	1400,0
Дніпропетровська	149810,7	52887,2	92538,0	128886,5	99106,0	8044,6
Донецька	52209,5	25941,7	26135,1	48289,4	57446,8	4336,2
Житомирська	46023,3	22681,7	22290,1	106687,8	37324,5	2520,9
Закарпатська	55760,8	20516,9	34009,9	105096,1	16256,8	к
Запорізька	79474,2	35789,5	41864,0	60871,5	55699,0	к
Івано-Франківська	43799,2	18597,3	24686,1	62007,2	21891,2	774,1
Київська	182457,2	45539,1	125310,1	228591,5	122417,6	1457,1
Кіровоградська	38912,1	22212,3	15858,9	45879,1	37940,9	3381,1
Луганська	18679,0	11313,6	7365,4	13005,1	13035,0	к
Львівська	108232,7	39114,1	66658,4	168161,8	53178,2	к
Миколаївська	45881,3	19009,7	26334,5	66472,9	32310,4	к
Одеська	135447,0	33890,9	97309,0	111815,4	56518,5	к
Полтавська	75553,8	38690,2	34770,0	99720,3	77425,6	2740,2
Рівненська	34072,4	13929,9	19425,3	65180,2	19583,9	1483,5
Сумська	43792,0	23401,1	19821,8	43061,5	38813,0	2270,6
Тернопільська	30753,0	15014,3	15186,6	42493,8	23752,7	1033,4
Харківська	116819,8	41999,2	70364,1	94889,9	111452,4	1650,7
Херсонська	45781,5	21599,7	23820,4	41997,7	32737,0	836,2
Хмельницька	48032,6	24702,2	22064,3	55304,1	36829,9	к
Черкаська	71428,0	34523,1	35664,9	98769,0	39009,0	1487,0
Чернівецька	28576,8	13142,3	15201,4	50369,8	9026,5	—
Чернігівська	31343,5	15959,4	15064,2	31300,1	23941,6	2570,1
м. Київ	209520,6	25641,0	174471,0	131403,2	115621,1	к

Це свідчить, що бензин А-95 і дизпаливо є основними видами пального, які споживачі найчастіше вибирають при придбанні пального на АЗК.

Більшості клієнтів автозаправних станцій (88,8%) важлива відповідність якості пального євростандартам. Для 9% клієнтів це менше важливо, і лише для 2,2% споживачів АЗК така відповідність не має великого значення.

При виборі АЗК для більшості клієнтів найважливішими факторами є їх зручне розташування (60,7%) та рівень пального в баку (48,3%). Наявність багатьох АЗК в мережі також має значення для 40,4% споживачів, а умови програм лояльності впливають на вибір 34,8% клієнтів.

На рис. 2.2 представлені результати дослідження популярності різних мереж автозаправних комплексів серед респондентів. Найбільш популярними мережами АЗК є «ОККО» та «WOG», яким надають перевагу 71,9% та 62,9% респондентів.

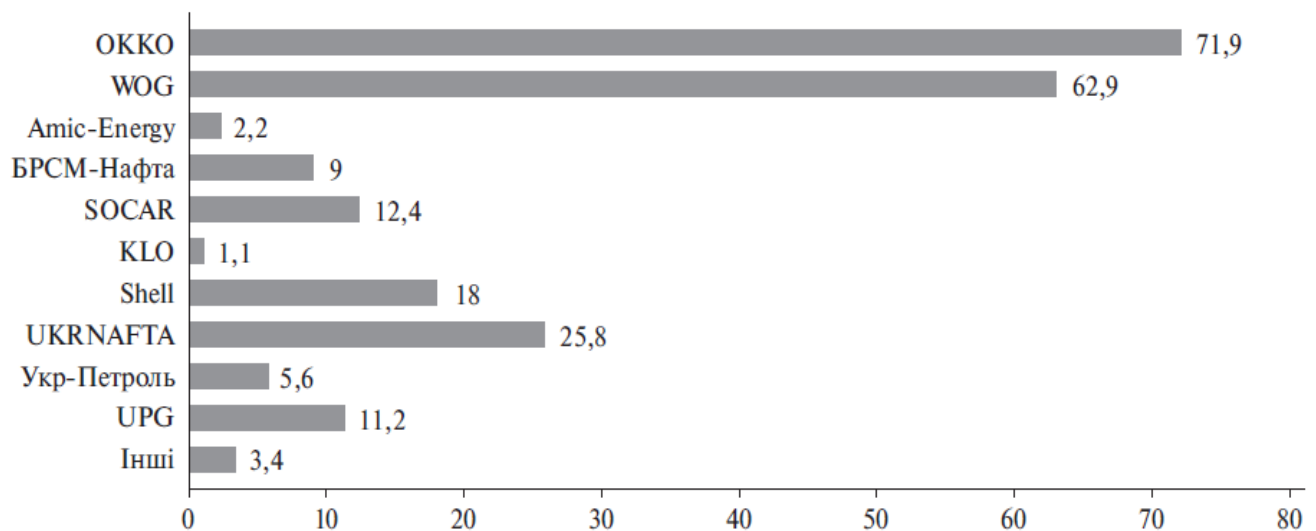


Рис. 2.2. Популярність мереж АЗК серед респондентів, % [30]

Меншою популярністю користуються мережі «UKRNAFTA» (25,8%), «Shell» (18%), «SOCAR» (12,4%), та «UPG» (11,2%). До інших менш популярних мереж АЗК відносяться «БРСМ-Нафта» (9%), «Укр-Петроль» (5,6%), «Amic-Energy» (2,2%), «KLO» (1,1%), а також 3,4% респондентів віддають перевагу іншим мережам АЗК.

Результати опитування стосовно додаткових послуг, якими користуються респонденти на мережах АЗК, представлені на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Популярність додаткових послуг мереж АЗК серед респондентів, % [30]

Результати дослідження свідчать про те, що серед додаткових послуг, які пропонуються на автозаправних станціях, найвищий попит серед респондентів спостерігається за можливістю придбання страв та напоїв (53,9%). Далі за цими послугами йдуть можливість користування безкоштовним Wi-Fi (49,4%), купівля продовольчих і непродовольчих товарів (41,6%), можливість паркування (37,1%) та можливість скористатися послугою мийки автомобіля (34,8%).

Респонденти проявляють менший інтерес до послуг, таких як використання терміналів і банкоматів (20,2%), дрібний ремонт автомобіля (7,9%), страхування (5,6%) та користування пунктами видачі інтернет-замовлень (4,5). Це може пояснюватися новизною або обмеженою поширеністю цих послуг на АЗК.

Перспективні напрямки додаткових послуг на АЗК представлені на рис. 2.4.

Найбільший інтерес серед опитаних респондентів викликають такі додаткові послуги на автозаправних станціях, як консультація автомайстра (53,8%), наявність медичного кутка (40,3%), доступність терміналів і банкоматів (36%), автомийка автомобіля (30,3%), можливість користування безкоштовним Wi-Fi (27%), наявність паркування (25,8%) та послуга точок видачі інтернет-замовлень (24,7%).



Рис. 2.4. Перспективи використання додаткових послуг мереж АЗК, % [30]

Результати опитування щодо джерел інформації про нові умови та послуги на АЗК наведено на рисунку 2.5.



Рис. 2.5. Джерела інформації про нові умови та послуги на АЗК, % [30]

Згідно з результатами опитування, більшість респондентів (76,4%) отримують інформацію про нові умови та послуги безпосередньо на автозаправних станціях (АЗК). Також, 31,5% респондентів отримують інформацію від друзів, родичів або знайомих, 30,3% дізнаються через рекламні повідомлення, 21,3% отримують інформацію з соціальних мереж, 19,1% через повідомлення на смартфоні, і 11,2% респондентів перевіряють офіційні сайти мереж АЗК.

Програмами лояльності мереж АЗК користуються 79,8% респондентів, але 20,2% не беруть участі у таких програмах. Результати опитування щодо сприйняття програм лояльності мереж АЗК респондентами наведено на рис. 2.6.

