

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра маркетингу

**ОКРЕПКИЙ Тарас Володимирович**

**ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА /  
INFORMATION SUPPORT OF MARKETING DISTRIBUTION  
ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE**

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

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи  
МАРКМ-21  
Т.В. Окрепкий

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

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

## АНОТАЦІЯ

Окрепкий Т.В. Інформаційне забезпечення маркетингової збутової діяльності підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 075 «Маркетинг», освітньо-професійна програма «Маркетинг». – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2023.

У роботі розглянуто теоретичні основи формування інформаційного супроводу прийняття збутових рішень, проведено аналіз збутової діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз» під час війни, ідентифіковано сучасні виклики та перспективи розвитку ринку палива в Україні, запропоновано стратегічні напрямки удосконалення збутової діяльності підприємства та її інформаційної підтримки.

## ANNOTATION

Okrepkyi T.V. Information support of marketing distribution activities of the enterprise. – Manuscript.

Research on obtaining the master's degree in the specialty 075 «Marketing», educational-professional program «Marketing». – West Ukrainian National University, Ternopil, 2023.

The graduate qualification thesis is concerned with theoretical foundations of forming information support for making distribution decisions. Analysis of distribution activities of JSC «Concern Halnaftohaz» during the war is carried out. Current challenges and prospects of the fuel market development in Ukraine are identified. Strategic directions for improving the distribution activities of the enterprise and its informational support are offered.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
1.1. Місце маркетингової інформації в управлінні збутовою діяльністю підприємства .....	6
1.2. Формування маркетингової інформаційної системи забезпечення збутових рішень підприємства .....	12
1.3. Інформаційні технології в маркетинговій збутовій діяльності підприємства .....	19
Висновки до розділу 1 .....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «КОНЦЕРН «ГАЛНАФТОГАЗ» .....	26
2.1. Характеристика збутової діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз» .....	26
2.2. Особливості реалізації збуту пального в умовах війни: виклики та можливості .....	33
2.3. Аналіз збутового потенціалу концерну «Галнафтогаз» на ринку пального України .....	41
Висновки до розділу 2 .....	48
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ .....	49
3.1. Стратегічні напрямки розвитку збутової діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз» .....	49
3.2. Напрямки формування інформаційної підтримки збутової діяльності АТ «Концерн «Галнафтогаз» .....	56
Висновки до розділу 3 .....	65
ВИСНОВКИ .....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	70

## ВСТУП

В умовах насиченості товарних ринків, посилення конкуренції та появи інноваційних технологій обробки даних управління продажами неможливе без належного інформаційного забезпечення збутових операцій компанії. Наявність актуальної інформації дозволяє оперативно відслідковувати стан зовнішнього бізнес-середовища, виявляти потенційні загрози та ризики, своєчасно внести зміни у маркетингову стратегію фірми та скоординувати її збутову діяльність.

Всі інструменти, які збутовий менеджер використовує у своїй роботі, існують саме для того, щоб допомогти йому у прийнятті правильних рішень та здійсненні контролю за процесами руху товару до кінцевого споживача. Особливо це актуально в умовах динамічного та нестабільного ринку, до якого варто віднести ринок нафтопродуктів України. З початком повномасштабного вторгнення ринок пального зазнав суттєвих структурних змін – зміни схем постачання нафтопродуктів, побудова нових логістичних маршрутів та системи зберігання пального, удосконалення процесу ціноутворення та реалізацію заходів щодо забезпечення добросовісної конкуренції серед операторів ринку. Усі ці фактори виступають джерелом нестабільності та містять потенційні загрози для реалізації збутових цілей компаній, в тому числі за рахунок зниження платоспроможного попиту. Наявність налагоджених каналів комунікації та обігу інформаційних потоків дозволить комплексно підійти до прогнозування збуту та ефективно управляти попитом навіть в умовах сучасних економічних та політичних викликах. Для реалізації збутової маркетингової політики підприємства необхідним є проведення моніторингу як світових тенденцій розвитку ринку нафти, так і внутрішніх процесів, а це актуалізує проблематику формування інформаційного забезпечення прийняття збутових рішень.

Питання організації та підвищення ефективності маркетингової збутової діяльності, інформаційного супроводу збутових рішень формують напрямок наукових пошуків багатьох вітчизняних вчених, таких як Н. Косар, О. Матвієць, Є. Крикавський, Т. Борисова, Л. Балабанова, С. Гаркавенко, А. Старостіна, Н. Іванечко, С. Хрупович, І. Макалюк, Т. Гринько, Т. Гнів'яшвілі, С. Шпилик та

ін., а також зарубіжних дослідників Д. Джоббера, Дж. Ланкастера, Ф. Котлера. Разом з тим, виникає необхідність в адаптації методів та способів управління збутовою діяльністю саме до сектору роздрібної торгівлі паливом, враховуючи сучасні виклики та труднощі у зборі інформації.

Метою кваліфікаційної роботи є систематизація і розширення теоретичних положень у сфері формування інформаційної маркетингової системи та практична реалізація інформаційного супроводу збутових рішень підприємства.

Для реалізації означеної мети необхідно розв'язати такі завдання:

- розкрити місце маркетингової інформації в управлінні збутовою діяльністю підприємства;
- висвітлити особливості маркетингової інформаційної системи прийняття збутових рішень, узагальнити етапи їх формування;
- систематизувати інформаційні технології в маркетинговій збутовій діяльності за функціональними напрямками збору аналітики;
- дослідити особливості збутової діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз»;
- виділити виклики та можливості розвитку ринку пального в Україні в період воєнного стану;
- провести аналіз збутового потенціалу АТ «Концерн Галнафтогаз» та виявити конкурентні сили в галузі;
- окреслити стратегічні напрямки розвитку збутової діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз»;
- розробити рекомендації до формування інформаційної підтримки збутової діяльності паливної компанії.

Об'єктом дослідження виступає збутова діяльність підприємства.

Предмет дослідження визначають напрямки удосконалення маркетингової збутової діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз» на основі інформативної підтримки рішень.

У процесі дослідження були використанні такі загальнонаукові та спеціальні методи як методи аналізу та синтезу – для формування змістової характеристика маркетингової інформації; метод групування та узагальнення – для виділення

інформаційних технологій отримання аналітики за напрямками збутової діяльності; метод порівняння – для виявлення загроз та перспектив розвитку паливного ринку; метод діагностики ринку за моделлю 5 сил Портера – для виокремлення конкурентних сил в галузі; SWOT-аналіз – для зіставлення потенційних можливостей і загроз із сильними та слабкими сторонами фірми; графічний метод – для узагальнення та наочного представлення результатів аналізу; метод структурно-логічного аналізу – при формуванні багаторівневої інформаційної системи підтримки збутових рішень підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові праці вчених в галузі управління збутовою діяльністю, нормативно-правові акти, які регулюють роботу мереж АЗС та ринок пального в цілому, маркетингові дослідження ринку пального, фінансова звітність АТ «Концерн Галнафтогаз», матеріали департаменту маркетингу, дані моніторингу сайту та соцмереж компанії.

Наукова новизна представленого дослідження полягає у розробці багаторівневої інформаційної системи підтримки збутових рішень АТ «Концерн Галнафтогаз» як окремого модуля корпоративної ІС.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в можливості реалізувати запропоновані стратегії вертикальної інтеграції та горизонтальної диверсифікації збутової діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз», що дозволить забезпечити стабільне постачання нафтопродуктів в рамках єдиної корпоративної збутової мережі та збільшити надходження компанії через вихід на суміжні ринки відновлювальної енергетики.

Результати дослідження були апробовані на Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Нейромаркетинг, штучний інтелект та цифровий маркетинг: проблеми та перспективи» (м. Тернопіль, 26-27 травня 2023 року), де було опубліковано 2 тези доповідей.

Кваліфікаційна робота, зміст якої викладений на 73 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури, який нараховує 65 джерела, а також містить 7 таблиць та 11 рисунків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Місце маркетингової інформації в управлінні збутовою діяльністю підприємства

Управлінські рішення в сфері збуту є ключовими у забезпеченні успішної діяльності підприємства в умовах сучасного бізнесу. Наразі підприємство повинне не лише виробляти продукцію, а й повністю планувати та організувати її розподіл через оптимальні канали збуту, забезпечуючи оперативність, своєчасність доставки з мінімальними накладними витратними.

Збутова діяльність є одним і базовим елементом маркетингового комплексу, який дозволяє сформувати конкурентну перевагу продукту за рахунок забезпечення доступності товару у місцях його продажу. В рамках збутової діяльності приймаються рішення, пов'язані із вибором ринків збуту, методів збуту та засобів його активізації.

Необхідність та значущість збутової діяльності підприємства проявляється у наступних твердженнях [42, с. 117]:

- результати збутових операцій визначають ефективність усіх зусиль підприємства, спрямовані на забезпечення розвитку та отримання цільового прибутку відповідно до поставлених цілей;
- збутова діяльність виступає логічним продовженням виробничого процесу, яка не лише зберігає створену, але й примножує додаткову споживчу вартість товару в ході його підготовки до продажу у збутовій мережі;
- при проведенні різноманітних збутових заходів проходить безпосередній контакт зі споживачем, в результаті чого отримується цінна інформація, яка може бути використана для покращення комунікації та взаємодії із цільовою аудиторією компанії;

- вдало сформована збутова мережа є джерелом генерування конкурентної переваги як товару, так і самого бренду виробника.

Таким чином, збутова діяльність «виявляє, формує та реалізує не лише конкретні економічні підсумки діяльності підприємства, але й конкретні потреби конкретних споживачів. Тобто, будучи однією з найважливіших підприємницьких функцій підприємства, він не тільки втілює його корпоративну місію, а й в означеній мірі визначає її [65]. Пристосувавши збутову діяльність до запитів споживачів, надаючи їм унікальні вигоди від використання товару, виробник має усі шанси перемогти у конкурентній боротьбі.

Реалізація концепції маркетингу впливає на стратегію досягнення виробничих та збутових цілей підприємства. Інтеграція маркетингу у систему управління передбачає глибоке поєднання збутових функцій з аналізом ринкових умов, плануванням асортименту та перетворенням підходів до роботи у сфері реалізації продукції. Основним аспектом стає зосередженість на потребах та уподобаннях споживачів, замість підкреслення лише виробничої складової. Виробники стають активними учасниками у процесі збуту, тісно взаємодіючи із торговельними структурами. Така взаємодія сприяє поглибленню знань про клієнтів серед співробітників збутових служб, підвищуючи ефективність комунікації та управління комерційною діяльністю в системі управління.

У науковій літературі збутову маркетингову діяльність розглядають у двох ключових аспектах: організаційно-економічному та логістичному. З позиції організаційно-економічного підходу збутова діяльність підприємства зорієнтована на пошук оптимальних каналів доставки продукту до кінцевого споживача та забезпечення якості обслуговування клієнтів. З точки зору логістики збутова діяльність торкається питань організації фізичного переміщення товарів, їх транспортування та складування, доставки до місць продажу.

Аналіз наукових підходів до трактування змісту маркетингової збутової діяльності підприємства дозволяє виділити спільні процеси, які її характеризують:

- вивчення потреб та запитів цільової аудиторії;
- забезпечення фізичної доставки продукції від виробників до споживачів;



- розширення співпраці виробників із торговельними посередниками;
- налагодження взаємовідносин із покупцями його продукції, налагодження зворотного зв'язку, стимулювання збуту [37, с. 141].

На основі проведених узагальнень можна визначити збутову діяльність як сукупність організаційних, комерційних та логістичних заходів просування товару на ринок, зорієнтований на задоволення потреб споживачів та досягнення цілей підприємства.

Маркетингові рішення у сфері збуту мають стратегічний та тактичний характер. Стратегічні завдання збутової політики пов'язані із організацією та формуванням збутових структур, здатних максимально охопити цільовий ринок, оперативно забезпечувати поставки продукції в обсягах, які відповідають виробничим потужностям компанії. На даному рівні прийняття збутових рішень вирішуються питання пошуку та залучення в канал збуту торговельних посередників, визначення форм збуту та збутових стратегій, а також організації збутової логістики. Тактичні завдання передбачають роботу із наявними клієнтами та залученнями нових, відбір пропозицій по постачання продукції у збутові точки продажу, виконання замовлень, визначення маршрутів, управління запасами в ланцюзі постачань, застосування засобів стимулювання продаж тощо.

Разом з тим, існує безліч проблем, які здатні вплинути на дохідність та ефективність управління збутовою діяльністю підприємства. Так, однією з найпоширеніших проблем є недостатня інтеграція збутової діяльності з іншими функціональними зонами підприємства, що призводить до порушення взаємодії внутрішніх процесів, спрямованих на досягнення загальної стратегії організації. При плануванні збуту критично важливим є узгодити потреби ринку із можливостями самої компанії їх задовольнити, а це, в свою чергу, вимагає детального аналітичного забезпечення збутовим рішенням інформацією про потенціал виробництва, логістики та маркетингу. Це дозволить суттєво зменшити ризики втрати продажів через невірні прогнози збуту або невідповідність аналітики різних функціональних напрямків. Отже,

налагодження обміну інформацією є ключовим аспектом для інтеграції збуту із суміжними відділами підприємства.

Збутова діяльність підприємства супроводжується невизначеністю результатів управлінських рішень, оскільки передбачає безліч зовнішніх контактів та умов, від яких залежатиме успіх бізнесу. Такі ризики можна суттєво зменшити за рахунок використання інформаційних ресурсів.

В сучасному світі інформація розглядається менеджерами не лише як аналітична підтримка у прийнятті збутових рішень фірми, але й як економічний ресурс, який здатний забезпечити стратегічну конкуренту перевагу у перспективі. В цьому контексті, інформація володіє ознаками товару, а тому її можна продавати, купувати, нагромаджувати, обмінювати і навіть утилізувати. Це значно розширює можливості підприємства у виборі джерел формування інформаційної бази збутових рішень. Разом з тим, інформація володіє унікальними характеристиками, які визначають її цінність для конкретного підприємства у веденні конкурентної боротьби, а її обмежена доступність для конкурентів створює труднощі у прогнозуванні збутових намірів фірми і розробці відповідного комплексу дій, направлених на активізацію продаж.

Маркетингова інформація має вирішальне значення для успішного функціонування підприємства на всіх етапах його діяльності. Вона є ключовим ресурсом, надаючи достатньо даних та аналізу, що дозволяє підприємству реагувати на зміни ринку, адаптувати стратегії та ефективно взаємодіяти зі споживачами. Досягнення конкурентних переваг, розробка продуктів та послуг, а також ефективне планування базуються на цій інформації.

Маркетингова інформація містить відомості, дані, знання про об'єкт, подію, процес чи явище, які дозволяють прийняти обґрунтовані збутові рішення. Саме тому до неї висуваються певні вимоги, дотримання яких забезпечить об'єктивність прийнятих на її основі рішень (див. рис. 1.1).

До базових вимог до якості та змісту інформації, яка використовується в процесі розробки управлінських рішень у сфері маркетингу можна віднести:

- актуальність – цінність даних в момент їх використання;

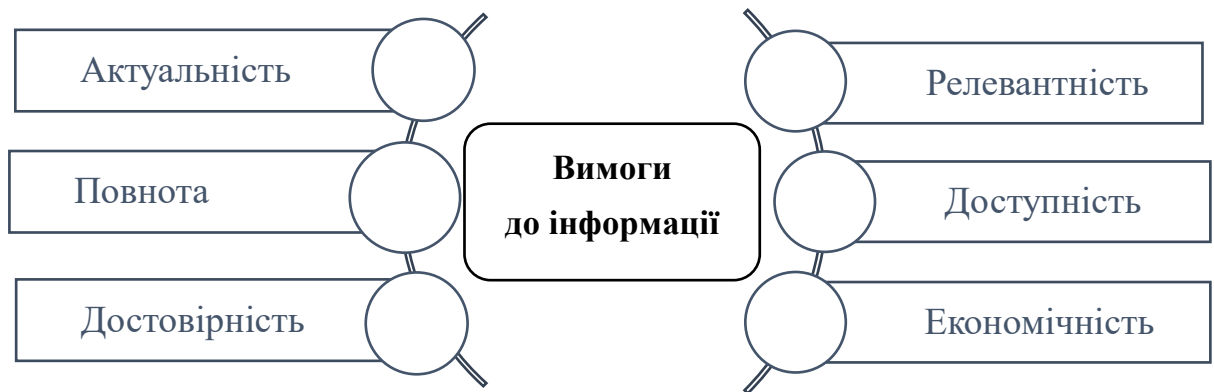


Рис. 1.1. Вимоги до інформації в системі маркетингу [40, с. 55-56]

- повнота – необхідна та достатня кількість даних для прийняття рішень;
- достовірність – точність відображення даних про стан об’єкту;
- релевантність – відповідність даних інформаційним запитам;
- доступність – можливість отримання, використання та розповсюдження інформації без обмежень чи перешкод;
- економічність – витрати на отримання даних мають бути виправданими з точки зору порівняння їх цінності та витрат на залучення.