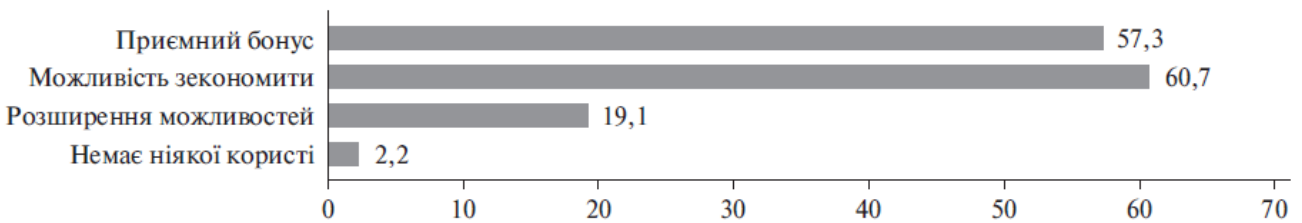


Рис. 2.6. Сприйняття клієнтами програм лояльності мереж АЗК, % [30]

Більшість клієнтів АЗК сприймають програми лояльності як засіб економії (60,7%). Для 57,3% опитаних такі програми вважаються приємними бонусами, а 19,1% розглядають їх як розширення можливостей. Малий відсоток респондентів (2,2%) стверджує, що програми лояльності не мають ніякої цінності.

Перспективи розвитку вітчизняного ринку нафтопродуктів в значній мірі залежать від припинення і відновлення економіки країни. До початку повномасштабної війни Україна видобувала значні обсяги нафти, що становили до 2 мільйонів тонн. Однак після руйнування нафтопереробних підприємств видобуток нафти значно зменшився.

На сьогоднішній день лише міні-нафтопереробні заводи залишаються активними. Вони зареєстровані як виробники різних фракцій нафти, лакофарбових компонентів і розчинників. Їхнім продуктом є нафтопродукти стандартів Євро-3 і Євро-4, які надалі, відповідно до змінених товарних кодів, продаються як непідакцизні товари, такі як розчинники, лакофарбові компоненти і омивачі, на автозаправних станціях, а потім кінцевим споживачам. Для виробництва пального, міні-нафтопереробні заводи використовують газовий конденсат, який видобувають в Україні. Однак в їхньому асортименті відсутнє дизпаливо.

В результаті припинення роботи Кременчуцького НПЗ в Україні досі неможливо переробити видобуту «Укрнафтою» в 2021р. майже 1,4 млн. тонн нафти, що становить понад 50% загального видобутку нафти в Україні. Цей ресурс можна було б переробляти за допомогою «толінгової схеми» в наших найближчих сусідів,



зокрема в Польщі, де найбільшим гравцем на ринку переробки нафти є компанія PKNOrlen. PKNOrlen володіє трьома нафтопереробними заводами в Польщі, трьома в Чехії і одним в Литві, а також має мережу з 1800 автозаправних станцій в Польщі та Німеччині. Отже, Orlen може бути розглянутий як потенційний партнер для укладення угоди з Україною щодо переробки нашої нафти та виробництва з неї необхідних нафтопродуктів. Крім того, доставка нафти з України може здійснюватися залізничним чи трубопровідним транспортом (через Словаччину до Чехії, де PKNOrlen також має нафтопереробні заводи). За експертною оцінкою, це може забезпечити Україну щорічно 80 тисяч тонн бензину, дизельного палива, авіаційного пального та бітуму. У післявоєнний період така компанія могла б взяти участь в відновленні українського сектору нафтопереробки та стати партнером для НАК «Нафтогаз».

## 2.2. Аналіз ринкових позицій АТ «Концерн «Галнафтогаз»

Акціонерне товариство «Концерн «Галнафтогаз» є власником однієї з найбільших мереж автозаправних комплексів (АЗК) в Україні, представленою під брендом «ОККО». У січні 2022 року, ця мережа включала в себе 420 АЗК, 27 ресторанів, 11 нафтобаз, газонаповнювальну станцію на Львівщині та 21 стаціонарну та мобільну лабораторії контролю якості [25].

Проте після повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну в 2022 році, компанія втратила значну частину своїх активів. Наслідком ракетних ударів було пошкоджено кілька нафтобаз, і деякі АЗК компанії опинилися на тимчасово окупованих територіях.

В таблиці 2.3 наведена інтегральна оцінка конкурентоспроможності мережі АЗК «ОККО» АТ «Концерн «Галнафтогаз» порівняно з іншими лідерами ринку світлич нафтопродуктів в Україні.

Таблиця 2.3

## Інтегральна оцінка конкурентоспроможності мережі АЗК «ОККО»

## АТ «Концерн «Галнафтогаз» [25]

Показники	АТ «Концерн «Галнафтогаз» (ОККО)	ППГ «КОНТИНІУМ» (WOG)	ПАТ «УКРНАФТА»	Вага
Фінансовий потенціал	3	3	4	0,1
Виробничий потенціал	2	2	5	0,075
Людський потенціал	4	4	5	0,05
Науково-технічний потенціал	3	2	4	0,025
Організаційний потенціал	4	4	5	0,05
Іміджевий потенціал	3	4	2	0,08
Рівень сервісу	3	5	4	0,075
Маркетингові зусилля	4	5	3	0,09
Якість продукції	5	5	4	0,08
Рівень цін	3	3	5	0,1
Рівень лояльності	5	4	3	0,05
Географічна поширеність	4	4	5	0,075
Ширина асортименту	5	5	4	0,05
Соціальна відповідальність	5	4	3	0,1
Інтегральна оцінка	3,75	3,895	3,95	1

*Примітка: оцінка 5 позначає дуже високий рівень, оцінка 4 - добрий рівень, оцінка 3 - задовільний рівень, оцінка 2 - рівень нижче задовільного, оцінка 1 - жахливий рівень.*

Мережа АЗК «ОККО», а також мережа «WOG» (ППГ «КОНТИНІУМ»), мають обмежений виробничий потенціал у порівнянні з мережею «UKRNAFTA» (ПАТ «УКРНАФТА»), яка зараз перебуває в державному управлінні і може користуватися підтримкою як державних нафтопереробних комплексів, так і науково-технічним, організаційним потенціалом та кваліфікованими кадрами. В цьому контексті це також може впливати на здатність ПАТ «УКРНАФТА» встановлювати більш низькі ціни завдяки найширшому географічному покриття в Україні, особливо після перебування в групі «Приват» (пізніше націоналізованій), асоційованій з Коломойським.

Мережа «ОККО» і мережа ППГ «КОНТИНІУМ» спрямовані на вищий ціновий сегмент ринку, і вони відзначаються наявністю преміальних продуктів, включаючи брендове пальне. У мережі ПАТ «УКРНАФТА» ці продукти відсутні.

З метою збереження інтересу споживачів до продукції, що пропонується мережею «ОККО» компанії АТ «Концерн «Галнафтогаз» особливо в умовах економічної кризи та зниження купівельної спроможності населення, важливо акцентувати увагу на інших факторах, таких як покращення репутації та іміджу компанії, підвищення якості обслуговування (особливо сервісу), ефективні маркетингові стратегії, включаючи активне інформування клієнтів через Інтернет. Мета цих ініціатив - гарантувати та підтримувати високий рівень лояльності та популярності компанії на ринку в довгостроковій перспективі.

Пропонуємо розглянути основні характеристики ринку світлих нафтопродуктів подано (табл. 2.4).

АТ «Концерн «Галнафтогаз» отримує значну частину свого доходу завдяки своїй потужній мережі «закладів харчування на дорозі». Крім того, компанія є частиною «ОККО GROUP», до якої належить також 36 ресторанів (з брендами «А la minute», «Meiwei», «Pasta Mia»), мережа хімчисток «Bolla», а також надає логістичні послуги для корпоративних клієнтів щодо зберігання та транспортування пального. Крім того, компанія постачає авіаційне пальне, мінеральні добрива, електроенергію для бізнесу та природний газ, і також є орендодавцем.

АТ «Концерн «Галнафтогаз» має 11 нафтобаз в різних регіонах України, які функціонують на повну потужність. Загалом у власності компанії є всього 28 нафтобаз, але більшість з них зараз перебувають у стані консервації [25].

З початку 2009р. компанія запустила свою власну програму лояльності під назвою «Fishka», яка стала однією з найбільших мультипартнерських програм винагород в Україні.

Таблиця 2.4

## Основні характеристики галузі світлих нафтопродуктів [25]

Параметри	Характеристика
Основні економічні характеристики галузі	Ринок зростає повільними темпами, останніми роками навіть спостерігається його скорочення; АЗК розповсюджено в населених пунктах різних розмірів та на трасах, наявна велика кількість мереж як українських, так і міжнародних компаній; темпи технологічного розвитку повільні; галузь є достатньо капіталомісткою; економія на масштабі при наявності мережі АЗК відносно незначна, оскільки знижуються витрати у сфері маркетингу, які є значно нижчими, ніж капітальні витрати на побудову нової АЗК.
Аналіз конкурентного середовища	Наявна сильна конкуренція між основними компаніями на ринку. Поява нових компаній на ринку в найближчий період не прогнозується. Конкурентний тиск із боку товарів-замінників (електроенергії для електромобілів) слабкий, оскільки на українському ринку, поки наявна невелика їх кількість, ступінь впливу постачальників на компанії, які не мають власних нафтових родовищ, сильний, вплив компаній-покупців помірний.
Рушійні сили	Економічні кризи та зростання чи падіння доходів населення, політичні кризи, які впливають на взамовідносини із країнами-постачальниками, зміни у сфері державного регулювання (податки, акцизи тощо), збільшення кількості автомобілів, що експлуатуються.
Конкурентна позиція основних гравців (стратегічних груп)	Найбільш сприятливі позиції займають великі географічно поширені мережі, такі, як Приват, WOG, ОККО, URKNAFTA та міжнародні мережі. Несприятливі позиції займають мережі з малою кількістю АЗК та нелегальні небрендовані АЗС.
Ключові фактори успіху	Ключовими факторами успіху є географічна поширеність мережі, наявність сильного бренду та лояльних споживачів, якісного пального. Перевагою може бути наявність власних родовищ нафти (мережа АЗК належить нафтовидобувній компанії, як, наприклад, деякі російські чи міжнародні мережі), пропозиції інших послуг для клієнтів.
Перспективи галузі та її загальна привабливість	Перспективним для галузі є розробка українських родовищ нафти та газу. Попит на світлі нафтопродукти залежить від кількості автомобілів, ціни на нафту, збільшення ціни на електрокари та їх кількості, прийняття законодавчих обмежень щодо шкідливих викидів в атмосферу автомобілями.

На 2022 рік до цієї програми приєдналися 7 мільйонів споживачів. Під час участі в програмі «Fishka», учасники можуть скористатися перевагами співпраці з 28 ключовими партнерами, включаючи компанії, такі як «Uber», «BlaBlaCar»,

«Lifecell», «EasyPay», «Raiffaisen Bank Aval», «АЛЮ», «Mi Store», «Prostor», «Рукавичка», «Універсальна», «Аптека Доброго дня», «Аптека експрес» і багато інших. Крім того, програма «Fishka Online» надає можливість отримувати 10%-знижку на покупки у 412 різних інтернет-магазинах.

Пропонуємо провести SWOT-аналіз досліджуваного підприємства: оцінку сильних (strength), слабких (weakness), можливостей (opportunities) та загроз (threats), що допоможе визначити його стратегічні перспективи та шляхи їх реалізації. Узагальнену матрицю SWOT-аналізу для компанії подано у табл. 2.5.

Розвиток у сфері «зеленої енергетики» є важливою стратегічною ініціативою для АТ «Концерн «Галнафтогаз». Компанія має можливість будувати сонячні електростанції (СЕС) на своїх автозаправних комплексах та офісних будівлях з високим сонячним потенціалом. Крім того, компанія може розглядати можливість будівництва сонячних та вітрових електростанцій на своїх земельних ділянках.

Цей крок дозволить АТ «Концерн «Галнафтогаз» здійснювати діяльність у сфері відновлювальної енергетики, хоча обсяги ще невеликі у порівнянні з компаніями, які спеціалізуються виключно на «зеленій енергетиці». Проте це надає АТ «Концерн «Галнафтогаз» конкурентну перевагу, оскільки вона вже присутня в цій галузі. Поступовий перехід до «зеленої енергетики» та збільшення її частки на ринку є привабливим напрямком для АТ «Концерн «Галнафтогаз», особливо з огляду на глобальні світові тенденції до переходу на відновлювальну енергетику та обмеженість нафтових ресурсів.

Дослідження вітчизняного ринку пального дозволило виявити, що він залишається висококонкурентним та продовжує зростати середніми темпами. Головними операторами на ньому є ФПГ «Приват» (мережі «Авіас», «АНР», «Sentosa Oil» та ін.), ПАТ «Укрнафта» (мережа «UKRNAFTA»), ППГ «Континіум» (мережа «WOG»), АТ «Концерн «Галнафтогаз» (мережа «ОККО»). Перераховані компанії, разом із міжнародними АЗК, наразі утримують найсильніші ринкові

позиції. Прогнозується, що в найближчий час не буде нових компаній, які вийдуть на цей ринок.

Таблиця 2.5

## SWOT-аналіз АТ «Концерн «Галнафтогаз» [25]

1	2	3
	<p><b>Сильні сторони</b></p> <p>Висока якість продукції та висока вартість бренду й імідж; широка географічна розповсюдженість АЗК; наявність великої кількості власних торгових марок; ведення діяльності в декількох сферах (АЗК, ресторанний бізнес, хімічистки тощо); наявність найбільшої в Україні кількості «ресторанів при дорозі»; велика кількість закордонних партнерів, сталих та довгострокових і перспективних стосунків з ними; лояльність працівників; наявність власних СЕС (зокрема фасадної СЕС у головному офісі компанії та зелених АЗК) та значні інвестиції в «зелену енергетику».</p>	<p><b>Слабкі сторони</b></p> <p>Втрата великої кількості активів унаслідок анексії Криму та широкомасштабного вторгнення; складність отримання земельних ділянок в довгострокову оренду; помірна автоматизація діяльності роботи компанії внаслідок диверсифікації.</p>
<p><b>Можливості</b></p> <p>Зростання ринку «зеленої енергетики»; наявність в Україні власних родовищ нафти та газу; зростання кількості автомобілів та збільшення їх часу активної експлуатації внаслідок карантину.</p>	<p>Побудова СЕС та ВЕС.</p> <p>Повномасштабний вихід на ринок «зелених» АЗК (із наявністю сонячних панелей та ВЕС).</p> <p>Власний видобуток і переробка нафти та нафтопродуктів і скрапленого газу.</p> <p>Ведення нових видів діяльності в суміжних галузях.</p>	<p>Викуп земельних ділянок.</p> <p>Редизайн АЗК.</p> <p>Створення мобільних лабораторій із метою перевірки якості пального фізичними особами для посилення конкурентних переваг та збільшення рівня довіри до бренду.</p>
<p><b>Загрози</b></p> <p>Наявність бюрократичних аспектів в ухваленні рішень, співпрацюючи з державою; недобросовісна конкуренція на ринку зі сторони нелегальних АЗС; поступове зростання кількості електромобілів; девальвація гривні; світове коливання цін на нафту; низька покупна спроможність споживачів; карантин та перехід в онлайн сферу, а, отже, втрата значного відсотку доходу від оренди нерухомості та діяльності ресторанів.</p>	<p>Перехід на доставку в деяких видах діяльності, зокрема у ресторанній сфері та торгівлі продуктами харчування.</p> <p>Власний видобуток та переробка нафти, нафтопродуктів та скрапленого газу.</p>	<p>Пошук нових закордонних партнерів.</p> <p>Співпраця із законотворчими комітетами та міністерствами, лобіювання.</p>

Так, українські нафтопереробні компанії імпортують нафту та готову продукцію, оскільки в Україні власні родовища нафти та газу не розробляються в достатніх кількостях. У той же час, компанії з інших країн, які мають доступ до власних родовищ, володіють значною конкурентною перевагою.

Як зазначають експерти галузі, «...загрозливий вплив на ринок мають такі фактори, як наявність бюрократичних аспектів в ухваленні рішень, співпрацюючи з державою, недобросовісна конкуренція на ринку з боку нелегальних АЗС, поступове зростання кількості електромобілів, світове коливання цін на нафту, законодавчі обмеження, інфляція, потенційна девальвація гривні, а також невисока купівельна спроможність споживачів. Серед слабкостей галузі виявлено вичерпність нафтових ресурсів планети, а серед можливостей – розробка власних родовищ або поступова диверсифікація виробництва в напрямку суміжних ринків (наприклад, ринку відновлювальної енергетики)» [2].

## Висновки до розділу 2

1. Проведено аналіз стану та перспектив розвитку ринку нафтопродуктів України. Ринок нафтопродуктів є невід'ємною частиною економічного, соціального та політичного життя кожної країни і має важливий вплив на її енергетичну безпеку та економічний розвиток. Виявлено, що до військових дій в Україні існувало більше 800 учасників ринку та 7 000 автозаправних станцій. Проте зараз близько 40% високооктанового бензину та дизпалива в Україні продається тільки трьома великими мережами під брендами «WOG», «ОККО» та «UKRNAFTA», що впливає на обсяг пропозиції світлих нафтопродуктів на ринку. Умови воєнного стану в Україні призвели до загострення питань стосовно постачання нафтопродуктів для економіки та населення. Це обумовлено руйнуванням Кременчуцького НПЗ та більшості нафтобаз під час ракетних атак, а також припиненням роботи Шебелинського ГПЗ.