У практичній діяльності маркетологи використовують значний обсяг інформації, яку можна групувати за багатьма ознаками. Проте, для реалізації збутових рішень особливо важливим є поділ інформації, виходячи із затрат на її формування та рівня корисності, що проявляється у достовірності і та надійності даних. В цьому контексті виділяють первинну та вторинну інформацію.

Первинні дані формують у результаті спеціально організованих досліджень для вирішення конкретної проблеми. Унікальність первинної інформації забезпечується за рахунок її новизни, контролю методичних підходів до проведення досліджень, що за певного рівня компетентності дослідника гарантує надійність отриманих даних, релевантністю інформації відповідно до потреб прийняття рішення у сфері розподілу, а також винятковим правом замовника на використання здобутих відомостей у власній комерційній діяльності.

Вторинна інформація охоплює дані, які вже існують та були зібрані раніше для інших цілей. Вони як правило систематизовані та існують в обробленому

форматі (опубліковані або у вигляді електронних баз даних). Перевагами використання вторинної інформації є оперативність одержання даних, та відносно низька вартість залучення таких ресурсів, оскільки вони знаходяться у вільному доступі для потенційних користувачів. У багатьох випадках буває накопиченого обсягу вторинних даних цілком вистачає для прийняття відповідних рішень, саме тому спочатку варто здійснити огляд, пошук та аналіз саме таких ресурсів перед тим, як приступати до організації збору первинної інформації.

Джерелами вторинної інформації можуть бути як внутрішні відомості, так і ресурси, зібрані ззовні (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Джерела вторинної маркетингової інформації [35; 38]

Внутрішні джерела	Зовнішні джерела
<ul style="list-style-type: none"> <li>- статистична та фінансова звітність</li> <li>- дані управлінського обліку</li> <li>- відгуки (рекламації) споживачів</li> <li>- звіти для акціонерів</li> <li>- бізнес-плани</li> <li>- матеріали раніше проведених маркетингових досліджень</li> <li>- результати аудиторних перевірок</li> <li>- ділове листування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- законодавчі акти, матеріали державної служби статистики, громадських організацій та профільних асоціацій;</li> <li>- аналітичні статті, блоги, огляди, глибинні інтерв'ю з експертами ринку</li> <li>- засоби масової інформації</li> <li>- веб-сайти конкурентів, їх бізнес-акаунти у соціальних мережах</li> <li>- комерційні дослідження спеціалізованих маркетингових агенцій</li> <li>- наукові публікації</li> </ul>

Формування інформаційного забезпечення збутової діяльності підприємства важливе з багатьох причин, серед яких варто виділити наступні:

- розширенням збутової активності підприємства і перехід від маркетингу на місцевому ринку до національних або ж міжнародних масштабів, що, в свою чергу, вимагає відповідного аналітичного обґрунтування збутових рішень на нових ринках;

- диференціація споживчих потреб, що призводить до того, що підприємству все важче передбачити реакцію покупців на різні маркетингові стимули. Організація збору даних про клієнтів, їх взаємодію та історію покупок дозволить персоналізувати підходи у роботі із покупцями відповідно до їхніх потреб, покращити рівень обслуговування та підвищити лояльності до бренду;

- зміна ринкових умов, що вимагає адаптації товарної пропозиції фірми, методів ціноутворення та маркетингових стратегій до нових запитів. Оперативність реакції керівництва фірми в цьому випадку залежить від своєчасності отримання даних та точності здійснених прогнозів;

- зростання обсягу доступної інформації, яка характеризується різним рівнем точності та повноти даних, необхідних для якісного поточного і стратегічного управління процесом збуту продукції. В цьому контексті якість інформаційних джерел можна забезпечити шляхом організованого підходу до збору, накопичення, переробки, аналізу та контролю економічної інформації, а також передачі та обміну інформаційними потоками на всіх рівнях управління.

Отже, інформаційні ресурси у збутовій діяльності фірми покликані забезпечити маркетологів актуальними та достовірними даними про актуальні тенденції, купівельну активність та конкурентний ландшафт ринку для підвищення точності прогнозів; оптимізувати збутові процеси та підвищити ефективність управління клієнтськими відносинами; сприяти зниженню адміністративних витрат, пов'язаних із обслуговуванням збутових операцій, а також аналізувати ефективність маркетингових заходів, конверсій, взаємодії із маркетинговими каналами.

## **1.2. Формування маркетингової інформаційної системи забезпечення збутових рішень підприємства**

Для забезпечення лідерських позицій підприємство розробляє маркетингові стратегії завоювання ринку або його окремих сегментів шляхом збільшення обсягів продаж. Досягнення таких цілей вимагає належного інформаційного забезпечення, що допоможе спрогнозувати зовнішні загрози та можливості збуту, оцінити власні слабкі і сильні сторони відносно товарних пропозицій конкурентів, забезпечити своєчасну реалізацію планів збуту.

Формування єдиної, ефективної системи збуту неможливе без комплексного збору інформації, її реєстрації, передання, зберігання, переробки та використання даних, тобто, без створення інформаційної системи [19, с. 211].

На сьогодні підприємства стикаються з проблемами належного інформаційного забезпечення, які чинять негативний вплив на управління збутом та продажами. Так, наявні інформаційні системи надають керівникам інформацію, орієнтовану переважно на внутрішнє середовища та процеси, а саме, технологію, організацію виробництва, товарооборот. Інформація про зовнішнє середовище має досить несистемний характер і характеризується поодинокими аналітичними оглядами ринку та стану конкуренції в галузі, споживчих уподобань та потреб, тенденціями розвитку економіки та законодавчих ініціатив уряду, науково-технічних досягнень тощо. Усе це приводить до суб'єктивного уявлення про ситуацію на підприємстві та не дає можливості складати обґрунтовані прогнози й ухвалювати стратегічні рішення на майбутнє [22].

Формування інформаційного поля збутової маркетингової діяльності розпочинається та закінчується менеджером зі збуту – особи, яка приймає рішення та комунікує в процесі реалізації збутових операцій.

На рис. 1.2 представлено процес інформаційного забезпечення потреб збутової діяльності компанії.

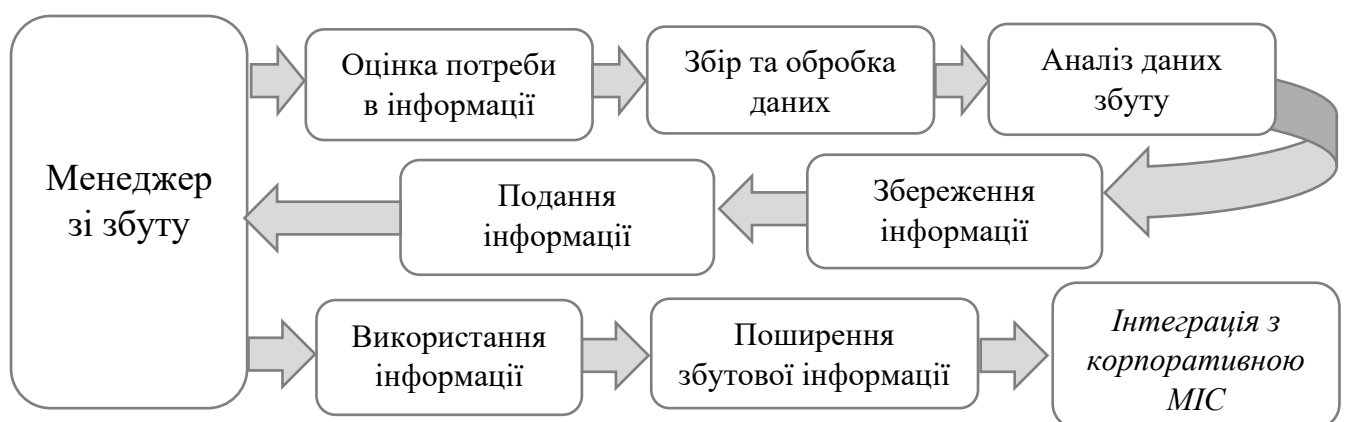


Рис. 1.2. Процес інформаційного забезпечення збутової діяльності компанії  
Джерело: адаптовано автором на основі [23, с. 60].

Спочатку менеджер оцінює потребу в інформації – які саме дані необхідні фахівцям зі збуту для ефективного виконання ними своїх обов'язків. В цьому контексті досить важливим є обґрунтування розумного співвідношення між кількістю інформації, яку бажають отримати збутові менеджери, та тієї кількістю даних, які їм справді необхідні та доступні для компанії. Надлишок інформаційних ресурсів має не менш негативні наслідки для компанії як і її нестача, адже потребує виділення додаткових ресурсів на пошук даних та витрат часу на їх обробку і збереження. Сама по собі інформація не володіє певною цінністю до того моменту поки її не буде використано для обґрунтування збутових рішень. У практиці маркетингу трапляються випадки, коли поява нової інформації або зовсім не впливає на рішення менеджера, або сприяє певному покращенню збутових процесів та оптимізації поставок, проте вони настільки незначні, що отримані компанією вигоди не покривають витрат на збір, обробку та передачу даних [35, с. 181].

Збір інформації передбачає безпосередню роботу із отримання збутової аналітики та розробки механізмів її систематичного надходження до інформаційної системи компанії, після чого здійснюється первинна обробка отриманої інформації для перетворення даних про продажі, логістику та клієнтську взаємодію в практичні висновки для збутового відділу.

Даний етап стосується роботи із ресурсами маркетингової інформаційної системи компанії – Marketing Information Systems. Традиційно корпоративна МІС розглядається як набір процедур збору даних та методів аналізу для представлення інформації при ухваленні маркетингових рішень. Огляд економічної літератури показав, що більшість науковців розробили власні моделі побудови Marketing Information Systems на основі функціонального підходу. Так, американський економіст та засновник сучасної школи маркетингу Philip Kotler виділяє чотири ключові компоненти МІС такі як система внутрішньої звітності, система маркетингових досліджень, система збирання маркетингової інформації та аналітична система [35, с. 180].

Оскільки збутова діяльність є складовою маркетингового комплексу, яка результує маркетингові зусилля фірми та демонструє ефективність продаж, то при побудові її інформаційної системи доцільним є використання загальної логіки формування МІС, адже всі наявні та здобуті в ході досліджень дані про ринок, попит та конкурентів є базою для розробки і обґрунтування збутових операцій фірми.

Інформаційна збутова система повинна бути інтегрована у загальнофірмову маркетингову інформаційну систему, що передбачає об'єднання різноманітних джерел інформації в одну цілісну базу даних для забезпечення доступу та аналізу даних у реальному часі. Така єдність інформаційного простору спрощує процеси прийняття рішень, дозволяє отримувати повну картину стану справ у сфері збуту та оперативно реагувати на зміни [58].

На рис. 1.3 відображено структуру збутової інформаційної системи підприємства.



Рис. 1.3. Структура збутової інформаційної системи підприємства.

Джерело: адаптовано на основі [35; 40].

Внутрішня система обліку накопичує інформацію, джерелом якої є сама фірма. База даних внутрішньої інформації охоплює усю аналітику, яка



фіксується та усіх етапах збутової маркетингової діяльності компанії. Ці відомості дозволяють стежити за обсягами та періодичністю покупок, цінами на товари, розмірами товарних запасів на складах та у партерів у ланцюгу постачання, рухом готівки, станом дебіторської і кредиторської заборгованостей, а також рівнем витрат на обслуговування та організацію торгівельних операцій.

Система зовнішнього моніторингу спрямована на систематичне отримання щоденної інформації про зміни у зовнішній ринковому середовищі, які можуть вплинути на купівельну спроможність споживачів та реалізацію збутових можливостей компанії. Одержані відомості можуть стосуватися як постачальників ресурсів, прямих конкурентів, торговельних посередників, споживачів і контактних аудиторій, законодавчих ініціатив органів державної влади, а також чинників, які впливають на загальну кон'юнктуру товарних ринків.

Особлива роль в процесі моніторингу зовнішньої інформації відводиться збору інформації про основних конкурентів. Маркетингова розвідка комерційних пропозицій конкурентів дозволяє зрозуміти ситуацію на ринку та запозичити успішні кейси реалізації збутових стратегій для свого бізнесу. Синтезовану за результатами аналізу інформацію можна використати як точку порівняння (орієнтир) для означення сильних та слабких сторін компанії у порівнянні із основними гравцями на ринку [14].

Система внутрішньої та зовнішньої інформації збутової маркетингової діяльності оперує вторинною інформацією, отримання якої не потребує проведення спеціальних досліджень. У разі необхідності отримати первинної інформації для цілей збутової діяльності безпосередньо від її носія (цільових споживачів, продавців, конкурентів, експертів тощо) проводяться окремі маркетингові дослідження і формується відповідна підсистема інформаційного забезпечення збутових рішень.

За результатами маркетингових досліджень компанія може оцінити обсяг ринку, визначити цільові сегменти, проаналізувати мотиви поведінки споживачів і на основі цієї інформації встановити цілі для розширення чи скорочення діяльності підприємства, сформулювати план продажу та розробити

збутову стратегію охоплення ринку. Якщо маркетингова аналітика внутрішніх процесів компанії покликана відобразити, що відбувається, то маркетингові дослідження дадуть відповідь на запитання, чому відбувається саме так.

Функціонування системи маркетингових досліджень передбачає використання як вторинної інформації, отриманої із внутрішньої бази даних компанії чи результатів зовнішнього моніторингу, а також методів збору первинної інформації – опитування, спостереження, експеримент, імітаційне моделювання. У табл. 1.2 наведені ключові характеристики таких методів.

Таблиця 1.2

### Основні методи збору маркетингової збутової інформації [38]

Метод	Визначення	Форми	Приклад застосування
Опитування	з'ясування позицій людей, їх намірів і поглядів шляхом реєстрації відповідей респондентів	анкетування, інтерв'ю	збір даних про смаки та вподобання покупців; дослідження іміджу фірм; вивчення мотивів покупок
Спостереження	вивчення поведінки об'єкта дослідження в реальній обстановці	польове і лабораторне	спостереження за поведінкою покупців у магазині, відвідувачів виставок і ярмарків
Експеримент	дослідження впливу одного фактору на інший при одночасному контролі сторонніх факторів	польовий, лабораторний	тестування нових товарів, дослідження реклами, тестування ринку
Імітаційне моделювання	дослідження зв'язків між різними змінними на відповідних математичних моделях	математичне, графічне	можливість вивчення багатьох факторів; залежність результатів від вихідних посилянь і припущень

Оскільки процес розробки та прийняття збутових рішень супроводжується високим рівнем невизначеності, а їх реалізація пов'язана зі значним рівнем ризику, особливого значення набуває система аналізу інформації. Основним завданням аналітичної системи є інформаційна підтримка збутових рішень через складання прогнозів продажів та перевірки різних альтернативних сценаріїв розвитку з урахуванням великої кількості змінних. Аналітична інформаційна система базується на використанні сучасних статистичних методів обробки даних та набору математичних моделей, які здатні відтворити конкретну збутову

ситуацію, тим самим дозволяючи менеджеру прийняти найоптимальніше з усіх можливих варіантів рішення [40, с. 17-18].