2. Проведено дослідження популярності різних мереж автозаправних комплексів. Найбільш популярними мережами АЗК є «ОККО» та «WOG», яким надають перевагу 71,9% та 62,9% респондентів. Меншою популярністю користуються мережі «UKRNAFTA», «Shell», «SOCAR», «UPG», «БРСМ-Нафта», «Укр-Петроль», «Amic-Energy», «KLO» та інші мережі. Виявлено, що успішність компаній на ринку залежить від різноманітних факторів, таких як кількість автозаправних станцій в мережі, їх географічне розташування, впізнаваність бренду, програми лояльності, якість пального, ціни та наявність різноманітних супутніх послуг (страви та напої, Wi-Fi, продаж продовольчих і непродовольчих товарів, мийка авто).

3. Проналізовано ринкові позиції «Концерну «Галнафтогаз» - власника бренду «ОККО». До війни мережа включала в себе 420 АЗК, 27 ресторанів, 11 нафтобаз, газонаповнювальну станцію на Львівщині та 21 стаціонарну та мобільну лабораторії контролю якості. Проте після повномасштабного вторгнення російської федерації компанія втратила значну частину своїх активів. Наслідком ракетних ударів було пошкоджено кілька нафтобаз, і деякі АЗК компанії опинилися на тимчасово окупованих територіях.

4. Здійснено «інтегральну оцінку конкурентоспроможності» мережі АЗК «ОККО» у порівнянні з мережею «WOG» та «UKRNAFTA». АТ «Концерн «Галнафтогаз» отримує значну частину доходу завдяки своїй потужній мережі «закладів харчування на дорозі». Крім того, компанія є частиною «ОККО GROUP», до якої належить також 36 ресторанів (з брендами «A la minute», «Meiwei», «Pasta Mia»), мережа хімчисток «Volla», а також надає логістичні послуги для корпоративних клієнтів щодо зберігання та транспортування пального. Проведено SWOT-аналіз досліджуваного підприємства, що допоможе окреслити його стратегічні перспективи та шляхи їх реалізації.



## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ

#### АТ «КОНЦЕРН «ГАЛНАФТОГАЗ»

3.1. Розробка рекомендацій щодо формування збутової стратегії підприємства та оцінки її ефективності

Збутова стратегія є невід'ємною частиною стратегічного маркетингового планування підприємства і грає важливу роль у досягненні стратегічних цілей на ринку. Вона визначає, як продукція чи послуги будуть представлені та реалізовані, і яким чином буде досягнуто конкурентних переваг.

В п. 1.3 дослідження нами було детально розглянуто етапи побудови збутової стратегії підприємства. Пропонуємо адаптувати їх для розробки рекомендацій щодо формування збутової стратегії компанії АТ «Концерн «Галнафтогаз» з врахуванням результатів аналізу стану та перспектив розвитку ринку нафтопродуктів України.

#### 1. Ситуаційний аналіз

Ситуаційний аналіз в сфері збуту включає в себе оцінку як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Оцінка внутрішнього середовища допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони, ресурси та обмеження, які впливають на збутову діяльність. З іншого боку, оцінка зовнішнього середовища розглядає вплив зовнішніх факторів, таких як політичні, економічні, соціокультурні та технологічні, на підприємство. Вона допомагає ідентифікувати можливості для росту та загрози, що можуть виникнути на ринку. Оцінка інформації з обох аспектів служить основою для розробки ефективної стратегії збуту, спрямованої на максимізацію переваг та захист від негативних впливів зовнішнього середовища.

На основі проведеного SWOT-аналізу, нами пропонується ряд рекомендацій для подальшого розвитку компанії АТ «Концерн «Галнафтогаз»:

1. Розвиток «зеленої енергетики». Зважаючи на зростання ринку альтернативних джерел енергії, рекомендуємо активізувати інвестиції у будівництво сонячних та вітрових електростанцій. Це не лише знизить вплив компанії на довкілля, а й створить новий потенційно прибутковий напрямок.

2. Розширення на ринок «зелених» АЗК. Компанії доцільно дослідити можливість перетворення існуючих автозаправочних комплексів в «зелені» АЗК, обладнані сонячними панелями та іншими екологічно чистими рішеннями. Це дозволить залучити екологічно свідому аудиторію та допоможе в зменшенні енерговитрат.

3. Власний видобуток та переробка нафти та газу. На нашу думку, АТ «Концерн «Галнафтогаз» повинен розглянути можливість розвитку власного видобутку та переробки нафти та газу. Це дозволить компанії більше контролювати цінову політику і забезпечити стабільність поставчань.

4. Автоматизація та цифрові рішення. Компанія повинна посилити напрямок автоматизації бізнес-процесів та впровадження цифрових рішень для ефективнішого управління та збільшення продуктивності працівників.

5. Диверсифікація діяльності. Вважаємо, що АТ «Концерн «Галнафтогаз» повинен розширювати свою діяльність на нові суміжні галузі, що може додати різноманітність та стійкість до зовнішніх факторів.

7. Робота з закордонними партнерами. Компанія повинна активізувати пошук та розвиток нових міжнародних партнерств для розширення ринкових можливостей та диверсифікації джерел доходу.

8. Реагування на нові тренди. Зважаючи на останні тенденції в структурі автопарку, необхідно бути готовими до змін, що можна реалізувати шляхом введення додаткових послуг для електромобілів та розширення покриття зарядних станцій.

9. Вдосконалення маркетингу та комунікацій. Необхідно посилити ефективність комунікацій з клієнтами акцентуючи увагу на екологічні ініціативи для підвищення довіри до бренду «ОККО».

10. Ризиковий менеджмент. Розробити стратегію для зменшення впливу загроз, зокрема, керування ризиками валютних коливань і змінами цін на нафту.

Перераховані рекомендації спрямовані на підвищення конкурентоспроможності компанії АТ «Концерн «Галнафтогаз» та створення умов для стійкого та стабільного розвитку в майбутньому.

## 2. Визначення стратегічних цілей

Визначення стратегічних цілей та формулювання їх як SMART-цілей є критично важливим етапом у процесі планування та розвитку стратегії збуту для компанії «Концерн «Галнафтогаз». SMART-цілі допоможуть створити чіткі та конкретні орієнтири для всіх учасників процесу збуту та забезпечити ефективний моніторинг та оцінку прогресу.

Зазначимо, що стратегії «горизонтальної» та «вертикальної» диверсифікації, які послупово реалізуються компанією «Концерн «Галнафтогаз», можуть виявитися дієвими і обіцяючими. Дані стратегії передбачають:

### *Горизонтальна диверсифікація:*

– Створення нових видів продукції. Ця стратегія дозволить компанії розширити свій бізнес та залишатися конкурентоспроможною на ринку шляхом виробництва продуктів, пов'язаних із відновлювальною енергією (ВДЕ). Це актуально в умовах світового переходу до більш сталого розвитку.

– Будівництво СЕС та ВЕС. Розвиток власних сонячних та вітрових електростанцій на земельних ділянках компанії сприяє диверсифікації доходів і може стати стабільним джерелом прибутку.

– Повноцінний вихід на ринок відновлювальної енергетики. Ця стратегія відповідає світовим тенденціям у сфері енергетики та може забезпечити конкурентну перевагу в майбутньому.

### *Вертикальна диверсифікація:*

– Розширення асортименту продукції. Додавання нових послуг, таких як тестування якості пального в мобільних лабораторіях для фізичних осіб, розширює можливості компанії та привертає нових клієнтів.

Реалізація цих стратегій дозволяє компанії збільшити свою конкурентоспроможність, мінімізувати ризики та адаптуватися до змін в економічному та енергетичному середовищі.

### 3. Вибір збутової стратегії

Вибір збутової стратегії визначає, як підприємство буде взаємодіяти з ринком, залучати клієнтів, розповсюджувати продукцію та забезпечувати ефективну реалізацію. Вибір збутової стратегії може залежати від багатьох факторів, включаючи вид продукції або послуг, ринкові умови, конкуренцію та бюджет.

В процесі збуту продукції АТ «Концерн «Галнафтогаз» використовує збутові системи «нульового рівня» та однорівневі системи.

При продажах за нульовою системою збуту продукція реалізується безпосередньо кінцевим споживачам.

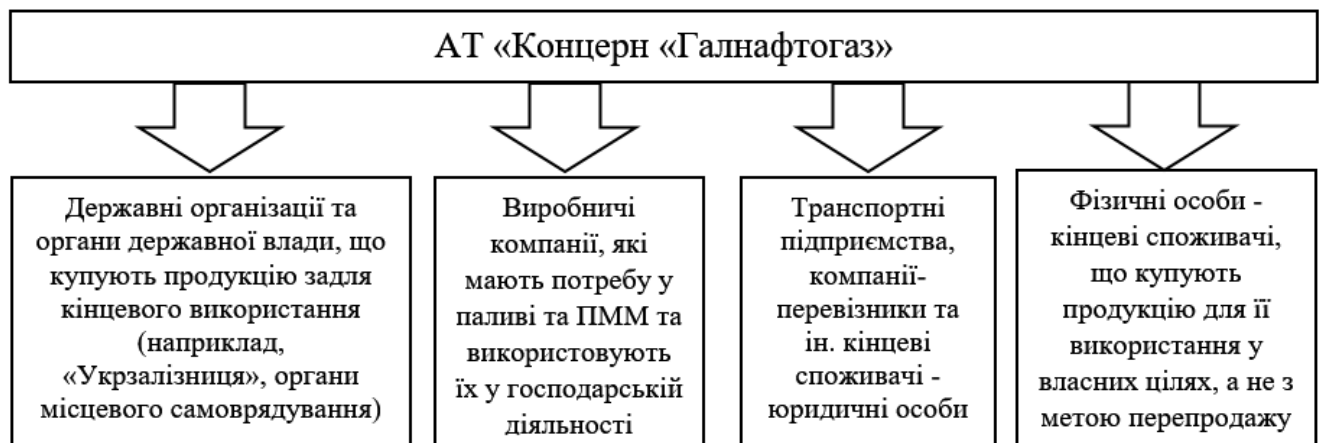


Рис. 3.1. Збутова система нульового рівня АТ «Концерн «Галнафтогаз» (мережа «ОККО») [побудовано автором]

При використанні «однорівневої» системи збуту продукція реалізується закупівельним компаніям та організаціям.

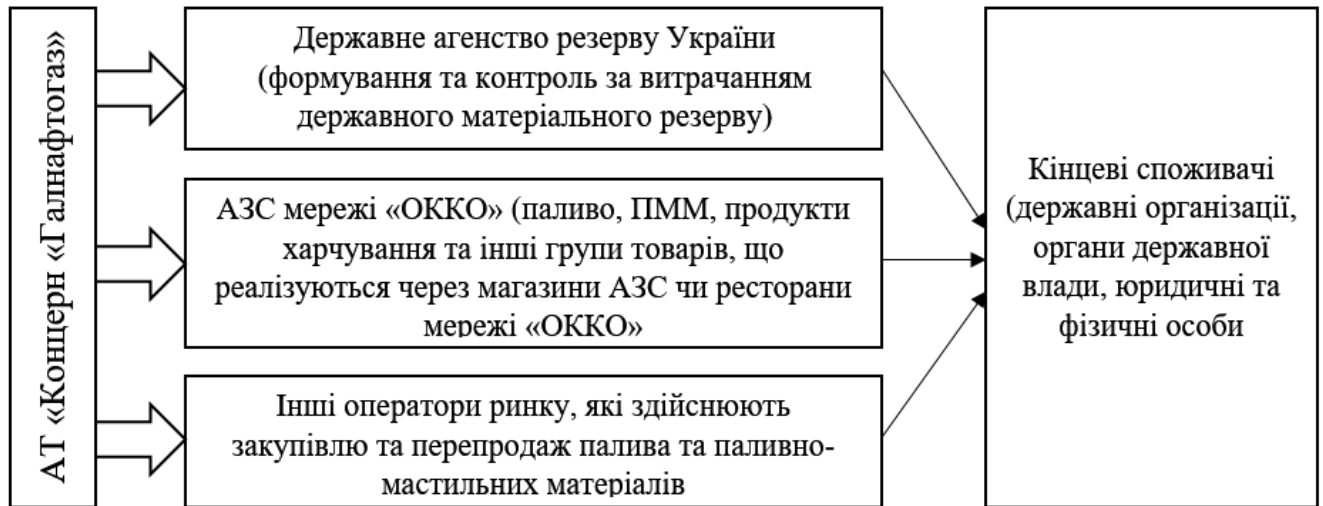


Рис. 3.2. Однорівнева збутова система АТ «Концерн «Галнафтогаз»

[побудовано автором]

Також зазначимо, що збутова політика підприємства передбачає активну участь у тендерах, за результатами проведення яких підприємство поставляє продукцію Держрезерву, державним організаціям (органам виконавчої влади), державним підприємствам (наприклад, Укразалізниця). За допомогою тендерів підприємство реалізує значну частку продукції - близько 25% усіх продажів.

#### 4. Комплекс маркетингових заходів

Комплекс маркетингових заходів є ключовим інструментом для підприємства, спрямованим на ефективне розміщення та просування продукції чи послуг на ринку з метою залучення клієнтів і забезпечення прибутковості бізнесу. Він включає в себе розробку продукту, встановлення цін, вибір каналів розподілу і проведення рекламних кампаній. Головною метою комплексу маркетингових заходів є задоволення потреб клієнтів і отримання конкурентних переваг на ринку.

Для успішного використання маркетингового міксу, важливо пам'ятати про взаємодію між основними компонентами та підтримувати їх відповідність обраній

збутовій стратегії підприємства. Крім того, слід постійно відстежувати зміни на ринку та реагувати на вплив економічних, соціокультурних і технологічних факторів для оптимізації маркетингових заходів та досягнення поставлених цілей.

Пропонуємо наступні рекомендації щодо маркетингового міксу для компанії «Концерн «Галнафтогаз»:

*1. Продукт (Product):*

– Розширити асортимент продуктів, зосереджуючись на інноваціях у «зелених» технологіях та сталих екологічних ініціативах.

– Впровадити нові послуги, такі як можливість зарядки для електромобілів на автозаправних станціях або екологічно чисті альтернативи в галузі ресторанного бізнесу.

– Зберегти високу якість пального та продуктів на АЗК.

– Розширити лінійку власних торгових марок та продуктів у ресторанному бізнесі.

*2. Ціна (Price):*

– Розробити гнучку політику ціноутворення, яка враховує екологічні ініціативи та дозволить залучити більше клієнтів.

– Пропонувати знижки та акції на "зелені" товари та послуги для привертання уваги клієнтів.

*3. Просування (Promotion):*

– Зосередити рекламу на "зелених" ініціативах та сталих партнерах, щоб підкреслити свідомість бренду.

– Посилити використання соціальних мереж для активної комунікації зі споживачами та спільнотами, які цінують сталість та екологію.

*4. Місце (Place):*

– Розглянути можливість розширення географічного покриття шляхом відкриття «зелених» АЗК з сонячними панелями та ВЕС.

- Підтримувати належний стан та екологічну чистоту АЗК та «ресторанів при дорозі» для створення позитивного враження.

- Впровадити онлайн-продажі пального та товарів з можливістю доставки.

#### 5. Люди (People):

- Інвестувати у навчання та розвиток персоналу, щоб забезпечити високу якість обслуговування та впровадження «зелених» ініціатив.

- Підтримувати внутрішню лояльність працівників, щоб вони відображали позитивний імідж компанії.

#### 6. Фізичний доказ (Physical Evidence):

- Зробити редизайн АЗК та «ресторанів при дорозі», підкреслюючи їхню зелену та сталу орієнтацію.

- Забезпечити належне обслуговування мобільних лабораторій та вимірювальних послуг для підвищення рівня довіри клієнтів.

#### 7. Процес (Process):

- Запустити процеси доставки в деяких видах діяльності, зокрема в ресторанній сфері та торгівлі продуктами харчування.

- Вдосконалити процес обслуговування клієнтів на АЗК з використанням новітніх технологій.

#### 8. Партнерство (Partnership):

- Розглянути можливість співпраці з державними органами та лобіювати підтримку для «зелених» ініціатив.

- Активно шукати нових закордонних партнерів для розширення діяльності за кордоном.