До сучасних методів аналізу інформації належать [38; 40]:

- регресійний аналіз – визначення інтенсивності зв'язку між певними змінними, наприклад, обсягами продажів і ціною, рекламою тощо;
- дисперсійний метод – підтвердження або спрощення впливу певних факторів (наприклад, реклами) на обсяги продажів;
- варіаційний аналіз – перевірка істотності впливу незалежних змінних на залежні;
- дискримінантний аналіз – розділення групи об'єктів через комбінацію багатьох змінених для пояснення відмінностей між ними;
- факторний аналіз – дослідження взаємозв'язку між змінними для визначення найбільш впливових факторів;
- кластерний аналіз – об'єднання змінних у певні однорідні групи;
- багатовимірне шкалювання – отримання просторового відображення відносин між об'єктами в дослідженні.

Разом з аналізом використовуються і методи прогнозування, які дозволяють оцінити ймовірні сценарії розвитку подій на основі попередніх даних та показників, що сприяє більш обґрунтованим рішенням у сфері збуту.

Після обробки та аналізу збутової інформації необхідно забезпечити її зберігання, надання доступу до неї іншим користувачам, забезпечити можливість оновлення та належний рівень захисту. Для цього на фірмі створюються централізовані бази даних, де маркетингова інформація групується за певними ознаками та подається у зручному для користувачів форматі.

Після формування бази даних необхідно забезпечити належний обіг та поширення зібраної збутової інформації. Для потреб відділу маркетингу інформацію візуалізують задля створення зручних та зрозумілих звітів, презентацій, дашбордів тощо. Збережена інформація забезпечує особу, яка приймає збутові рішення, необхідними даними для сегментації ринку,

визначення цільової аудиторії, розробки стратегій розподілу, планування рекламних компаній, оцінка ефективності та аудит торгових точок тощо.

Поширення збутової інформації між споживачами на різних рівнях організації виступає завершальним етапом формування збутової інформаційної системи. Це може включати як внутрішній обмін інформацією між різними службами компанії, так і налагодження, забезпечення та підтримка зовнішніх комунікацій зі споживачами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами.

Отже, покращення інформаційного забезпечення може відігравати вирішальну роль для забезпечення високої ефективності збутової маркетингової діяльності підприємства. Удосконалення процесів створення, аналізу та використання даних дає можливість чітко орієнтуватися в законодавчому полі, прогнозних показниках виробництва і збуту, географії цін на продукцію та ресурси, тактично правильно будувати виробничі, заготівельно-збутові і фінансові взаємовідносини.

### **1.3. Інформаційні технології в маркетинговій збутовій діяльності підприємства**

Успішність бізнесу визначається не лише на вдалими продажами товарів/послуг, але й правильним розумінням та використанням аналітичних даних. В сучасному світі щодня доводиться працювати із значними масивами даних, які використовуються для обґрунтування управлінських рішень у сфері збуту та управління продажами. Для автоматизації роботи із збору, обробки, інтерпретації та візуалізації даних використовуються інформаційні технології – сукупність методів та програмно-технічних засобів, об'єднаних у єдиний технологічний ланцюжок [8].

Сучасні інформаційні технології чинять суттєвий вплив на формування маркетингової інформаційної системи підприємства. Функціональні можливості таких інструментів роботи із даними дозволяють забезпечити швидкість, оперативність та точність забезпечення інформаційних потреб маркетингової діяльності. Разом з тим, сучасні інформаційні технології здатні не лише покращити технічні характеристики інформаційних систем, але й забезпечити виконання низки інших важливих функцій (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Основні функції сучасних інформаційних технологій в збутовій діяльності підприємства [32, с. 367]

Глобальна інтернет-мережа володіє унікальними характеристиками гіпермедійності, що визначає її потенційні можливості у представленні і засвоєнні інформації та посиленні взаємодії із споживачами. Окрім комунікативних функцій, цифрове маркетингове середовище є платформою для укладання угод, здійснення покупок і проведення різних платежів. Все це відкриває додаткові можливості збору аналітики за посередництвом цифрових технологій.

Крім того, роль, яку виконує глобальна мережа, не обмежується лише комунікативними функціями, а також охоплює можливість укладання угод, здійснення покупок і проведення платежів, надаючи їй вигляду глобального

електронного ринку, що відкриває додаткові можливості збору аналітики за допомогою цифрових технологій.

У практичній діяльності сучасні менеджери зі збуту широко використовують цифрові технології, які забезпечують безпосереднє функціонування ІС та відповідають за наповнення її аналітичної бази, а також візуалізацію отриманих даних у зручному для користувачів форматі.

Одним із сучасних комунікаційних трендів взаємодії із клієнтами є використання персоналізації – звернення на ім'я; надсилання особистих пропозицій, сформованих на основі історії покупок клієнта; індивідуальне обслуговування; швидкі відповіді на споживчі запити. В ході такої взаємодії формується інформаційна база даних клієнтів компанії, яка дозволяє оцінити статус, цінність та прибутковість клієнта. Чим краще компанія розуміє клієнта, тим точнішими будуть прогнози і тим ефективніше вона зможе вибудувати стратегію комунікацій відповідно до збутових цілей [41].

Проте, слід зазначити, що такі вигоди від використання клієнтської аналітики отримати неможливо без аналізу великих обсягів статистичних даних. Саме для вирішення таких задач використовуються автоматизовані системи управління відносинами із клієнтами – CRM системи. Така система використовується для поточного оцінювання клієнтської бази, відстеження продажів та історії взаємодії з ними, що дозволяє спрогнозувати їх купівельну поведінку, покращити клієнтський сервіс, підвищити лояльність клієнтів. Крім того, CRM-система забезпечує повний і прозорий контроль над будь-якою стадією продажів, що дозволяє виявити «вузькі місця» в ланцюгу просування та продажу продукції у збутовій діяльності, оптимізувати роботу менеджерів зі збуту, сервісних менеджерів та інших працівників, залучених до процесу реалізації.

Аналітичні можливості CRM-системи для цілей збутової політики забезпечують:

- збір та аналіз даних про клієнтів. Кожна взаємодія із клієнтом (телефонний дзвінок, електронний листування, замовлення на веб-сайті, реєстрація на підписку) одразу реєструється у системі CRM. Це дозволяє

сформувати повний образ клієнта, проаналізувати його попередні покупки та взаємодії з компанією, тим самим сформувати для нього персоналізовану пропозицію, що відповідає його запитам та потребам;

- збільшення продуктивності продажів. Автоматизована система роботи із клієнтами допомагає зменшити рутинні та повторювані завдання, такі як ведення журналу взаємодій або створення звітів. Це дозволяє співробітникам сконцентруватися власні зусилля на веденні переговорів з клієнтами та роботі над важливими угодами, що безпосередньо позначиться на зростанні обсягів збуту та прибутковості операцій;

- ефективне прогнозування та аналіз продажів. Через інструменти CRM компанія отримує доступ до детальної аналітики та звітів про продажі, що дозволяє провести аналіз тенденцій купівельної активності покупців, ідентифікувати найбільш прибуткові продукти або послуги, а також прогнозувати обсяги продажів. Крім того, CRM-система забезпечує відстеження показників конверсії на усіх етапах воронки продаж - скільки лідів додано за певний період часу, які канали продажу приносять нові заявки та з яких каналів угоди закриваються тощо.

Не менш важливого значення для організації збутової діяльності має налаштування логістичних процесів. Використання сучасних цифрових технологій у сфері логістики забезпечує ефективну циркуляцію інформаційних потоків у ланцюзі постачань, що дозволяє відслідковувати рух товарів та оптимізувати рівень товарних запасів у мережі. Покращення комунікацій між учасниками ланцюгу постачань знижує ризик виникнення потенційних коливань попиту, забезпечує чітку координацію усіх логістичних процесів та операцій, а також ефективне планування та управління збутовою діяльністю підприємства.

Цінність аналітика у сфері логістики для реалізації збутової політики підприємства полягає в наступному:

- Аналіз історичних даних дозволяє встановити оптимальне розміщення складів та центрів розподілу, побудувати ефективні транспортні маршрути для

здійснення перевезень, що суттєво скорочує час доставки товарів та витрати логістичної мережі, а також підвищує рівень задоволення споживачів.

- Використання технологій спостереження за реальним попитом дозволяє отримувати дані про динаміку продажів безпосередньо у торговій точці та інформувати компанію-постачальника про необхідність поставки товару. Це дозволяє чітко спрогнозувати, які кількість товару слід відвантажити в дистрибуційний центр, щоб забезпечити потребу роздрібних точок. Таким чином, компанія оптимізує рівень запасів товарів на складах, тим самим уникаючи як надлишку товарів, так і попереджуючи виникнення дефіциту, наслідками якого може стати витрата клієнтів.

- Інноваційні технології GPS-відстеження вантажів, автоматизовані системи складського управління, електронні системи замовлення покращують точність, швидкість та надійність збутових операцій підприємства. Це дозволяє підвищити якість та оперативність обслуговування кінцевих споживачів.

Сучасний розвиток технологій електронної комерції дозволяє компаніям змінити формат роботи на цифровий та ефективно продавати свій товар онлайн. Розробка власного вебсайту, електронних каталогів, інтернет-магазинів та інших діджитал платформ відкриває для бізнесу можливість досягти широкої аудиторії клієнтів, забезпечити зручність покупки, тим самим прискоривши процес збуту.

Результати взаємодії відвідувачів із сайтом фіксується, а потім аналізуються з метою покращення та оптимізації роботи ресурсу, щоб користувачі якомога довше затримувалися на сайті та зрештою оформили послугу чи товар. Так формується Web-аналітика – один із потужних засобів розуміння поведінки та особливості взаємодії користувачів з сайтом компанії.

Присутність компанії в соціальних мережах відкриває можливість створення нових каналів продажів і комунікації зі своїми споживачами та допомагає не втрачати позиції на ринку навіть у період кризи. Це стосується не тільки діяльності великих корпорацій, а й середнього та малого бізнесів. Розповсюдження інформації про продукцію та послуги через соціальні мережі дозволяє компанії



залучити більше аудиторії, взаємодіяти із клієнтами та отримувати швидкий зворотній зв'язок.

Для реалізації збутових цілей підприємства особливо цінним є використання функціоналу штучного інтелекту для аналізу великих обсягів даних. Використання цифрових технологій у комунікаціях із цільовою аудиторією дозволяє отримати великих об'єм інформації про особливості поведінки споживачів як історія переглядів на сайті, переходи на сторінки, історія покупок, активність у соцмережах, зворотній зв'язок тощо. Саме технологія Artificial intelligence дозволяє швидко та оперативно згенерувати ці відомості, проаналізувати їх та виявити патерни та закономірності у вподобаннях споживачів. На основі такої аналітики маркетологи зможуть розробляти ефективні плани збуту та стратегії комунікації із клієнтами [53, с. 131].

Отже, глибинне розуміння потреб споживачів на основі застосування технологій AI для збору, систематизації та обробки великих масивів інформаційних даних створює можливості для розробки цільових рішень, здатних активізувати їх купівельну активність та збільшити продажі компанії.

Слід зауважити, що розвиток сучасних інформаційних технологій дозволяє збутовими менеджерами широко використовувати інструменти візуалізації даних. Такі інструменти як Google Data Studio, Tableau, Power BI дозволяють перетворити складні бази структурованих даних у діаграми, графіки, звіти, дашборди для посилення презентабельності та легкості подачі збутової аналітики [8].

Таким чином, діджиталізація та інформатизація бізнес-процесів пріоритезує використання спеціалізованого програмного забезпечення та інструментів візуалізації даних в збутовій маркетинговій діяльності підприємства, що дозволить значно підвищити ефективність вирішення задач у сфері збуту та забезпечить прибутковість компанії.

## **Висновки до розділу 1**

Збутова діяльність підприємства передбачає застосування сукупності організаційних, комерційних та логістичних заходів просування товару на ринок, зорієнтований на задоволення потреб споживачів та досягнення цілей підприємства. Вона супроводжується невизначеністю результатів управлінських рішень, оскільки передбачає безліч зовнішніх контактів та умов, від яких залежатиме успіх бізнесу. Такі ризики можна суттєво зменшити за рахунок використання інформаційних ресурсів.

Управління збутовою діяльністю передбачає формування надійної системи інформаційного забезпечення, що в свою чергу вимагає визначити обсяги та структуру інформації, яка необхідна для обґрунтування збутових рішень; обрати джерела та методи збору даних; розробити дієвий механізм аналізу, передачі та поширення інформації, а також створити сприятливі умови ефективного використання бази даних в процесі стратегічного управління збутом.

Оскільки збутова діяльність є складовою маркетингового комплексу, яка результує маркетингові зусилля фірми та демонструє ефективність продаж, то при побудові її інформаційної системи доцільним є використання загальної логіки формування МІС, адже всі наявні та здобуті в ході досліджень дані про ринок, попит та конкурентів є базою для розробки і обґрунтування збутових операцій фірми. Для цього необхідно забезпечити чітку інтеграцію внутрішньої системи обліку, систему маркетингової розвідки, маркетингових досліджень та систему аналітичної обробки сформованого масиву інформації.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «КОНЦЕРН «ГАЛНАФТОГАЗ»

#### 2.1. Характеристика збутової діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз»

Для ринку нафтопродуктів України характерною тенденцією є поступова консолідація операторів ринку та зміна формату бізнес-моделі – від звичного місця заправки автомобіля до повноцінного комплексу, який пропонує відповідні сервіси та товари/послуги для подорожуючих. Звісно, первинною потребою споживачів АЗС є покупка пального для транспортного засобу. І тут важливими критеріями відбору стають географія мережі, якість палива, впізнаваність компанії та рівень довіри до неї, а також наявність знижок. Окрім економічних вигод, для споживача актуально отримати професійне сервісне обслуговування автомобіля та комфортного середовища для себе. Довіра до бренданих мереж в цьому контексті значно вища, оскільки власники автомобіля мають можливість отримати якісні додаткові послуги – миття машини, купівля супутніх товарів, гігієна, харчування тощо.

Саме тому конкуренцію на ринку пального можна охарактеризувати як нецінову, оскільки різниця в ціні на один і той же вид пального на різних легальних АЗК мало відрізняється [34, с. 194].

Одним із таких операторів ринку, який тривалий час підтримує високі стандарти обслуговування клієнтів та активно впроваджує принципи соціальної відповідальності бізнесу, є АТ «Концерн Галнафтогаз» - флагман національного холдингу компаній ОККО GROUP. Ця група об'єднує більше як 10 різнопрофільних бізнесів у сферах виробництва, торгівельної діяльності, будівництва, надання сервісних послуг. Інституціональним інвестором ОККО GROUP є Європейський банк реконструкції та розвитку [48].

АТ «Концерн Галнафтогаз» – це українська компанія з міжнародним капіталом, яка належить до числа найбільших платників податків і роботодавців

України. Чисельність персоналу нараховує понад 9 000 тисяч осіб, з яких , 72% з яких – працівники автозаправних комплексів і ресторанів на АЗК, решта – офісні працівники та працівники супутніх підрозділів.

У своїй діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз» чітко та послідовно дотримується високих міжнародних стандартів якості пального, сервісного обслуговування, корпоративного управління і реалізації цілей сталого розвитку. «Концерн Галнафтогаз» переконаний, що відповідальний бізнес не повинен залишатися осторонь важливих для суспільства процесів. Тому проекти у сфері сталого розвитку є невід’ємною частиною діяльності компанії [47]:

- **Благодійність.** Із 2018 року на сайті програми лояльності Fishka діє проєкт «Fishka. Благодійність». Кожен небайдужий учасник програми може перерахувати бали на підтримку актуальних проєктів. Загалом, від початку роботи «Fishka. Благодійність», бали перерахували понад 18 000 учасників програми лояльності. Станом на 2023 рік вдалося реалізувати 45 благодійних проєктів та зібрати близько 55 140 811 гривень від 277 270 благодійників.

- **Збір вживаних речей.** Починаючи з 2014 року, на АЗК ОККО відбувається збір вживаних речей для малозабезпечених. З цією метою на наших заправках встановлені спеціальні контейнери в різних містах України. Цей проєкт зі збору вживаних речей вирішує відразу дві важливі проблеми: це допомога людям, котрі опинилися у скрутних життєвих обставинах, і пропагування екологічно відповідального ставлення до речей, яким ще можна дати друге життя. Партнерами ОККО є громадські організації, які безкоштовно розподіляють речі серед соціально незахищених громадян.