За допомогою цих рекомендацій «Концерн «Галнафтогаз» зможе адаптувати маркетинговий мікс до нових умов і використовувати свої сильні сторони для забезпечення конкурентних переваг на ринку.

## 5. Формування бюджету

Бюджет маркетингової програми визначає, скільки коштів буде витрачено на впровадження збутової стратегії та виконання маркетингових заходів. Цей бюджет охоплює різні аспекти, включаючи рекламу, промоції, оплату персоналу, витрати на дослідження ринку, розробку матеріалів та інші видатки, пов'язані з збутом продукції чи послуг.

Оскільки подібна інформація завжди носить конфіденційний характер АТ «Концерн «Галнафтогаз» повинен самостійно розглянути всі аспекти та визначити, на що саме будуть спрямовані кошти в межах маркетингового бюджету. Раціональний розподіл ресурсів допоможе досягти стратегічних цілей та забезпечити ефективність маркетингової програми.

Після виділення бюджету важливо відстежувати витрати та оцінювати їх ефективність. Періодичний аналіз результатів та корекція бюджету на основі відомостей про продажі, поведінку споживачів і інші фактори допомагають максимально використовувати виділені ресурси і досягати стратегічних цілей збутової стратегії.

## 6. Реалізація, оцінка та контроль збутової стратегії

Реалізація, оцінка та контроль збутової стратегії допоможуть АТ «Концерн «Галнафтогаз» адаптуватися до змін в бізнес-середовищі та досягати своїх стратегічних цілей у сфері збуту. Це завершальний етап в процесі управління збутовою діяльністю (детальніше розглянуто в п. 1.3). Він включає в себе наступні кроки:

1. Реалізація збутової стратегії.
2. Оцінка результатів.
3. Корекція стратегії.
4. Моніторинг та контроль.
5. Оцінка стратегічних цілей.
6. Звітність та комунікація.



Оцінку ефективності збутової стратегії АЗК «ОККО» АТ «Концерн «Галнафтогаз» ми пропонуємо здійснювати за двома групами показників (індикаторів):

I група – показники (індикатори) визначення частки ринку операторів ринку пального;

II група – показники (індикатори) визначення ефективності збутових витрат досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.1

Система показників для оцінки ефективності збутової стратегії  
АТ «Концерн «Галнафтогаз» [систематизовано автором]

Індикатор	Формула	Показники та їх зміст
Частка ринку ( $R_{ss}$ ), %	$R_{ss} = S_i / \sum S_i$	$S_i$ - обсяг реалізації і-тої фірми на ринку; $\sum S_i$ - обсяг реалізації всіх фірм на ринку
Інтенсивність конкуренції ( $I_{TP}$ )	$I_{TP} = 140 - Tp / 70$	$I_{TP}$ - річний темп обсягу продажу на ринку; $Tp$ - річний темп зростання обсягу продажу на ринку
Коефіцієнт концентрації ринку ( $k_{kr}$ )	$k_{kr} = \frac{S_1 + S_2 + S_3 + S_4}{\sum S_{ir}}$	$S_1 + S_2 + S_3 + S_4$ - сумарні обсяги реалізації 4-х найбільших фірм на ринку; $\sum S_{ir}$ - обсяг реалізації всіх підприємств на ринку
Індекс Розенблота ( $I_r$ )	$I_r = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n i \cdot D_i - 1}$	$D_i$ - частка і-того підприємства в загальному обсязі продажу на ринку; $i$ - ранг підприємства залежно від його частки на ринку
Темп приросту ринкової частки ( $\Delta I_{ms}$ )	$\Delta I_{ms} = \frac{M_{s1} - M_{s0}}{M_{s0}}$	$M_{s1}$ - ринкова частка базового року; $M_{s0}$ - ринкова частка попереднього року
Темп приросту ринку ( $\Delta Tt$ )	$\Delta Tt\% = (V_1 / V_0 - 1) \cdot 100\%$	$V_1$ - сукупний обсяг реалізації базового року; $V_0$ - сукупний обсяг реалізації попереднього року
Темп приросту збутових витрат ( $\Delta Mc$ )	$\Delta Mc = \frac{M_{c1} - M_{c0}}{M_{c0}}$	$M_{c1}$ - збутові витрати базового періоду; $M_{c0}$ - збутові витрати попереднього року

## Продовження табл. 3.1

Індикатор	Формула	Показники та їх зміст
Частка витрат на збут у валовій реалізації ( $S_{ms}$ )	$S_{ms} = \frac{R}{MC} \cdot 100\%$	$R$ - валова реалізація продукції; $MC$ - витрати на збут
Збутова місткість витрат ( $S_{mc}$ )	$S_{mc} = \frac{MC}{R}$	$MC$ - витрати на збут; $R$ - валова реалізація продукції
Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат ( $\Delta S_{mc}$ )	$\Delta S_{mc} \% = \frac{\Delta S \%}{\Delta MC \%}$	$\Delta S \%$ - темп зростання обсягу реалізації; $\Delta MC \%$ - темп зростання витрат на збут
Рентабельність витрат на маркетинг та збут ( $R_{ms}$ )	$R_{ms} = \frac{P}{MC}$	$P$ - прибуток (фінансовий результат) від реалізації; $MC$ - маркетингові витрати
Маркетингова місткість витрат у чистому прибутку ( $R_{mc}$ )	$R_{mc} = \frac{1}{R_{ms}}$	$R_{ms}$ - рентабельність витрат на маркетинг та збут
Показник зростання доходів від додаткових вкладених витрат на маркетинг ( $G_{rims}$ )	$G_{rims} = \frac{\Delta In \%}{\Delta MS \%}$	$\Delta In \%$ - відсоткова динаміка зростання доходів від маркетингу; $\Delta MS \%$ - відсоткова динаміка маркетингових витрат
Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат ( $\Delta SMC$ ), %	$\Delta SMC \% = \frac{\Delta S \%}{\Delta MC \%}$	$\Delta S \%$ - темп зростання обсягу реалізації; $\Delta MC \%$ - темп зростання маркетингових витрат
Показник зростання доходів від додаткових вкладених витрат на збут ( $\Delta G_{rims_r}$ )	$\Delta G_{rims_r} = \frac{\Delta S_i \%}{\Delta RS \%}$	$\Delta S_i \%$ - відсоткова динаміка зростання доходів від збуту; $\Delta RS \%$ - відсоткова динаміка витрат на збут

Побудова збутової стратегії підприємства та її реалізація відіграє надзвичайно важливу роль у досягненні успіху та стійкості бізнесу. Вона дозволить АТ «Концерн «Галнафтогаз» адаптуватися до змін на ринку, розробляти ефективні маркетингові підходи, оптимізувати витрати та ресурси, а також створювати глибокі зв'язки з клієнтами. Правильно побудована збутова стратегія сприятиме підвищенню прибутковості, підтримці стабільного росту та допоможе досягти конкурентних переваг. В умовах швидких змін та загостреної конкуренції, вона є важливим інструментом для забезпечення успішного функціонування досліджуваного підприємства та його розвитку.

### Висновки до розділу 3

1. З метою удосконалення збутової політики «Концерну «Галнафтогаз» розроблено рекомендації щодо формування збутової стратегії підприємства. Стратегія включає шість послідовних етапів, кожен з яких містить чіткий перелік заходів з врахуванням результатів аналізу стану та перспектив розвитку ринку нафтопродуктів України.

2. Важливий акцент у стратегії здійснюється на розвиток розвитку «зеленої енергетики». Зважаючи на зростання ринку альтернативних джерел енергії, рекомендовано активізувати інвестиції у будівництво сонячних та вітрових електростанцій. Це не лише знизить вплив компанії на довкілля, а й створить новий потенційно прибутковий напрямок.

3. Запропоновано систему показників для оцінки ефективності збутової стратегії, що допоможе «Концерну «Галнафтогаз» адаптуватися до змін в бізнес-середовищі та досягати своїх стратегічних цілей у сфері збуту.

## ВИСНОВКИ

У роботі наведено теоретичне узагальнення і вирішення актуальної проблеми удосконалення збутової політики підприємства. Це дозволяє сформулювати основні висновки та пропозиції:

1. З метою визначення змісту поняття «збутова політика» систематизовано наукові напрацювання провідних вчених в цій галузі. Доведено, що збутова політика є важливою складовою стратегії підприємства, спрямованою на досягнення максимальної ефективності в реалізації товарів чи послуг. Сутність «збутової політики» полягає в розробці і втіленні конкретних стратегій та планів, спрямованих на залучення клієнтів, збільшення обсягів продажів, підвищення задоволеності клієнтів та підтримання сталого розвитку підприємства.