- **Безбар’єрність.** ОККО дбає про комфорт і доступність сервісів мережі для усіх клієнтів, у тому числі батьків, що подорожують з маленькими дітьми чи людей з інвалідністю. Усі нові АЗК мережі проєктуються й будуються з дотриманням цих норм. У рамках політики безбар’єрності на автозаправних комплексах ОККО облаштовано пониженні бордюри у місцях перетину пішохідних шляхів з проїзною частиною та понижені входи до приміщення

торгового залу, окремі паркувальні місця та санвузли для людей з інвалідністю. На більш як 30 АЗК компанії встановлено пеленальні столики.

Компанія прагне підтримувати постійний діалог з усіма зацікавленими сторонами, оскільки це допомагає їй удосконалювати бізнес-процеси, розуміти та прогнозувати, як діяльність компанії може вплинути на суспільство та середовище, в якому вона розвивається.

АТ «Концерн Галнафтогаз» управляє однією з найбільших автозаправних мереж в Україні. Станом на кінець 2020 року до початку повномасштабного вторгнення мережа нараховувала 420 автозаправних комплексів під брендом ОККО. Крім того, підрозділи компанії займаються і реалізацією товарів через магазини на АЗК, продажем нафтопродуктів великим та малим гуртом, надають послуги з експертизи якості пального, зберігання і транспортування нафтопродуктів. Станом на кінець 2021 року у підпорядкуванні компанії було 11 нафтобаз, 1 газонаповнювальна станція, 3 склади мінеральних добрив, Херсонський нафтоперевалювальний комплекс, 15 стаціонарних та 4 мобільних лабораторії контролю якості нафтопродуктів, а також 2 лабораторії з контролю якості скрапленого газу [47].

Для диверсифікації та генерування нових джерел зростання компанія продовжує розвивати й нові види бізнесів, як-от торгівля мінеральними добривами, природним газом, електроенергією, матеріально-фінансове забезпечення агровиробників. У 2021 році компанія продала своїм контрагентам 73 тисячі тонн мінеральних добрив і 350 мільйонів кубометрів природного газу. У рамках програми підтримки агровиробників за звітний рік було отримано й продано приблизно 45 тисяч тонн агропродукції.

Окрім того, у структурі компанії діє найбільша в Україні мережа закладів харчування в дорозі, що дозволяє створити унікальну товарну пропозицію мережі. До структури компанії входить 28 ресторанів під брендами A la minute, Pasta Mia, Meiwei, ресторан нового формату Food Garage (м. Львів) та кафе в форматі Hot café city, що знаходяться у Львові та Івано-Франківську. У ресторанах A la minute можна скуштувати страви європейської кухні, Pasta Mia – італійської

та Meiwei – паназійської. Новий формат Food Garage, який відкрили у вересні 2019 року, поєднав у собі найкращі страви кухонь усіх трьох форматів [47].

Для стимулювання продаж АТ «Концерн Галнафтогаз» ініціював створення найбільшої в Україні національної коаліційної програми лояльності Fishka. Усі учасники програми мають змогу отримувати бали за кожну покупку в торгових точках більш як 29 компаній-партнерів формату В2С. Клієнти програми здійснюють покупки з картою Fishka у більше ніж 2 000 торгових точках партнерів та 146 інтернет-магазинах через сервіс Fishka Online. Основні параметри програми Fishka а початок 2022 року становили: 29 компаній формату В2С; 28 компаній формату В2В; 6,8 мільйона зареєстрованих учасників 1,5 мільйона покупок за рік; 2 006 торгових точок партнерів; 146 інтернет-магазини.

Згідно Статуту основним напрямками діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз» є:

- ✓ Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом.
- ✓ Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах.
- ✓ Надання в оренду й експлуатацію нерухомого майна.

Продаж нафтопродуктів у роздріб (через мережу автозаправних комплексів) забезпечує основну частку грошового обігу компанії – понад 70%. Решта видів діяльності – менше 30% (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Частки від обігу товарів та послуг в мережі АЗК ОККО, %

<b>Напрямки діяльності</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
роздріб -нафтопродукти	71,4	69,5	71,5	70,6
дрібний гурт - нафтопродукти	10,3	8,8	8,7	12,3
магазини на АЗК	6,2	7,8	5,7	4,7
великий гурт - нафтопродукти	6,4	6,1	8,5	8,1
кафе	3,7	4,4	3,1	2,5
мінеральні добрива	1,7	2,9	1,6	0,8
ресторани	0,4	0,4	0,7	0,7
комерційна оренда	0,1	0,1	0,0	0,0

Джерело: складено за даними внутрішньої звітності АТ «Концерн Галнафтогаз»

АТ «Концерн Галнафтогаз» веде свою діяльність у всіх регіонах, окрім окупованих територій. Збутова діяльність компанії спрямована на забезпечення клієнтів різними видами якісного пального (бензин, дизельне паливо, газ) та пов'язаними з ним супутніми для автотранспорту товарами та послугами.

АТ «Концерн Галнафтогаз» для збуту палива використовує традиційний канал розподілу нульового рівня – продаж безпосередньо через власну мережу автозаправних станцій ОККО. Це основний і найбільш загальноживаний спосіб продажу пального компанією. Такі АЗС розташовані на ключових автомагістралях, великих містах, а також на важливих транспортних магістралях, де забезпечують обслуговування автотранспорту.

Крім того, компанія активно застосовує у продажах електронні канали збуту. Звісно, окремої онлайн-платформи у компанії немає, а її сайт-візитка носить швидше інформативний характер та не розроблений під електронну комерцію. Проте, АТ «Концерн Галнафтогаз» створила застосунок власної програми лояльності Fishka, де кожен власник авто може купити купони на придбання палива за фіксованою ціною та зарезервувати його на 90 днів з моменту придбання.

Для непаливних продаж (магазини, ресторани, кафе)компанія також використовує прямі канали збуту. Для комфорту та зручності клієнтів у ресторанах працює доставка із партнерськими сервісами Glovo, Raketa, Bolt. На окремих АЗС запущено програму ОККО Drive, де можна замовити та отримати страви з меню кафе, не виходячи з авто. У 2019–2021 роках частка маржі непаливних продажів в мережі АЗК ОККО у загальній ритейловій маржі – 26–29%. У 2022-му приріст у непаливній маржі концерну склав на \$2 млн [45].

Звісно, повномасштабне вторгнення суттєво вплинуло на фінансові результати діяльності мережі АЗК ОККО. Якщо у 2021 році в Україні зафіксовано рекордні обсяги споживання нафтопродуктів за останні 10 років – понад 12,2 мільйона тонн, то вже в наступному році втрата активів та проблеми з логістикою через війну поставила гостро питання виживання бізнесу і його адаптації до нових реалій.

У табл. 2.2 наведені фінансові показники концерну за 2018-2021 роки.

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники АТ «Концерн Галнафтогаз»

Показники	2018	2019	2020	2021
Виторг, млн грн	38 104	41 061	33 131	50 607
Чистий прибуток, млн грн	1 283	2 720	2 670	2 420
Сплачені податки, млн грн	7 260	8 110	7 400	7 410

Нової статистики за роки війни в Україні компанія не публікує. А тому дані про результати діяльності компанії можна отримати із інтерв'ю із CEO компанії Василем Даниляком та експертних оглядів стану ринку пального в Україні.

Так, за оцінками керівництва концерну «втрати АТ «Концерн Галнафтогаз» від знищених нафтобаз разом з паливом склали \$75 млн. Загалом втрачено майже 13 500 т нафтопродукту. У Львові – близько 1 600 т, у Херсоні – близько 6 800 т. Також пошкоджено, знищено та під окупацією біля 46 АЗК. 13 комплексів залишаються на тимчасово окупованих територіях і 10 закрито через значні пошкодження. Решту вдалося відновити та повернути до роботи» [45].

Незважаючи на виклики, спровоковані воєнним станом, компанії вдалося не лише відновити свою діяльність, але й наростити обсяги збуту та збільшити ринкову частку. Так, «за перші шість місяців 2022 року мережа АЗС ОККО отримала 3 млрд грн чистого прибутку, що на 20% більше, ніж за весь минулий рік, та у 2,5 раза більше, ніж за аналогічний період минулого року. Виручка ОККО зросла на 64%, до 32,8 млрд грн. і це незважаючи на те, що ринок просів на 35%, що зіставно з падінням ВВП. Більше того, за ріккомпанія заплатила майже 3,3 млрд грн (без митних платежів). З розрахунку на одну АЗС ми заплатили 8,1 млн грн внутрішніх податків. Разом з імпортними податками ми торік заплатили 7,4 млрд грн. Це приблизно половина всіх податків галузі» [45].

Забезпечити конкурентні переваги на пальному ринку в умовах політичної та економічної нестабільності, а також загроз національної безпеки країни концерну «Галнафтогаз» вдалося за рахунок як об'єктивних причин (розміщення



автозаправних станцій переважно у західних та центральних регіонах України; близькість до кордону), так і виваженої політики постачання пального. Незважаючи на постійні загрози, мережа АЗК ОККО активно працювали в усіх напружених точках, де більшість компаній зупиняли свою роботу.

За підсумками 2022 року мережа АЗК ОККО зайняла перше місце серед українських паливних компаній із ринковою часткою у 25% за власною оцінкою. Крім того, мережа ОККО входить у трійку найбільших АЗС-мереж за кількістю автозаправних комплексів і посідає друге місце за обсягами реалізації нафтопродуктів через автозаправки [46].

Швидке перевлаштування географії поставок пального та організація логістики дозволило концерну зайняти першість у покритті потреб ринку у пальному. Досягнути такої переваги АТ «Концерн Галнафтогаз» вдалося, насамперед, тому, що вони відмовилися від поставок пального з країни агресора ще до початку війни. На рис. 2.1 подана структура постачання пального.

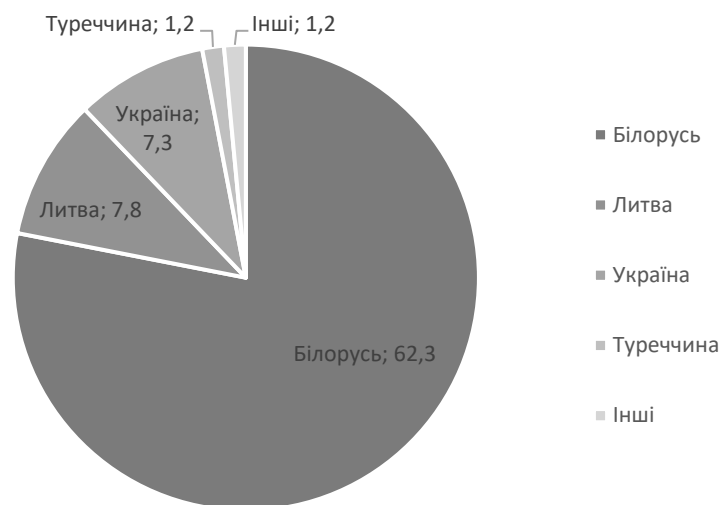


Рис. 2.1. Структура постачання пального для мережі ОККО у 2021 році

Джерело: дані управлінської звітності АТ концерну «Галнафтогаз»

Ще у 2021 році найбільші обсяги ДП і бензинів компанія імпортувала з Білорусі та Литви, а найбільші обсяги скрапленого газу – з Казахстану й Білорусі.

Після зміни постачальників компанія забезпечує споживачів імпортом пального стандарту Євро-5 з Польщі та Литви.

АТ «Концерн Галнафтогаз» перебуває в постійному пошуку інноваційних рішень, які допомогли б удосконалити сервіс та зробити ще ефективнішою економічну складову. Саме інвестиції у розвиток мережі, логістичну інфраструктуру та маркетинг дозволили сформувати сильну технічну базу мережі АЗК та успішно подолати виклики ведення бізнесу у воєнний час.

## **2.2. Особливості реалізації збуту пального в умовах війни: виклики та можливості**

Роздрібний ринок нафтопродуктів України переживає важливі зміни. Після першого року війни втрачено багато станцій та нафтобаз, зменшився потік клієнтів через міграційні процеси, а також помітно підвищилися роздрібні ціни на пальне. До війни в Україні нараховувалось близько 8000 роздрібних точок продажу пального; через повномасштабне вторгнення кількість клієнтів АЗК скоротилася на 40%, а середнє зростання цін на бензин і дизельне паливо склало 3,2% і 2,4% відповідно [5]. Саме ці тенденції й визначали умови діяльності АЗК минулого року.

Очевидно, що роздрібний ринок пального стикнувся із логістичними, ціновими та структурними викликами, які вимагали оперативної адаптації збутової діяльності до умов нової реальності ведення бізнесу. З однієї сторони, загрози обстрілів активувала питання безпеки, а з іншої – АЗС працюють із стратегічно важливим ресурсом, від забезпечення яким залежить не лише оборона країни, але й життєздатність економіки.

Логістичні виклики для АЗК вимагали пошуку нових джерел постачання пального та побудови принципово нової логістичної системи, в тому числі нафтопродуктозбереження.

Щоб зрозуміти причини паливної кризи та масштаби змін, які варто було провести, порівнюємо умови розвитку галузі до війни і той стан, в якому вона опинилася зараз. До початку повномасштабного вторгнення Україна імпортувала 70% нафтопродуктів за рівня місячного споживання ресурсів у 1 млн. тонн. Найбільші поставки палива проводилися із білорусі та рф – в загальному підсумку на зазначені напрямки дистрибуції припадало близько 60% завезеного бензину та 85% дизпалива. Власне виробництво українських НПЗ забезпечувало близько п'ятої частини національних потреб у паливі, відповідно, решта покривалася поставками із Литви та інших країн-постачальників.

Із початком війни Україна одразу втратила близько 80% потенціалу забезпечення нафтопродуктами, що й спровокувало гострий дефіцит палива в країні. Через ракетні обстріли свою роботу припинили основні українські нафто- та газопереробні заводи (Шебелинський та Кременчуцький). Останній фактично до війни покривав потребу національного ринку на 30% необхідним бензином і в логістичному забезпеченні обслуговував бізнес центральної та східної України. Крім цього, тривав обстріл нафтобаз, що робило неможливим накопичення ними значних запасів палива.

Змін зазнала не лише географія поставок, але й сама логістична система. Раніше поставки імпортного палива здійснювалися через залізницю, трубопроводом та морським шляхом, тим самим забезпечуючи короткий цикл доставки (до семи днів) та відносно низькі витрати на логістику.

Раніше налагоджені канали поставок треба було терміново переорієнтувати на порти країни ЄС з доставкою через західний кордон країни та порти Дунаю. Проте, у більшості трейдерів не було ані напрацьованих каналів збуту пального, ані зв'язків на ринках ЄС, щоб оперативно заключити договори поставок. В дефіциті були і перевалочні потужності залізничних колій і самі бензовози.

Такий тиск звісно витримали не усі оператори роздільного ринку пального, адже терміновість пошуку постачальника вимагала значних коштів, адже світовий ринок пального працює виключно по передоплаті. ОККО одна із

небагатьох ритейлерів змогла налагодити поставки пального з країн ЄС і працювати під час дефіциту пального. Така операція вартувала компанії одномоментних вливань капіталу у розмірі \$200 млн. для внесення передплати міжнародним посередникам [45].

Україна й надалі залишається державою з високим рівнем залежності від імпорту нафтопродуктів, проте вона повністю змінила вектор закупівельної політики і повністю зорієнтувала її на такі країни як Литва, Румунія та Польща. Зміни відбулися не лише в диверсифікації імпорту палива, але й у структурі системи постачання. Так, понад 40% пального тепер надходить у бензовозах, решта – йде залізницею через безліч переходів. Для цих цілей був створений великий парк бензовозів, який у порівнянні із 2021 роком зріс більше як у чотири рази.

Проте, попри налагодження поставок проблема безпеки таких вантажів залишалася. Оператори ринку уникають зберігання пального на нафтобазах. Результатом пошуку ефективних рішень стало формування гнучкої системи збереження нафтопродуктів. Україна впровадила мобільний метод зберігання палива, що дозволив розосередити запаси по всій країні, тим самим унеможливилася спроби ворога їх знищити. Саме для реалізації такого проєкту і були використані придбані в Європі бензовози.