2. Охарактеризовано існуючі види і форми збуту, виявлено їхні переваги та недоліки. Доведено, що вибір між «прямим» та «непрямим» каналом збуту залежатиме від конкретної ситуації на підприємстві, типу продукції, цільової аудиторії, а також може варіюватися в різних галузях та сегментах ринку.

3. Доведено, що різні форми збутової політики чітко пов'язані із збутовою стратегією підприємства. Визначено ключові етапи розробки збутової стратегії, які дозволять підприємству адаптуватися до змін на ринку, розробляти ефективні маркетингові підходи, оптимізувати витрати та ресурси, а також створювати глибокі зв'язки з клієнтами. Правильно побудована збутова стратегія сприятиме підвищенню прибутковості та досягненню конкурентних переваг.

4. Проведено аналіз стану та перспектив розвитку ринку нафтопродуктів України. Ринок нафтопродуктів є невід'ємною частиною економічного, соціального та політичного життя кожної країни і має важливий вплив на її енергетичну безпеку та економічний розвиток. Виявлено, що до військових дій в Україні існувало більше 800 учасників ринку та 7 000 автозаправних станцій. Проте зараз близько 40% високооктанового бензину та дизпалива в Україні продається тільки трьомама

великими мережами під брендами «WOG», «ОККО» та «UKRNAFTA», що впливає на обсяг пропозиції світлих нафтопродуктів на ринку. Умови воєнного стану в Україні призвели до загострення питань стосовно постачання нафтопродуктів для економіки та населення. Це обумовлено руйнуванням Кременчуцького НПЗ та більшості нафтобаз під час ракетних атак, а також припиненням роботи Шебелинського ГПЗ.

5. Проведено дослідження популярності різних мереж автозаправних комплексів. Найбільш популярними мережами АЗК є «ОККО» та «WOG», яким надають перевагу 71,9% та 62,9% респондентів. Меншою популярністю користуються мережі «UKRNAFTA», «Shell», «SOCAR», «UPG», «БРСМ-Нафта», «Укр-Петроль», «Amic-Energy», «KLO» та інші мережі. Виявлено, що успішність компаній на ринку залежить від різноманітних факторів, таких як кількість автозаправних станцій в мережі, їх географічне розташування, впізнаваність бренду, програми лояльності, якість пального, ціни та наявність різноманітних супутніх послуг (страви та напої, Wi-Fi, продаж продовольчих і непродовольчих товарів, мийка авто).

6. Проналізовано ринкові позиції «Концерну «Галнафтогаз» - власника бренду «ОККО». До війни мережа включала в себе 420 АЗК, 27 ресторанів, 11 нафтобаз, газонаповнювальну станцію на Львівщині та 21 стаціонарну та мобільну лабораторії контролю якості. Проте після повномасштабного вторгнення російської федерації компанія втратила значну частину своїх активів. Наслідком ракетних ударів було пошкоджено кілька нафтобаз, і деякі АЗК компанії опинилися на тимчасово окупованих територіях.

7. Здійснено «інтегральну оцінку конкурентоспроможності» мережі АЗК «ОККО» у порівнянні з мережею «WOG» та «UKRNAFTA». АТ «Концерн «Галнафтогаз» отримує значну частину доходу завдяки своїй потужній мережі «закладів харчування на дорозі». Крім того, компанія є частиною «ОККО GROUP», до якої належить також 36 ресторанів (з брендами «A la minute», «Meiwei», «Pasta

Міа»), мережа хімчисток «Volla», а також надає логістичні послуги для корпоративних клієнтів щодо зберігання та транспортування пального. Проведено SWOT-аналіз досліджуваного підприємства, що допоможе окреслити його стратегічні перспективи та шляхи їх реалізації.

8. З метою удосконалення збутової політики «Концерну «Галнафтогаз» розроблено рекомендації щодо формування збутової стратегії підприємства. Стратегія включає шість послідовних етапів, кожен з яких містить чіткий перелік заходів з врахуванням результатів аналізу стану та перспектив розвитку ринку нафтопродуктів України.

9. Важливий акцент у стратегії здійснюється на розвиток розвитку «зеленої енергетики». Зважаючи на зростання ринку альтернативних джерел енергії, рекомендовано активізувати інвестиції у будівництво сонячних та вітрових електростанцій. Це не лише знизить вплив компанії на довкілля, а й створить новий потенційно прибутковий напрямок.

10. Запропоновано систему показників для оцінки ефективності збутової стратегії, що допоможе «Концерну «Галнафтогаз» адаптуватися до змін в бізнес-середовищі та досягати своїх стратегічних цілей у сфері збуту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажіотаж на ринку пального в Україні зник – Мінекономіки. Радіо Свобода. Новини. Економіка. 02.09.2022. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-palyvo-ukrayina-viyna/32015768.html> (дата звернення: 24.11.2023).
2. Аналіз ринку нафтогазових продуктів України консалтингової компанії OILPOINT. URL: <https://oilpoint.com.ua/kto-skolko-prodaet-benzyna-v-ukraine/> (дата звернення 03.11.2023)
3. Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М., Рудницький С. І., Хом`як Ю. М. Організація торгівлі: підручник 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: ЦУЛ, 2018. 632 с.
4. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу інноваційної продукції промислових підприємств: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 461 с.
5. Борисова Т. М., Дудар В. Т., Галько Л. Р., Крупник А. Дослідження доступності до інклюзивної медицини через призму маркетингового аналізу. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 84. № 5. С. 123-131.
6. Борисова Т. М., Окрепкий Р. Б., Дудар В. Т. Використання інструментів маркетингових досліджень при виявленні потреб людей з обмеженими можливостями. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №1 (314). С. 154-159.
7. Борисова Т. М., Процишин Ю. Т. Маркетингове дослідження потреб жінок та дівчат – внутрішньо переміщених осіб. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 80. №1. С. 76-85 URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40938/2/ГЕВ\\_2023v80n1\\_Borysova\\_T-Marketing\\_research\\_of\\_female\\_76-85.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40938/2/ГЕВ_2023v80n1_Borysova_T-Marketing_research_of_female_76-85.pdf) (дата звернення: 1.10.2023)
8. Борисова Т. М., Процишин Ю. Т., Галько Л. Р. Управління маркетингом та заходи для зменшення сприйманого ризику в бізнесі: аналіз взаємозв'язку.

- Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. №5 (322). С. 100-103.*
9. Борисова Т., Монастирський Г., Окрепкий Р., Галько Л. Маркетингове дослідження стану гендерної політики в системі публічного управління регіону. *Галицький економічний вісник. 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 120-129.*
  10. Борисова Т.М. Словник понять і термінів з Інтернет-маркетингу. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 121 с.
  11. Галько Л. Р. Бізнес-планування розвитку компанії: базові технології та методологічні проблеми. *Економіка та суспільство. 2022. Випуск 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/42> (дата звернення: 15.10.2023).*
  12. Гамалій В. Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf) (дата звернення: 12.11.2023)
  13. Гарматюк О. Оцінка ефективності збутової діяльності фармацевтичних підприємств. *Економіка та суспільство*, (48). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-54> (дата звернення: 12.11.2023)
  14. Гринько Т. В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство. Випуск 51 / 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>* (дата звернення: 12.11.2023).
  15. Дудар В. Т. Конкурентні переваги властивостей органічної агропродовольчої продукції з позицій маркетингу. *Вісник ТНЕУ. 2019. Випуск 1. С.131-140.*
  16. Іванечко Н. Р., Окрепкий Р. Б., Павелко В. І. SEO оптимізація: семантичне ядро. *Проблеми системного підходу в економіці. 2022. Випуск 1 (87). С. 109-114. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-1-16>* (дата звернення: 15.10.2023).
  17. Іванечко Н., Дудар В., Павелко В. Пошуковий маркетинг. *Галицький економічний вісник. 2022. Том 74. № 1. С. 158-162. URL:*