Наростаюча внутрішня криза в Україні значно погіршила позиції вітчизняних постачальників палива, які потребували додаткового фінансування. Причиною цього стали зростання термінів поставок (з 1 тижня до 1,5-2 місяців) та закупівельної ціни на паливо (з 1000 євро/т до війни до 1500-1700 євро/т).

Разом з цим, діюча політика державного регулювання цін на пальне стримувала можливості бізнесу. З травня 2021 року уряд України запровадив цінове регулювання роздрібних цін на пальне, яке мало на меті обмежити отримання мережами АЗС наприбутків шляхом цінових маніпуляцій. Так, було зафіксовано максимально граничну вартість палива, яка становила для бензину 37,69 грн/л (з урахуванням граничного рівня торгової надбавки) та дизпалива – 42,63 грн/л. Таким чином, ринку була характерна стабільно невисока маржа

продажів палива, зумовлена державним регулюванням цін та низькою маржинальністю гуртових продажів [50].

Тож на початку повномасштабної війни трейдери були, з одного боку, затиснуті необхідністю вибудовувати нові ланцюжки поставок палива через західні кордони, а з іншого - торгувати паливом на АЗС за встановленою державою ціною. В результаті це призвело до того, що країна зіткнулася зі справжнім дефіцитом пального.

За оцінками експертів ринку, мережі АЗС не могли наповнити ринок паливом, оскільки завозити нафтопродукти за державною ціною можна було лише із збитками для власного бізнесу. За таких обставин представники рітейлу, які дотримувалися встановлених державою правил, змушені були запроваджувати обмеження на продаж пального «в один бак» - по 10-30 літрів на одне авто. Невеликі мережі АЗС або зупиняли роботу через нестачу пального, або взагалі припиняли свою діяльність.

Витримати такий ціновий тиск стало неможливим без участі держави. Щоб оператори ринку змогли наситити його необхідним ресурсом, уряд прийняв рішення про зміну підходу до ціноутворення на пальне. Спочатку було скасовано акциз на імпорт бензину, дизельного палива та скрапленого гагу і зменшено ставку ПДВ за цими позиціями з 20% до 7%. За даними операторів ринку, «це дозволило знизити середню вартість бензину на 10,1 грн/л, ДП – на 7,9 грн/л» [5]. При цьому в уряді очікують, що, незважаючи на такі поступки, оператори ринку не піднімуть граничні ціни на дизпаливо вище 58 грн, а бензину – 52 грн за літр. Такий підхід дозволив стримати зростання цін і стабілізувати ринок пального.

Наступним кроком стало часткове повернення акцизу влітку 2022 року – «ставка становила €100 за 1000 л бензину і дизпалива. Автогаз обкладається акцизним збором на довоєнному рівні – €52 за 1000 л. Зменшена ставка ПДВ продовжувала діяти. З 1 липня 2023 року відновилося довоєнне оподаткування палива. ПДВ повернувся на рівень 20%, а ставки акцизів склали: на бензин – €213 за 1000 л; на дизель – €139.5 за 1000 л» [24].

Наразі ціни на пальне поступово зростають.

Динаміку цін на пальне зображено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Динаміка цін на нафтопродукти на ринку України

Джерело: сформовано за даними [5]

Безумовно, відміна тимчасового податкового послаблення збільшила ціни на пальне. Проте, таке зростання відбувалося поступово через наявність у резервуарах мереж АЗС пального, завезеного ще до того, як вступила у сила нова процедура цінового регулювання ринку. Разом з тим, підвищений попит аграріїв на дизпаливо у сезон збору врожаїв сприяв активізації роздрібного продажу.

Проте, на сьогодні базують чинником ціноутворення на пальне залишається стан світової економіки та котирування нафти на світових біржах. В цьому контексті, є приводи до песимістичних оцінок. Так, на засіданні країн-членів ОПЕК було «досягнуто згоди про зниження загальних цільових показників видобутку нафти з 2024 року ще на 1,4 барелів на добу. Скорочення видобутку з боку Організації країн-експортерів нафти (ОПЕК) та її союзників, а також санкції проти Ірану, Венесуели та Росії, що змінюють глобальні пропозиції сирої нафти, впливають на пропозицію та підвищують роздрібні ціни

на пальне. Кожне підвищення ціни на сиру нафту на 10 доларів додає приблизно 24 центи до вартості кожного галону бензину» [49].

І така тенденція буде зберігатися й надалі, тому прогнози на 2024 рік досить очевидні. Разом з тим, потужним стримувальним фактором для подальшого зростання цін на пальне на АЗС України є низька платоспроможність населення, а це змушує операторів ринку шукати нові підходи до забезпечення потреб споживачів та підтримці власної рентабельності. Так, великі мережі АЗС встановлюють невисоку маржу на бензин, тоді як перекидають різниця на дизпаливо, розподіляючи таким чином витрати між різними клієнтами.

Як видно, податкова політика держави є не єдиним фактор ціноутворення нафтопродуктів. Вартість пального визначається рівнем світових цін, внутрішньою стабільністю ринку, конкуренцією і попитом. Так, в загальному фактори ціноутворення нафтопродуктів можна узагальнити у такій схемі:

- Світові ціни на нафту. Україна є імпортером і залежить від світових котирувань на нафту. Зміни цін на міжнародних нафтових ринках, таких як ціни на бензин і сиру нафту, вочевидь, впливають на вартість пального в Україні.
- Курс валют. Якщо гривня слабшає стосовно долара, вартість імпортованих нафтопродуктів збільшується.
- Податки та акцизи.
- Дистриб'юторські та роздрібні націнки. Компанії, що займаються постачанням і збутом пального, включно з дистриб'юторами та роздрібними мережами АЗС, встановлюють свої націнки на пальне.
- Логістичні витрати. Вартість доставлення, зберігання і розподілу пального включено до його роздрібної вартості.
- Попит. В умовах війни попит на пальне в Україні загалом скоротився. Багато автовласників поповнили лави ЗСУ, ще частина виїхала за кордон. Водночас у моменти паніки населення, пов'язаної з тими чи іншими військовими подіями, попит різко збільшується [24].

Загалом, ціни на пальне є результатом складної комбінації дії всіх цих факторів, а тому мають бути комплексно враховані при виборі політики ціноутворення АЗС.

Основними гуртовими споживачами палива на українському ринку є промислові та аграрні підприємства, комунальні та державні організації, будівельні та авіакомпанії, а також військові, поліція, Державна служба з надзвичайних ситуацій, які знаходяться у при розподілі дефіцитних нафтопродуктів. У 2022 році понад 30% дизельного палива використано для потреб військової техніки [4].

На рис. 2.3 наведено зміну споживання нафтопродуктів в Україні у 2021 та 2022 роках.

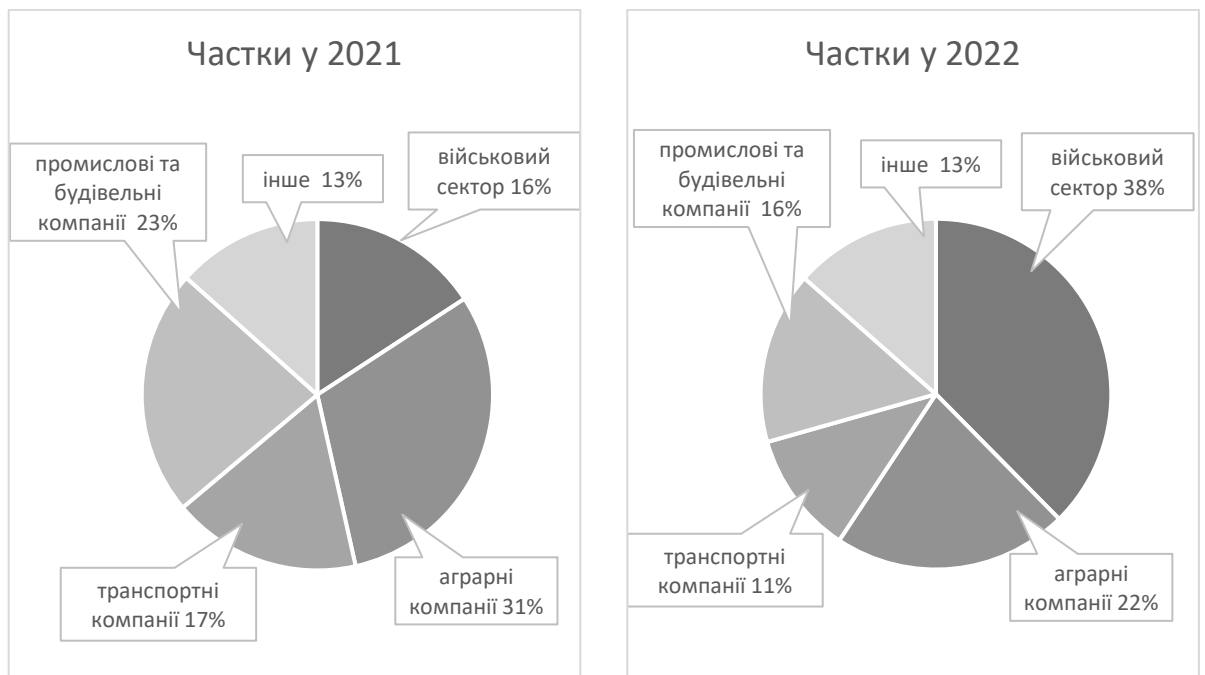


Рис. 2.3. Частки основних гуртових споживачів пального у 2021-2022 рр.  
Джерело: сформовано за даними Pro-Consulting [4].

Зростаюча потреба у пальному активізує ще один виклик для мереж АЗС – забезпечення якості нафтопродуктів та конкуренція з боку недобросовісних продавців. Слід зазначити, що даний виклик для великих мереж АЗС особливо актуалізується в періоди послаблення державного регулювання цін на пальне.



Згідно досліджень, проведених Інститутом споживчих експертиз, близько третини українських автозаправних станцій торгують неякісним паливом за суттєво зниженими цінами. Тіньовий ринок працював в основному через нелегальні АЗС або «бочки», через які продавалося контрабандне пальне або пальне сумнівної якості, виготовлене міні АЗС. Саме такі торгівці створювали додаткову пропозицію пального і тим самим збивали ринкові ціну.

В Україні за різними підрахунками «зараз працює біля десятка міні-НПЗ із сумарним обсягом переробки 50 тис. т газоконденсату й нафти, виробництво бензину – до 45 тис. т на місяць. Втрати державного бюджету, зокрема акцизного збору, становлять 200 млн грн на місяць, а розмір несплаченого ПДВ уже сьогодні оцінюються у 400 млн грн щомісяця» [34].

Розвиток тіньового ринку у сфері роздрібної торгівлі паливом ще до початку війни завдавало державі значних збитків. За підрахунками експертів Комітету Верховної Ради з питань фінансів, податкової та митної політики вони оцінювалися у суму 20 млрд грн. [46].

Після повернення акцизів та ПДВ на бензин і дизель кількість контрафактного пального на ринку значно зростала. Доходи таких операторів ринку формувалися за рахунок ухиляння від сплати податків, що і було їх основних джерелом демпінгу. Однак, після зниження податків та відміни акцизного збору податкові схеми стали не вигідними і вони втратили свою неправомірну конкурентну перевагу. Із поверненням старої системи оподаткування існують ризики повернення тіньових схем.

В період дефіциту пального урядом було прийнято ряд заходів на збільшення радіусу пошуку пального, щоб закрити потреби ринку. Він дозволив обіг пального класів Євро-3 і Євро-4 та спростив проходження митного оформлення вантажів з нафтопродуктами. У портах Європи трейдери накопичують пальне різної якості та формують різні за складом мікси. Окремі партії, які не відповідають суворим нормативам Євро-5, продаються дешевше і відповідно конкуренція на них з боку рітейлерів значно менша.

По суті, було легалізований бензин заниженої якості, використання якого дозволило б забезпечити пріоритетні потреби Збройних Сил у паливі, і при цьому отримувати надходження до бюджету від сплати податків. Невідповідність екологічним стандартам такого палива наразі не є основним критерієм вибору пального, адже існують нагальні потреби у воюючої країни. Доречно відмітити, що переважна частина військової техніки та тепловозів «Укрзалізниці» зроблені за часів дії стандарту Євро-2, а тому така паливо не погіршуватиме їх експлуатаційні характеристики.

Отже, початок повномасштабної війни в Україні створив безліч загроз для паливного ринку. Схеми роботи, які застосовувались у мирний час, показали свою нежиттєздатність в умовах воєнного стану. Швидке перевлаштування логістичних потоків, зміна системи збереження нафтопродуктів, а також державна підтримка операторів ринку дозволила відновити їх повноцінну роботу та забезпечити зростаючі потреби економіки у паливних ресурсах.

### **2.3. Аналіз збутового потенціалу концерну «Галнафтогаз» на ринку пального України**

Для діагностики збутового потенціалу концерну «Галнафтогаз» проведемо аналіз конкурентних сил, які діють на ринку, і здатні впливати на прибутковість компанії. За допомогою цієї моделі компанії отримують глибоке розуміння власної конкурентної позиції в галузі, виявляють можливості для розвитку та подолання потенційних загроз, тим самим розробляючи ефективні збутові стратегії та методи управління продажами.

Конкурентне суперництво на ринку дозволяє визначити інтенсивність конкуренції та визначити ключових гравців, унікальність їх торгової пропозиції та фактори успіху у галузі, тим самим оцінюючи можливості компаній впливати на ринкову ситуацію. Розуміння сил конкурентів допомагає компаніям виявити ринкові ніші, де вони можуть залучити клієнтів і зайняти стійку позицію.

За даними «Консалтингової групи А-95» розподіл основних гравців на паливному ринку України дещо змінився (див. рис. 2.4).

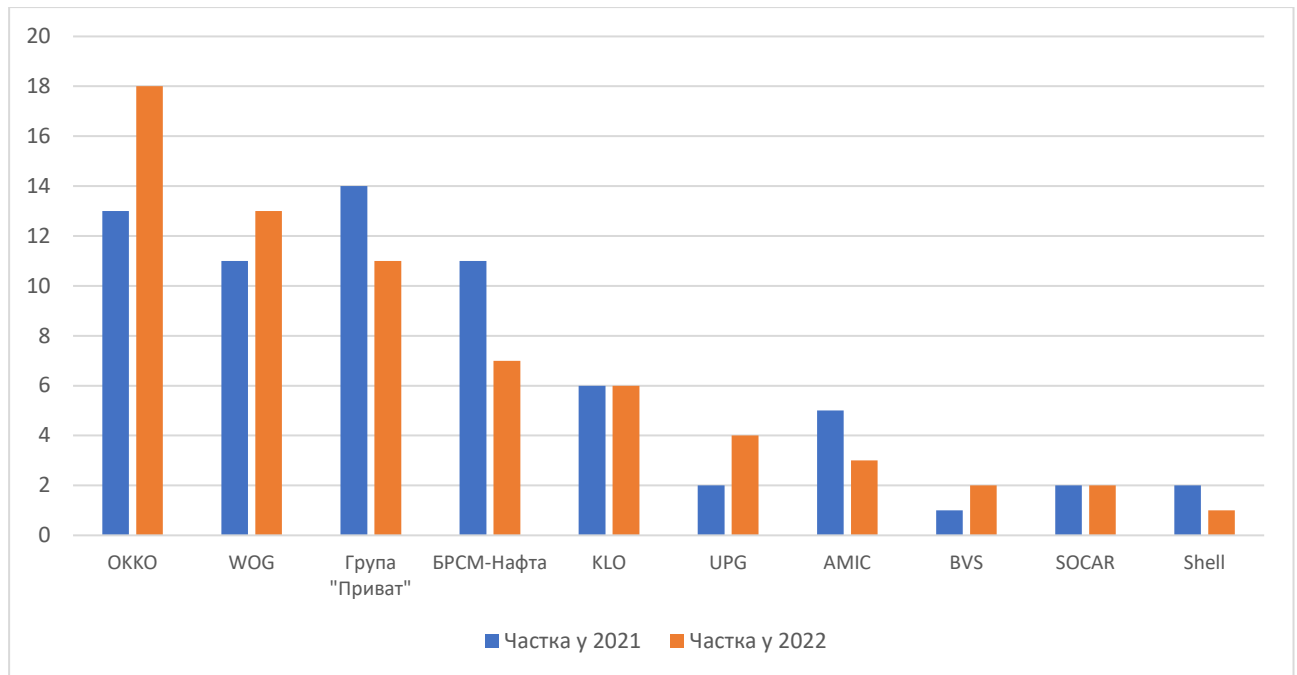


Рис. 2.4. Розподіл сил на ринку пального України у 2021-2022 роках [46]

Згідно проведених досліджень, у 2021 році першість лідерських позицій була за консолідованою групою «Приват», яка утримувала 14% ринку та володіла близько 1600 одиниць автозаправних станцій. На другому місці була мережа АЗК ОККО з 430 заправками та часткою у 13%; ладі – WOG, який зайняв 11% ринку, продаючи пальне через 380 станцій і БПСМ-Нафта із 200 заправками і 11% ринку. Іншими словами, майже дві третини ринку були за найбільшими 4 паливними компаніями.

Але вже у перший повоєнний рік конкурентні сили змінили свої позиції. У лідери вийшли ОККО з часткою на ринку пального у 18% та WOG з 13% контролю ринку. Група «Приват» опустилася на третю місце рейтингу. Втрата позицій була обумовлена, насамперед, націоналізацією «Укрнафти» і втратою більше 500 АЗС, які обслуговували близько 5% національного ринку пального. Разом з тим, за даними керівництва ОККО власна оцінка ринкових позицій мережі більш оптимістична – 25%. У найближчого переслідувача WOG за цими підрахунками 20%» [46].

Таким чином, керівництву концерну «Галнафтогаз» не лише вдалося збільшити частку ринку, але й наростити обсяги продажів. І все це за умови падіння ринку на 35%.

Влада постачальників описує їх можливості контролювати ринок через поставку критично важливих для бізнесу ресурсів. Здатність постачальників впливати на ціну і якість товарів значно ускладнює процедуру вибору контрагента для утримання видатків компанії на оптимальному для неї рівні.

З початком повномасштабного вторгнення український ринок пального з довоєнним об'ємом близько 1 млн т на місяць практично залишився без традиційних джерел постачань, результатом чого став гострий дефіцит та стрімке зростання роздрібних цін більше, ніж у два рази від довоєнного рівня. За таких обставин керівництво АЗК ОККО у короткі терміни змушені були шукати трейдерів в ЄС і заключати з ними ризиковані контракти на поставку пального. Компанія суттєво диверсифікувала джерела постачання і, окрім, великих міжнародних трейдерів співпрацювала також із невеликими і маловідомими постачальниками. Без детального комплаєнсу та жодних гарантій з боку логістів концерн здійснив близько \$10-20 млн. передоплат. Незважаючи на труднощі, саме мережам ОККО та WOG вдалося швидше за інших перелаштувати логістику на імпорт з Європи під час паливної кризи, що вирувала навесні 2022.

Вплив міжнародних постачальників пального обумовлювався як їх неготовністю забезпечити раптові та зростаючі потреби українського ринку пального, так і необхідністю перерозподілу світового ринку пального, що безумовно вплинуло як на якість, такі і ціну нафтопродуктів.

Влада покупців базується на поведінці споживачів в процесі взаємодії з продуктом компанії. Розуміння потреб та уподобань споживачів дозволяє бренду сформувати ефективні маркетингові стратегії для утримання клієнтів.

Війна сильно вдарила по національній роздрібній торгівлі паливом – деякі компанії припинили свою роботу, значна кількість складів та логістичних ланцюгів постачань були знищені, невиконанні контракти та накопичена дебіторка збутовими мережами. Усі ці зміни позначилися на пріоритетах

споживачів – вони стали менш вибагливими до широти асортименту, проте більш чутливими до ціни.

Зазвичай, цільову аудиторію автозаправних станцій формують:

1. Власники автомобілів, які потребують заправки паливом.
2. Транспортні та логістичні компанії – великі компанії, які потребують регулярних заправок у великих об'ємах.
3. Професійні водії служб таксі, вантажних компаній, кур'єрської доставки.
4. Туристи, які подорожують автомобілем і заправляються по дорозі.
5. Клієнти роздрібних магазинів на автозаправних станціях – АЗС часто пропонує різні товари, їжу, напої, що приваблює додаткову аудиторію.

Так, попит на паливо, традиційно, є досить чутливим до змін ціни. Як правило, із зростанням ціни відбувається зменшення обсягів його придбання, особливо серед пересічних споживачів – вони шукають альтернативи, наприклад, використовуючи громадський транспорт, електромобілі або зменшуючи кількість поїздок. Тоді як водії, для яких паливо є необхідною частиною виробничого процесу, такої альтернативи не мають, оскільки характеристики автомобіля вимагають чіткого дотримання вимог до якості бензину.

Однак важливо, що реагування попиту може бути різним залежно від конкретних умов і контексту. І в цьому контексті війна внесла свої корективи. В умовах військового стану заправлений автомобіль – це швидше про виживання і безпеку власника, аніж про комфорт. В умовах тотального дефіциту палива продажі палива тривали до вичерпання запасів, незважаючи на щоденне зростання цін на стелах АЗС.

За оцінками експертів та операторів ринку, під час війни сталося три фази перерозподілу клієнтів АЗС [34; 46]:

1 етап: машини заправлялися там, де було паливо, незалежно від того, до якої мережі належали АЗС. На початку війни терміни поставок палива стрімко зростали від кількох днів до місяців. Компанії, які швидко перебудували свою логістику та заморозили обігові кошти для проведення передплат, отримали

перевагу. Серед них були мережі ОККО, UPG, WOG, БРСМ. Особливу роль для налагодження поставок палива відіграло також наявність власного парку бензовозів.

2 етап: жовтень 2022 року, після першого ракетного обстрілу енергетичної інфраструктури України. На той момент АЗК з генераторами стали чи не найпершими пунктами незламності, де пересічні громадяни могли підзарядити телефони, зігрітися, купити продукти харчування тощо.

3 етап: весна 2023 року, коли ринок пального стабілізувався, блекаути припинилися і споживачі знову почали шукати якісне пальне за кращу ціну. Цей період триває й по сьогоднішній час, а тому цінова політика мереж залишається ключовим фактором конкуренції за споживача.

Якщо для клієнтів АЗК немає особливого вибору, чим заправляти своє авто: бензин, дизель чи газ, то наявність магазину і кафе – може стати додатковим аргументом для відвідування заправки, оскільки все частіше клієнти звертаються туди не за паливом, а за покупками чи перекусом. В цьому контексті ОККО забезпечує задоволення своїх клієнтів за рахунок мережі магазинів при заправках компанії та мережі ресторанів та кафе, розміщених попри швидкісні автомобільні траси.

Аналіз товарів-замінників відображає загрозу заміщення продукту або послуги іншими альтернативами. Знання про вигоди, які отримує споживач, при використанні субститутів дозволяє розробляти стратегії збереження ринкових позицій компанії.

Стосовно ринку пального, то слід відмітити, що у структурі попиту на автомобільне паливо в роздрібному сегменті присутня хоч і незначна частка альтернативних видів палива, таких як спиртовмісні бензини, біодизель, стиснений та зріджений газ. Їх використання вимагає додаткових реконструкцій автомобіля і не завжди є можливим в технічному плані.

Сила впливу навіть традиційних замінників також є незначною. Це обумовлено, насамперед, технічними особливостями самого автомобіля, який вимагає заправки певним видом палива (бензин або дизель), виходячи із його

заводських параметрів. Перехід на інший вид палива супроводжується або технічними змінами в авто, або придбанням нового.

Сила нових гравців відображає загрозу появи нових конкурентів на ринку, а відтак зниження впливу компанії на ринок та відповідне скорочення прибутковості. Аналіз цієї конкурентної сили зводиться до оцінки наявності бар'єрів входу на ринок та складності їх подолання для компаній-новачків. Знаючи ці загрози, компанія отримує можливість зайняти привабливу з точки прибутковості ринкову нішу і захистити свою позицію.

Фактично бар'єри входу на вітчизняний ринок палива є складними для подолання і об'єднують як правило у три групи: адміністративні, структурні та стратегічні, оскільки на ринку зафіксовані навіть спроби домовленостей між різними мережами, які контролюють значну частку ринку [34, с. 195].

Вхідними бар'єрами на ринок світлих нафтопродуктів є:

- необхідність значних капіталовкладень на розвиток мережі АЗС;
- наявність законодавчих обмеження, пов'язаних із ліцензування, видачею дозволів, сертифікації, вимог до розташування об'єктів згідно нормативів тощо);
- майже повна відсутність територій для побудови нових АЗК;
- пошук платоспроможного покупця;
- доступ до дистрибуційної мережі та перевага у витратах.

Враховуючи наведені факти, можна стверджувати, що поява нових компаній у галузі не прогнозується. Винятком може бути поява західних нафтових компаній із власними джерелами нафтовидобувними компаніями у довгостроковій перспективі. При цьому найбільш ймовірною стратегією розбудови мережі АЗС для них буде придбання заправок діючих операторів ринку і відповідний ребрендинг [34, с. 194].

Дослідження впливу конкретних сил з урахуванням сильних і слабких сторін компанії допоможе розробити конкурентну збутову стратегію компанії, здатну забезпечити стратегічну перевагу концерну на вітчизняному ринку палива. Знаючи силу впливу кожного конкурентного чинника, АТ «Концерн

«Галнафтогаз» зможе розробити план превентивних заходів з попередження кризи та оперативно відреагувати на можливі виклики та загрози.

Результати проведеної діагностики конкурентного середовища ринку палива з урахуванням сильних і слабких сторін концерну «Галнафтогаз» наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Зведена таблиця конкурентної збутової позиції концерну «Галнафтогаз»

Параметр	Сила впливу	Опис стану компанії	Напрямок дій
Загроза залежності від постачальників нафтопродуктів	Висока	Значний вплив над ціноутворенням на імпортовані нафтопродукти, що визначає перевагу постачальників у встановленні закупівельних цін та якості пального	Диверсифікувати джерела постачання; створювати стратегічні альянси з трейдерами, проведення переговорів про зниження ціни; оптимізувати логістичну мережу
Загроза втрати покупців	Середня	Цінова чутливість попиту поступово зростає – споживач шукає якісне пальне за кращої ціни. Крім того, лояльність залежить від клієнтського досвіду та додаткових вигод	Розвивати програми лояльності; розробляти цінові пропозиції для споживачів, особливо чутливих до ціни; підвищувати якість палива; розширювати асортимент додаткових послуг/товарів
Загроза від існуючих конкурентів	Середня	Наявна сильна конкуренція між основними гравцями. Найближчі конкуренти за ринковою часткою – WOG (13%), група «Приват» (11%) та БРСМ-Нафта (7%).	Проводити моніторинг товарних пропозицій конкурентів; знижувати вплив цінової конкуренції; долучатися до соціальних проєктів та ініціатив
Загроза товарів-замінників	Низька	Конкурентний тиск із боку товарів-замінників слабкий, а витрати на перехід до альтернативного джерела є надто високі	Підвищувати якість палива; концентрувати зусилля на інформуванні про унікальність товарної пропозиції мережі
Загроза зі сторони нових конкурентів	Низька	Поява нових компаній на ринку в найближчий період не прогнозується. Бар'єри входу на ринок є складними і передбачають наявність географічних, адміністративних і структурних обмежень для нових гравців.	Моніторити зміни операторів ринку; розробляти заходи, спрямовані на посилення взаємодії із клієнтами

Джерело: авторська розробка



Отже, успіх концерну «Галнафтогаз» визначається широкою географією покриття мережі АЗК, наявністю сильного бренду зі стійкою соціально відповідальною позицією та сформованою лояльністю споживачів.

## **Висновки до розділу 2**

З початком повномасштабного вторгнення роздрібний ринок пально стикнувся із логістичними, ціновими та структурними викликами, які вимагали оперативної адаптації збутової діяльності до умов нової реальності ведення бізнесу. Логістичні виклики для АЗК вимагали пошуку нових джерел постачання пального та побудови принципово нової логістичної системи, в тому числі нафтопродуктозбереження. Діюча політика державного регулювання цін на пальне стримувала можливості бізнесу. Зростаюча потреба у пальному активізує ще один виклик для мереж АЗС – забезпечення якості нафтопродуктів та конкуренція з боку недобросовісних продавців.

Забезпечити конкурентні переваги на пальному ринку в умовах політичної та економічної нестабільності, а також загроз національної безпеки країни концерну «Галнафтогаз» вдалося за рахунок як об'єктивних причин (розміщення автозаправних станцій переважно у західних та центральних регіонах України; близькість до кордону), так і виваженої політики постачання пального. Незважаючи на постійні загрози, мережа АЗК ОККО активно працювали в усіх напружених точках, де більшість компаній зупиняли свою роботу.

За підсумками 2022 року мережа АЗК ОККО зайняла перше місце серед українських паливних компаній із ринковою часткою у 25% за власною оцінкою. Крім того, мережа ОККО входить у трійку найбільших АЗС-мереж за кількістю автозаправних комплексів і посідає друге місце за обсягами реалізації нафтопродуктів через автозаправки.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІНОЇ СИСТЕМИ

#### **3.1. Стратегічні напрямки розвитку збутової діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз»**

Для успішної маркетингової стратегії потрібна гнучкість підприємства, адаптованість до змін ринкових умов та уміння пристосуватися до нових тенденцій. І в цьому контексті, саме стратегічне управління має стати тим «локомотивом», який забезпечити стійкість та розвиток підприємства. Опитування учасників ринку підтверджують, що для відповідності ринковим вимогам виробникам необхідні нові технології, інструменти та рішення.

Ринок палива є ключовим компонентом енергетичної безпеки країни. Його функціонування передбачає доступність та стабільність постачання палива для енергетичних потреб. Забезпечення різноманітності джерел палива, розвиток альтернативних технологій та зниження впливу від імпорту, важливого для забезпечення енергетичної безпеки. Країни, що мають різноманіття джерел палива (нафта, природний газ, вугілля, відновлені джерела енергії), можуть забезпечити більшу стійкість у вирішенні енергетичних потреб та реагуванні на зміни на світових ринках енергоносіїв. Диверсифікація джерел палива дозволяє країнам збалансувати свою енергетичну політику, зменшити ризики для національної економіки та підвищити стабільність енергетичних систем.

Формування конкурентних переваг операторів ринку роздрібного продажу пального визначається їх готовністю реалізувати ключові цілі розвитку паливної галузі, зокрема:

1. Енергетична незалежність – передбачає відмову від використання імпортованих нафтопродуктів та необхідність розвивати диверсифікацію постачань сирової нафти за країнами походження.

2. Енергетична ефективність – покликана максимізувати чистий вихід світлих нафтопродуктів за мінімальних витрат паливно-енергетичних ресурсів у технологічних процесах, а також заміщення сирих вуглеводнів, які імпортуються, ресурсами власного видобутку.

3. Енергозбереження – має на меті зниження питомих витрат палива на стадії його кінцевого споживання, при чому повністю забезпечувати потребу населення та економіки якісними паливними ресурсами.

Щоб оцінити потенціал АТ «Концерн Галнафтогаз» у реалізації означених цілей, проаналізуємо внутрішні можливості компанії використати наявний потенціал розвитку для досягнення стратегічних цілей в конкретних умовах господарювання. Для цього використаємо аналітичний інструмент стратегічного планування – SWOT-аналіз.

SWOT може допомогти здійснити діагностику бізнесу з стратегічної точки зору. Саме застосування такого інструменту допоможе сформулювати уявлення маркетологів про конкурентну перевагу компанії на паливного ринку та можливості для зростання, як використовувати сильні сторони та усунювати слабкості, як ефективно використовувати можливості та уникати загроз.

SWOT-матрицю АТ «Концерн Галнафтогаз» представлено на рис. 3.1.