- [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01.158](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.158) (дата звернення: 15.10.2023).
18. Іванечко Н., Оконський М. Управління продажами у сфері послуг. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 85. № 6. С. 158-162.
19. Іванечко Н.Р., Оконський М.В. Рекламно-комунікаційна індустрія України: вплив факторів макросередовища. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №6 (323). С. 110-116.
20. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства / Н.В. Іваночко // *Глобальні та національні проблеми економіки*. – 2017. – Вип. 18. – С. 214-218.
21. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія. Київ: ЦУЛ, 2016. 252 с.
22. Ключник А.В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. – 2014. – Випуск 6. – С. 188-191.
23. Колесніков О. В. Ціноутворення: навч. посіб., 4-е видання. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 156 с.
24. Корінев В. Л., Корецький М. Х., Дацій О. І. Маркетингова цінова політика: навч. посіб. Центр учбової літератури, 2019. 200 с.
25. Косар Н. С., Яричевська Я. І. Активізація маркетингових комунікацій АТ «Концерн «Галнафтогаз» у напрямі підвищення його конкурентоспроможності // *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Т.1. № 19. С. 115–125. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/17245> (дата звернення: 18.11.2023).
26. Косар Н. С., Яричевська Я. І. Загрози та перспективи розвитку операторів на ринку світлих нафтопродуктів України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 3 (2). С. 193-203. <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.193>

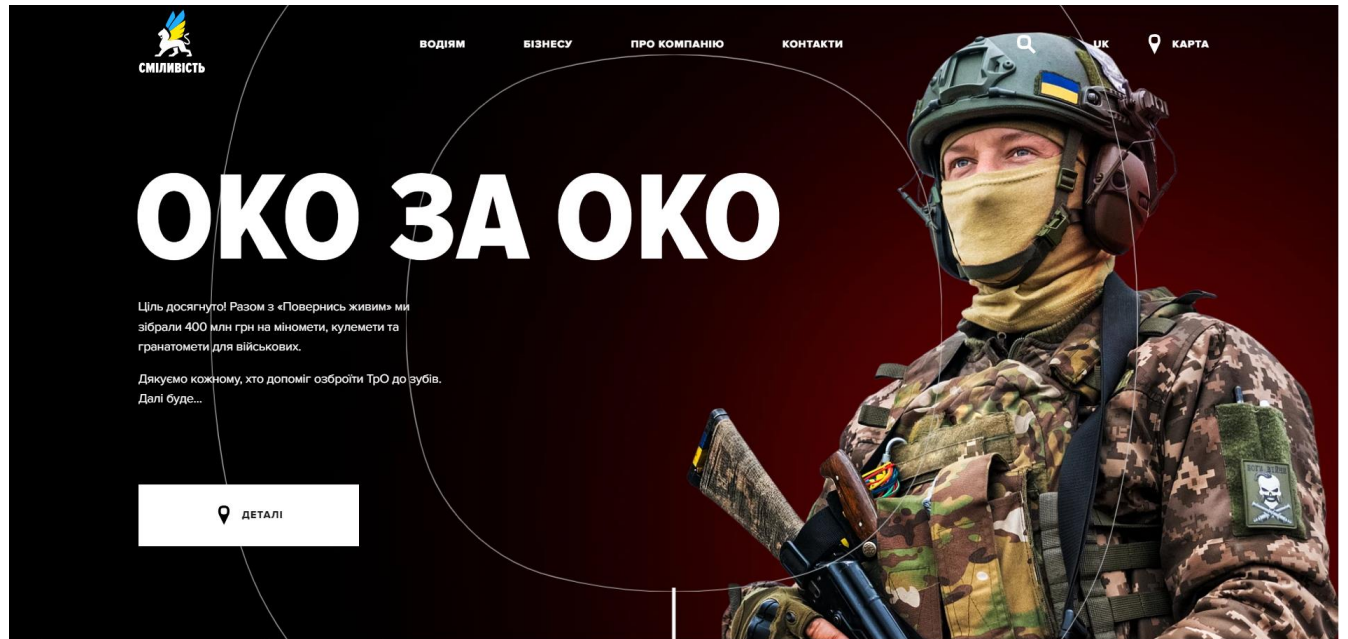
27. Котлер Філіп. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру / пер. з англ. Олексій Сіпігін. Київ: Альпіна Паблішер, 2021. 251 с.
28. Крикавський Є. В., Лисенко-Гелембюк К. М., Яричевська Я. І. Управління репутацією АТ "Концерн Галнафтогаз" на ринку світлих нафтопродуктів України. Академічні візії. Серія «Соціальна та поведінкові науки». 2022. № 12. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/67> (дата звернення 17.11.2023)
29. Кузик О. В. Маркетинг послуг: технології та стратегії: навч. посіб. / Олег Кузик. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 337 с.
30. Кузьо Н. Є., Косар Н. С. Тренди ринку світлих нафтопродуктів України та перспективи енегетичної безпеки у цій сфері. *Економіка та право*. 2023. № 2. С. 60—70. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.02.060>
31. Логістика : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2018. 161 с.
32. Магас В.М., Кантур К.С. Конкурентна політика на ринку нафтопродуктів України: загальнодержавний контекст і регіональна специфіка. *Регіональна економіка*. 2018. № 1. С. 111—119.
33. Макалюк І.В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. – 2019. Вип. 23. – С. 140-148.
34. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. - Тернопіль : ЗУНУ, 2021. - 180 с., URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42757> (дата звернення: 15.10.2023).
35. Маркетингові дослідження: підручник. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2019. 457 с.
36. Маркетингові комунікації: підручник. Харків : Факт, 2020. 314 с.
37. Маслак О. І. Напрями регулювання середовища конкуренції на вітчизняному ринку світлих нафтопродуктів. *Інфраструктура ринку*. 2016. Вип. 1. С. 52—56.

- URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/MaslakO.-I.pdf> (дата звернення: 12.11.2023).
38. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент.: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Київ: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2004. 559 с.
39. Окландер М. А., Чукурна О. П. Маркетингова цінова політика: підручник. Київ : Центр учбової літератури. 2020. 283 с.
40. Окрепкий Р. Б. Методичні аспекти використання кількісних індикаторів концентрації товарного ринку та ступеня його монополізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. С. 81-88.
41. Окрепкий Р.Б., Дудар В.Т. Упровадження концепції маркетингового управління в діяльність підприємств міського електротранспорту. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 1. С. 118-131.
42. Останкова Л., Літвінов Ю., Літвінова Т. Ціноутворення в умовах ринку: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 400 с.
43. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.11.2023).
44. Офіційний сайт ОККО. URL: <https://www.okko.ua/> (дата звернення: 12.11.2023).
45. Петруня В. Ю., Петруня Ю.Є. Управління маркетинговою діяльністю. Практикум: навч. посіб. Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпро : Ун-т мит. справи та фінансів, 2021. 104 с.
46. Поліщук І.І. Моніторинг маркетингової діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. Випуск 32. 2019. С. 184-191. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32\\_2019\\_ukr/29.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/29.pdf) (дата звернення: 18.11.2023).
47. Прокопенко О.В., Троян М.Ю. Поведінка споживачів: Навч. пос. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 176 с.
48. Процишин Ю. Т. Креативність у маркетингу – найбільш затребуваний soft skill сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 2 С. 66-

72. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/vknu-es-2022-n2t2304\\_11.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/vknu-es-2022-n2t2304_11.pdf)
49. Россоха В. В., Шарапа О. М. Формування збутової політики маркетингу аграрних підприємств: колективна монографія. - К.: – Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», 2016. – 230 с.
50. Рудківський О. А, Гонгало Ю. В. Проблеми та шляхи розвитку логістичної системи підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 30. С. 218-224.
51. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
52. Світвуд А. Маркетингова аналітика. Як підкріпити інтуїцію даними / пер. з англ. Олександра Асташова. Київ : Наш формат, 2019. 150 с.
53. Спільник І. В. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*, 2016. Том 24. № 2. С. 130–140.
54. Філіп Котлер, Гарі Армстронг. Основи маркетингу. Київ: Науковий світ. 2023. 880 с.
55. Хрупович С. Є., Дудар В. Т., Окрепкий Р. Б. Використання штучного інтелекту для моделювання портрету споживача в цифровому маркетингу. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1 (74). С. 162-170.
56. Хрупович Світлана, Процишин Юлія. Студії креативного маркетингу: електронний навч. посібник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2021. 146 с.
57. Хрупович Світлана. Інтеграція маркетингових досліджень з технологіями віртуальної реальності на основі штучного інтелекту. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2023. Том 81 № 2. С. 140–146. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41207/2/GEJ\\_2023v81n2\\_Khrupovych\\_S-Integration\\_of\\_marketing\\_140-146.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41207/2/GEJ_2023v81n2_Khrupovych_S-Integration_of_marketing_140-146.pdf)

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

Дизайн головної сторінки сайту <https://www.okko.ua/>

## Додаток Б

Скріншот сторінки <https://www.okko.ua/cafe>