На основі побудованої SWOT-матриці нами було визначено стратегічні напрямки розвитку концерну за кожною комбінацією факторів, які можуть бути обраними для цілей маркетингової стратегії компанії. Враховуючи конкурентне положення АТ «Концерн Галнафтогаз» на ринку пального та його значні фінансові можливості, варто обрати саме стратегічні альтернативи зростання.

Аналізуючи усі внутрішні активи і перешкоди відносно сприятливих можливостей і потенційних загроз зовнішнього середовища, можна виділити два перспективні напрямки розвитку збутової діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз»:

1. Зворотна вертикальна інтеграція в напрямку об'єднання із постачальниками ресурсу шляхом придбання нафтопереробних заводів.
2. Горизонтальна диверсифікація у нових, але суміжний ринок – виробництво, транспортування та збереження відновлювальної енергії.

Таблиця 3.1

## SWOT-матрицю АТ «Концерн Галнафтогаз»

	<b>Сильні сторони</b> 1. Висока якість пального 2. Відомий бренд з лояльною ЦА 3. Широка географія АЗК 4. Широка диверсифікація 5. Довготривалі відносини із закордонними партнерами 6. Висока лояльність персоналу 7. Досвід роботи у сфері зеленої енергетики 8. Найбільша мережа «ресторанів при дорозі»	<b>Слабкі сторони</b> 1. Втрата активів компанії внаслідок анексії Криму та ведення бойових дій на сході України. 2. Помірна автоматизація діяльності роботи компанії внаслідок диверсифікації 3. Нейтральна комунікація з ЦА у соцмережах, відсутність контекстної реклами 4. Рекламації на якість бензину
<b>Можливості</b> 1. Зростання ринку «зеленої енергетики» 2. Наявність в Україні родовищ нафти та газу 3. Зростання кількості авто та збільшення часу їх активної експлуатації 4. Високий попит на пальне з боку сектору B2B, особливо в пікові періоди 5. Розробка та реалізація державою Стратегії енергетичної безпеки	<b>Як зробити сильні сторони більш очевидними?</b>  Вихід на ринок «зелених» АЗС  Розробка проекту збереження електроенергії на основі сонячних панелей Власний видобуток і переробка нафти і скрапленого газу	<b>Як перетворити слабкі сторони або їх приховати?</b>  Робота у сфері SMM, особливо для просування супутніх послуг АЗК та непаливних продажів Створення мобільних лабораторій для перевірки якості пального фізичними особами
<b>Загрози</b> 1. Насичення роздрібного ринку пального та поступове зростання попиту на електроавтомобілі 2. Низька купівельна спроможність населення 3. Зруйнування логістичної системи та товарних потоків 4. Девальвація гривні 5. Зростання ціна на нафту на світових ринках 6. Недобросовісна конкуренція зі сторони нелегальних АЗС	<b>Як уникнути загроз за рахунок сильних сторін?</b>  Збільшення виробництва електроенергії для власних потреб та заправки авто Організація зборів на підтримку ЗСУ для звільнення окупованих територій Розвиток програми лояльності Fishka	<b>Як максимально захиститися від загроз?</b>  Пошук нових постачальників імпортного палива Вертикальна диверсифікація компанії у галузь переробки нафтопродуктів

Джерело: власна розробка автора

Знищення внаслідок обстрілів Кременчуцького НПЗ та 27 нафтобаз, системне блокування роботи Шебелинського ГПЗ, а також припинення поставок нафтопродуктів з росії та білорусії, змусило ринок пального стикнутися із новою реальністю, коли одномоментна втрата ринків постачання та логістичного

сполучення поставила економіку країни у стан колапсу. АТ «Концерн Галнафтогаз» один із небагатьох операторів ринку, які швидко зреагували на нові виклики та почали диверсифікувати структуру джерел постачання пального.

Мережа АЗС принесла торік левову частку з \$2,4 млрд загального доходу АТ «Концерн Галнафтогаз», а тому постало питання в необхідності забезпечення гарантованих поставок пального в майбутньому. В цьому контексті актуальним є формування вертикальних збутових систем зворотного типу для оптимізації логістики. Враховуючи фінансові можливості концерну, перспективним є створення корпоративних вертикальних структур, які базуються на відносинах власності одного із учасників. Координація зусиль здійснюється за рахунок того, що всі рівні розподілу належать одному власникові, тобто, один учасник володіє корпоративними правами щодо інших.

Інтеграція мережі автозаправних станцій (АЗС) з нафтопереробними заводами дозволяє отримати такі ключові вигоди, а саме:

- ✓ гарантування постачання пального, що забезпечує стійкість або підвищення якості палива, через що АЗС має стабільний доступ до сировини з власного виробництва;
- ✓ оптимізація ланцюжка постачання, що дозволяє оптимізувати логістику та управління запасами, що сприятиме підвищенню ефективності та зниженню витрат;
- ✓ підтримка контролю якості на кожному етапі виробництва від сировини до кінцевого продукту, що підвищує довіру споживачів;
- ✓ гнучке ціноутворення, оскільки власне виробництво дозволяє керувати ціновою політикою, знижуючи вплив зовнішніх факторів на ціни.

Керівництво АТ «Концерн Галнафтогаз» розглядало можливість придбання нафтопереробних заводів в сусідніх із Україною країн. Проте, у 2022 році через зростаючий попит українського ритейлу на нафтопродукти, НПЗ заробили надприбутки і питання придбання таких операторів ускладнюється.

Розвиток та підтримка використання відновлюваних джерел енергії (сонячна, вітрова, гідроенергетика) може зменшити залежність від традиційних

палив і сприяти сталому розвитку паливно-енергетичного сектору. Поступовий перехід у дану галузь та збільшення частки ринку в ній є привабливою перспективою для АТ “Концерн “Галнафтогаз”, зважаючи на світові тенденції до переходу на відновлювальну енергетику та вичерпність нафти.

Традиційний паливний бізнес близький до межі росту. Попит на нафтопродукти уже не демонструє високих показників, а тому для мережі АЗК ОККО необхідно шукати нові точки росту та галузі для інвестування. Знизити залежність від мережі заправок можливо за рахунок розширення сфер діяльності компанії, які б логічно доповнювали бізнес.

Перспективним з точки зору рентабельності та забезпечення конкурентних переваг є розвиток горизонтальної диверсифікації у сферу “зеленої енергетики”. Стратегія горизонтальної диверсифікація в паливній галузі має декілька ключових переваг, що уможливорює її застосування для АТ «Концерн «Галнафтогаз»:

1. Розподіл комерційних ризиків – розширення бізнесу на різні сегменти ринку палива (наприклад, більше видів палива, альтернативні джерела енергії) дозволяє компанії розподілити ризики між всіма продуктами чи послугами. Це зменшує вразливість до коливання ціни на один тип палива.

2. Розвиток ринкової присутності компанії – паливна компанія може розширити свою присутність на різних ринках. Це дозволяє залучити нових клієнтів та забезпечити стійкість у випадку проблем на одному з ринків.

3. Синергія та ефективність – об'єднання різних видів палива або енергетичних послуг може сприяти виникненню синергетичних ефектів. Використання спільних ресурсів, інфраструктури та навичок може погіршити витрати та підвищити ефективність.

4. Посилення лояльності споживачів – компанія, яка пропонує більш широкий спектр паливних або енергетичних рішень, може мати більше шансів на повернення різних сегментів клієнтів. Це може забезпечити більшу конкурентоспроможність на ринку.

5. Можливості для росту інновацій – доступ до різних галузей може сприяти розвитку інновацій, потім це дає можливість експериментувати з новими технологіями, виробничими процесами та продуктами.

Хоча горизонтальна диверсифікація може мати багато переваг, варто пам'ятати, що вона також потребує великих інвестицій та уваги до керування ризиками для успішної реалізації.

Основні маркетингові рішення компанії АТ «Концерн Галнафтогаз» в рамках реалізації стратегії горизонтальної диверсифікації мають бути спрямовані на створення нових видів продукції, пов'язаних із використанням ВДЕ, а також її зберігання. Концерн володіє достатнім потенціалом для успішного використання такого напрямку розвитку збутової діяльності, оскільки:

- по-перше, ринок відновлювальної енергетики частково відомий, що суттєво мінімізує комерційні ризики. Так, АТ «Концерн «Галнафтогаз» вже використовує фасадну сонячну електростанцію на будівлі головного офісу та реалізував проєкт «зелені» АЗК із сонячними панелями на дахах у тих областях, де є високий рівень сонячної інсоляції. Це буде конкурентною перевагою для компанії, оскільки вона перша із мереж АЗС робить перші кроки на ринку ВДЕ і вже має досвід роботи у цій сфері та використовує згенеровану електроенергію, хоч і в незначних обсягах у порівнянні із компаніями, які спеціалізуються лише на виробництві та передачі на “зеленої енергії» [34];

- по-друге, наявність власних земельних ділянок, де можна звести сонячні та вітрові електростанції, що знизить термін бюрократичних процедур на погодження відведення ділянок під комерційне використання;

- по-третє, значні фінансові можливості концерну дозволяють розбудовувати власну мережу СЕС на АЗК. Наразі компанія завершує процедуру купівлі трьох сонячних станцій, а також придбала проєкт установки для зберігання електроенергії (energy storage) потужністю 20 МВт [47].

Система накопичення енергії є елементом для забезпечення стабільності та балансу в енергетичних системах. Вони забезпечують накопичення надлишкової електроенергії, виробленої під час періодів з високою потужністю, для

подальшого використання в часі з дефіцитом або зниженням електропостачання. Особливо актуальними вони стають із зростанням використання сонячних та вітрових електростанцій, які генерують електроенергію залежно від погодних умов, що призводить до нестабільності у виробництві та передачі енергії.

Плановими напрямками цільового використання згенерованої електрики АТ «Концерн «Галнафтогаз» виступають як ринок допоміжних послуг (регулювання навантаження роботи АЗК, забезпечення необхідною потужністю інфраструктури, обладнання; передача енергії до кінцевих споживачів), так і ринок арбітражу, коли зарядка відбувається в пікове виробництво, а роздача енергії в пікове споживання.

Реалізація проєкту energy storage вимагає значних інвестицій. Так, згідно розрахунків НЕК Укренерго «1 МВт систем накопичення енергії коштує близько 500–800 тис. євро залежно від типу. Якщо інвестор побудує energy storage встановленою потужністю 1 МВт і буде продавати ОСП резерв підтримки частоти (РПЧ), то за рік він може отримати близько 100 тисяч євро доходу. Тобто, при вартості 1 МВт встановленої потужності energy storage 500-600 тисяч євро, окупність такого проєкту може скласти 5-6 років» [45].

Досить перспективним стратегічним напрямком розвитку мережі ОККО є активне використання соціальних мереж для просування бренду, особливо у сфері непаливних продаж. Так, згідно аналітики концерну близько 25% валової маржі, яку фактично генерує заправка, займають саме непаливні продажі – магазини, кафе, ресторани. Для клієнта наразі важливим стає комплексний сервіс – він не розглядає окремо якість пального, смак кави чи асортимент кафе для всієї родини. Для нього важливо закрити усі ці базові потреби в одному місці, а тому саме в сегменті непаливних продаж є потенціал для розвитку концерну.

Центр контент-аналізу провів моніторинг згадувань популярних мереж АЗС у постах, репостах та коментарях користувачів Facebook та Instagram. Так, згідно результатів, оприлюднених у звіті «ринок автозаправних станцій має активне віддзеркалення в соціальних мережах, яке в маркетинговому плані переважно відповідає іміджу брендів, формованому ними самими. Однак такі



маркетингові теми формують лише незначну частину згадувань. Так, скажімо, чітко помітно різницю між АЗС високого цінового сегменту (ОККО, WOG, SOCAR, Shell, КЛЮ) та низького (Авіас, БРСМ, Укрнафта). Для першої групи ціна не мала великого значення у відгуках споживачів: вони більше говорили про сервіс. Якість пального окремих заправок уже стала орієнтиром: при продажі авто їх власники наголошують, що заправляли пальне лише цих брендів» [43].

Сегмент дописів, що стосуються харчування на АЗС, є досить емоційний, а його якість обговорюють значно рідше за якість пального. Саме це і є полем для сміливих експериментів для мережі ОККО. Таким чином, реклама продуктів харчування, доступних на заправках, дозволить не лише підвищити середній чек, але й приверне увагу клієнтів до основних послуг: заїхали скуштувати оригінальний хотдог або випити запашну каву з різноманітними топінгами, а заодно і заправились або скористалися додатковими послугами..

Таким чином, використовуючи переваги вертикальної інтеграції у галузь нафтопереробки паливних ресурсів та вихід у суміжну сферу відновлювальної енергетики через горизонтальну диверсифікацію паливного бізнесу, дозволить розширити масштаби збутової діяльності АТ «Концерн «Галнафтогаз» та підвищити ефективність її продажів. Акцент на непаливних продажах у постах на офіційних сторінках у соцмережах дозволить підвищити впізнаваність бренду та збільшити відвідуваність АЗК мережі ОККО.

### **3.2. Напрямки формування інформаційної підтримки збутової діяльності АТ «Концерн «Галнафтогаз»**

Управління збутовою діяльністю паливного підприємства в умовах загострення конкуренції на ринках, збільшення витрат, пов'язаних із доставкою, транспортуванням та реалізацією пального, а також підвищення вимог споживачів до якості обслуговування, формує додаткові вимоги до організації інформаційної підтримки збутових рішень мережі АЗК ОККО.

АТ «Концерн Галнафтогаз» активно проводить маркетингові дослідження власними силами, що дозволяє поповнювати внутрішню інформаційну базу та формувати аналітику для обґрунтування збутових операцій компанії. Так, маркетингологи концерну проводять регулярні зрізи ринку, конкурентний аналіз, опитування власного персоналу, обмін думками із стейкхолдерами в ході проведення переговорів, консультацій, круглих столів, дискусійних панелей.

Крім того, за допомогою аналітики застосунку коаліційної програми лояльності FISHKA здійснюється моніторинг споживчих уподобань. Чисельність користувачів застосунку складає понад 8 млн. осіб. І це не лише клієнти мережі ОККО, але й ЦА партнерів по коаліції, проте, більше половини учасників все таки водії. Проводячи скрінінг їх купівельної активності в застосунку, АТ «Концерн Галнафтогаз» отримує інформацію для сегментування ринку пального: хто з клієнтів проявляє найбільшу активність, а хто перестав користуватися послугами заправки авто в мережі ОККО або змінили пріоритети у виборі пального. Платформа застосунку є важливим джерелом генерування первинних даних про поведінку споживачів. У мобільному застосунку FISHKA можна запустити опитувальник та отримати структуровані дані, придатні для аналізу та обґрунтування збутових рішень. Аудиторія коаліційної програми дозволить отримати репрезентативніші дані, оскільки традиційних пул респондентів при проведенні панельних досліджень сторонніми організаціями складає не більше 20 000–30 000 людей, що значно більше потенційних респондентів у застосунку.

На АТ «Концерн «Галнафтогаз» наразі оцифровано багато бізнес-процесів та впроваджено клієнтських сервісів. Так, в компанії «використовується класичний набір Enterprise-рішень: портали, система електронного документообігу (ЕСМ), управління відносинами з клієнтами (CRM), управління ресурсами підприємства (ERP), управління людським капіталом (HCM), системи аналітики та консолідації звітності. Усі АЗК обладнані автоматизованими системами управління технологічними процесами: прийомом, зберіганням,

відпуском нафтопродуктів і LPG. Ці АЗК торговельних пунктів інтегровані в загальнокорпоративні інформаційні системи класу ERP» [45].

Організаційно структура АТ «Концерн Галнафтогаз» сформована за функціональним принципом, де в межах однієї компанії виділено 5 базових напрямків роботи, на виконанні яких спеціалізуються окремі фірми. Так, до складу АТ «Концерн Галнафтогаз» входять: ПП «ОККО Контракт» (участь у тендерних операціях), ТОВ «ОККО-Бізнес Партнер» (купівля та гуртовий продаж нафтопродуктів), ТОВ «ОККО-Драйв» (роздрібний продаж пального та супутніх товарів), ПП «Нафтотермінал» (послуги зберігання нафтопродуктів), ТОВ «Автотранском» (транспортування нафтопродуктів) [6].

Такий підхід дозволяє забезпечити кваліфіковане управління усіма етапами ланцюга постачання компанії – від транспортування і збереження до продажу пального та супутніх продуктів. Проте, за результатами SWOT-аналізу було виявлено, що наслідком такої організаційної роздробленості є зниження рівня автоматизації роботи концерну, що, в тому числі, позначається на якості та оперативності інформаційної підтримки збутових рішень.

На рис. 3.1 відображено схема руху грошових потоків між учасниками АТ «Концерн Галнафтогаз».

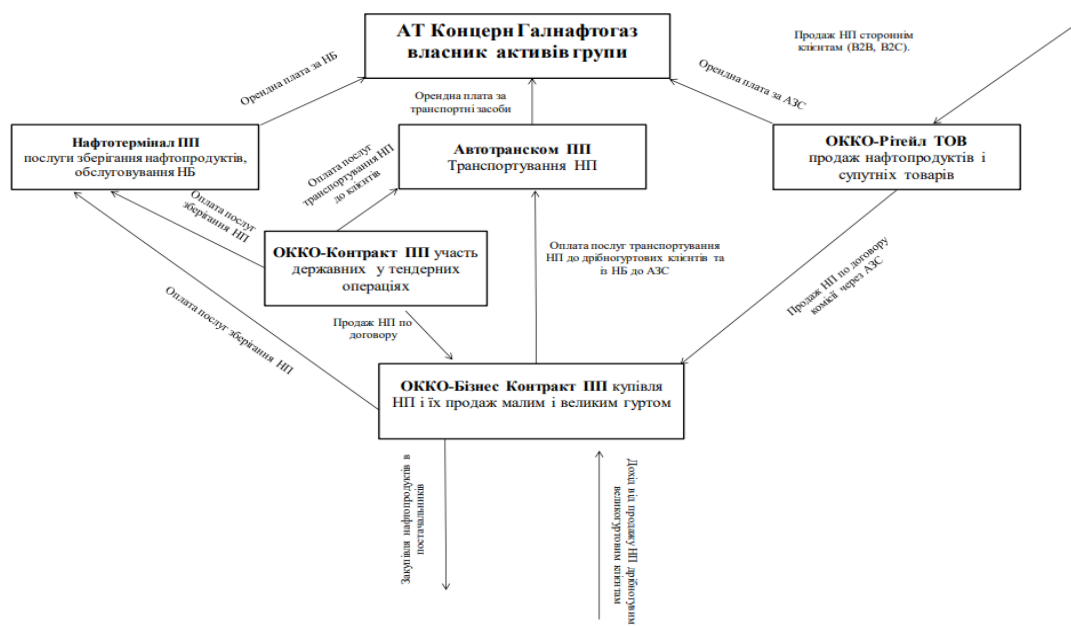


Рис. 3.1. Рух інформаційних потоків фінансової інформації між учасниками концерну [6]

Очевидно, що усі напрямки бізнесу концерну тісно пов'язані між собою і відповідно їх інформаційні системи є по суті продовженням один одного. Проте, задля забезпечення консолідації інформаційних потоків та координації центрів генерування інформації, необхідної для обґрунтування управлінських рішень у конкретній сфері, доцільно створити окремі функціональні модулі у рамках єдиної корпоративній ІС. Такий підхід дозволяє ефективніше управляти та аналізувати інформацію, роблячи її доступною для відповідних користувачів або груп. Кожен такий модуль зберігатиметься на окремій платформі і за допомогою хмарних технологій відбуватиметься регулярна синхронізація та технічна підтримка обміну даними між ними.

Динамічність паливного ринку, структурні та системні зміни у галузі, спровоковані війною, вимагають оперування величезними інформаційними ресурсами та проведення моніторингу актуальності даних, які постійно змінюються. Така база даних має бути комплексною з доступом до неї авторизованих спеціалістів, відповідальних за прийняття рішень, пов'язаних не лише зі збутом, але й суміжними видами діяльності мережі АЗК.

Забезпечення комплексного підходу до формування інформаційної підтримки прийняття збутових рішень на АТ «Концерн Галнафтогаз» вимагає формування багаторівневої інформаційної системи, яка покликана поєднати інформаційні запити споживачів інформації із засобами збору, аналізу, зберігання та передачі даних в єдиному інформаційному ланцюзі.

Використання багаторівневої інформаційної системи дозволяє:

- підвищити продуктивність – поділ інформації на рівні або шари дозволяє краще організувати процеси обробки та аналізу, що сприяє ефективнішій роботі;
- забезпечити підтримку користувачів даних – предметне розмежування інформації на різні рівні дозволяє користувачам отримувати доступ лише до необхідних даних, що полегшує їхню роботу;
- оптимізація проведення аналізу – використання багаторівневих структур дозволяє зосередитися на певних аспектах даних, полегшуючи їхнє аналізу та зробивши його більш зрозумілим.

Таким чином, пропонується при формуванні багаторівневої інформаційної системи АТ «Концерн Галнафтогаз» виділяти такі рівні як користувацький, функціональний, інформаційний та комунікаційний (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Структура багаторівневої (стратифікованої) інформаційної системи підтримки збутових рішень АТ «Концерн «Галнафтогаз»

Джерело: власна розробка автора

Формування багаторівневої інформаційної системи підтримки збутових рішень для АТ «Концерн «Галнафтогаз» слід розпочати із визначення цілей збутової маркетингової діяльності та вимог до якості, змісту та обсягу інформаційних ресурсів, необхідних для їх досягнення. Користувачами такої інформації є безпосередньо менеджери, зайняті у сфері збуту пального та супутніх продуктів, а також керівники топ-рівня, які відповідають за реалізацію стратегії розвитку концерну.

Основним призначенням функціонального рівня ІС є забезпечення зручного доступу до інформаційної бази даних. Для цього необхідно провести структурування інформації, необхідної для обґрунтування збутових рішень, за її основними постачальниками. На основі аналізу організації концерну було

виділено підрозділи, які функціонально пов'язані зі збутовою діяльністю і результати їх роботи безпосередньо впливають на ефективність продаж пального.

У табл. 3.2 наведені інформаційні запити працівників, зайнятих у сфері збуту палива та непаливних товарів в мережі ОККО в розрізі її основних постачальників.

Таблиця 3.2

Інформаційні запити користувачів в процесі прийняття збутових рішень на  
АТ «Концерн «Галнафтогаз»

Інформаційні запити даних	Постачальники інформації
Фінансові результати, обсяги продажів, ціни, рух готівки, розміри дебіторської та кредиторської заборгованості	Фінансовий відділ Департамент маркетингу
Нормативно-правове забезпечення роботи АЗС, правила роздрібної торгівлі нафтопродуктами, податкове та митне законодавство, санітарні та безпекові вимоги, екологічні стандарти	Юридичний департамент
Дані про основних клієнтів, частота та обсяги закупок, відгуки та рекламації від споживачів	Відділ роздрібних продаж
Звіти з продажів пального на автозаправних станціях, товарооборот, запаси НФ, обсяг наданих послуг, дані про непаливні продажі	Відділ роздрібних продаж Відділ постачання та гуртового збуту НП Відділ розвитку закладів громадського харчування
План поставок НФ та супутніх товарів, виробничі потужності, витрати на логістику та транспортування. Якість пального, відповідність НФ стандартам Євро-5, технічний стан та справність паливно-заправного обладнання, умови зберігання пального	Відділ постачання та гуртового збуту НП Відділ розвитку закладів ГХ Департамент з розвитку та технічного забезпечення Департамент внутрішнього аудиту та метрології
Маркетингове дослідження ринку пального, сегментування ринку, конкурентний аналіз, результати опитування споживачів, метрики та КРІ	Департамент маркетингу Відділ роздрібних продаж

Джерело: власна розробка автора

На основі сформованих інформаційних потреб осіб, які приймають рішення щодо збутової діяльності АТ «Концерн «Галнафтогаз», та аналізу взаємозв'язків між основними постачальниками інформації формується база даних прийняття збутових рішень – це сукупність структурованої інформації про ринок, клієнтів, товари та процеси збуту, яка використовується для аналізу та ухвалення стратегічних рішень. Вона може містити інформацію про попередні продажі, динаміку ринку, клієнтські відгуки та прогнози розвитку. Вона використовується для аналізу тенденцій, визначення стратегій розвитку продуктів і планування маркетингових заходів для досягнення більшої ефективності в збуті. Такі дані допомагають підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо стратегії збуту, управління запасами та планування маркетингових кампаній.

База даних покликана об'єднати сховища інформації різного типу, створювані в різних підрозділах компанії, в різних формах і на різних носіях. Для цілей управління продажами на АТ «Концерн «Галнафтогаз» блок збутової інформації може бути структурований на такими основними категоріями як клієнтська інформація, дані про конкурентів, внутрішні дані компанії та ринкові дослідження. У табл. 3.3 подано джерела збутової інформації за її видами.

Таблиця 3.3

Джерела інформації бази даних для прийняття збутових рішень  
АТ «Концерн «Галнафтогаз»

Група інформаційних збутових потреб	Тип інформації	Джерела інформації
Клієнтська інформація	Відгуки, звернення та коментарі клієнтів	Коментарі на веб-сайті, відгуки в соцмережах
	Дані про попит та уподобання	Замовлення, опитування клієнтів
	Дані про клієнтів, історія їх взаємодії з фірмою	Інформація з CRM-системи
Дані про конкурентів	Аналіз стратегій та результатів конкурентів	Звіти конкурентів, аналітика ринку
	Інформація про нові товари/послуги конкурентів	Прес-релізи, огляди преси
	Дані з ринкових досліджень та аналітики	Статистика ринку, аналітичні звіти

Внутрішні дані компанії	Продажі та витрати	Фінансові звіти, звіти відділу логістики
	Логістика та управління ланцюгом постачання	Дані про постачальників, логістичні операції
	Аналітика продажів та КРІ	Звіти про продажі, ключові показники
Ринкові дослідження	Аналіз трендів на ринку та прогнози змін	Ринкові аналітичні звіти, дослідження ринку
	Споживчі опитування та фокус-групи	Анкети, інтерв'ю, зустрічі з клієнтами
	Економічна та соціальна статистика	Дані від державних структур, соціологічні дослідження

Джерело: власна розробка автора

Ці джерела надають важливі відомості для розуміння потреб клієнтів, конкурентного середовища та внутрішніх процесів компанії, що сприяє ефективному прийняттю збутових рішень, а застосування корпоративних комп'ютерних мереж та сучасних засобів телекомунікаційного зв'язку відкриває швидкий доступ до бази даних внутрішньої торговельної звітності для усіх підрозділів в міру надходження запиту та забезпечує можливість оперативного нагромадження інформації про основні показники їх діяльності в інформаційній системі компанії.

Комунікаційний рівень стратифікованої інформаційної системи підтримки збутових рішень АТ «Концерн «Галнафтогаз» передбачає застосування технічного та програмного забезпечення, в тому числі взаємодію через локальну корпоративну мережу технічними засобами збору, реєстрації, зберігання та обробки інформаційних даних. Цей рівень інформаційної підтримки збутових рішень об'єднує в собі модулі для візуалізації аналітики, створення звітів, моніторингу динаміки продажів і популярності товарів, а також інструменти для взаємодії з клієнтами через різноманітні канали зв'язку. Вона може також використовувати алгоритми штучного інтелекту для передбачення та оптимізації процесів збуту.



Багаторівнева інформаційна система інформаційної підтримки збутових рішень АТ «Концерн Галнафтогаз» відображена на рис. 3.3 у вигляді схема циркулювання інформації між структурними підрозділами компанії, дотичних до збутової діяльності.



Рис. 3.3. Інформаційна система підтримки збутових рішень АТ «Концерн «Галнафтогаз»

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, надходження інформаційних даних до збутового модуля інформаційної системи дозволить забезпечити комплексне управління кожного із існуючих процесінгів, а саме:

1. Управління паливними картами B2B-клієнтів.
2. Управління лояльністю для B2C у сфері продажу пального.

3. Управління асортиментними матрицями, цінами, товарними залишками, закупівлями для магазинів мережі ОККО.
4. Управління виробництвом продуктів харчування для мережі ресторанів, кафе.
5. Управління транспортом та власними логістичними центрами на основі рішень класу WMS/TMS.

### **Висновки до розділу 3**

Формування конкурентних переваг операторів ринку роздрібною продажу пального визначається їх готовністю реалізувати ключові цілі розвитку паливної галузі, зокрема, енергетичної незалежності, енергетичної ефективності та енергозбереження.

На основі отриманої інформації стратегічними векторами розвитку збутової діяльності компанії є стратегія вертикальної інтеграції та горизонтальної диверсифікації її діяльності. Враховуючи високу залежність від постачальників імпортованого пального, створення корпоративних збутових систем шляхом придбання НПЗ забезпечить гарантовані поставки ресурсів та оптимізує логістичні потоки. Перспективність горизонтальної диверсифікації у сферу відновлювальної енергетики обумовлені вичерпністю нафти та досягненням традиційного паливного ринку межі зростання.

Динамічність паливного ринку, структурні та системні зміни у галузі, спровоковані війною, вимагають оперування величезними інформаційними ресурсами та проведення моніторингу актуальності даних, які постійно змінюються. Така база даних має бути комплексною з доступом до неї авторизованих спеціалістів, відповідальних за прийняття рішень, пов'язаних не лише зі збутом, але й суміжними видами діяльності мережі АЗК.

Організаційна роздробленість структури АТ «Концерн Галнафтогаз» впливає на зниження рівня автоматизації роботи концерну, що, в тому числі, позначається на якості та оперативності інформаційної підтримки збутових

рішень. Задля забезпечення консолідації інформаційних потоків та координації центрів генерування інформації, необхідної для обґрунтування управлінських рішень у конкретній сфері, доцільно створити окремі функціональні модулі у рамках єдиної корпоративній ІС. Такий підхід дозволяє ефективніше управляти та аналізувати інформацію, роблячи її доступною для відповідних користувачів або груп.

Забезпечення комплексного підходу до формування інформаційної підтримки прийняття збутових рішень на АТ «Концерн Галнафтогаз» вимагає формування багаторівневої інформаційної системи, яка покликана поєднати інформаційні запити споживачів інформації із засобами збору, аналізу, зберігання та передачі даних в єдиному інформаційному ланцюзі.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було проведено дослідження особливостей формування інформаційного забезпечення збутових рішень підприємства та практичні аспекти його реалізації на прикладі паливної компанії АТ «Концерн Галнафтогаз». За результати дослідження зроблені такі висновки:

1. Збутова діяльність підприємства супроводжується невизначеністю результатів управлінських рішень, оскільки передбачає безліч зовнішніх контактів та умов, від яких залежатиме успіх бізнесу. Такі ризики можна суттєво зменшити за рахунок використання інформаційних ресурсів.

2. На основі проведеного аналізу виявлено, що для ринку нафтопродуктів України характерною тенденцією є поступова консолідація операторів ринку та зміна формату бізнес-моделі – від звичного місця заправки автомобіля до повноцінного комплексу, який пропонує відповідні сервіси та товари/послуги для подорожуючих. Саме тому конкуренцію на ринку пального можна охарактеризувати як нецінову, оскільки різниця в ціні на один і той же вид пального на різних легальних АЗК мало відрізняється. Одним із таких операторів ринку, який тривалий час підтримує високі стандарти обслуговування клієнтів та активно впроваджує принципи соціальної відповідальності бізнесу, є АТ «Концерн Галнафтогаз» - українська компанія з міжнародним капіталом, яка управляє однією з найбільших автозаправних мереж в Україні під брендом ОККО.

3. Забезпечити конкурентні переваги на пальному ринку в умовах політичної та економічної нестабільності, а також загроз національної безпеки країни концерну «Галнафтогаз» вдалося за рахунок як об'єктивних причин (розміщення автозаправних станцій переважно у західних та центральних регіонах України; близькість до кордону), так і виваженої політики постачання пального. Незважаючи на постійні загрози, мережа АЗК ОККО активно працювали в усіх напружених точках, де більшість компаній зупиняли свою роботу. За підсумками 2022 року мережа АЗК ОККО зайняла перше місце серед українських паливних компаній із ринковою часткою у 25% за власною оцінкою.

4. Початок повномасштабної війни в Україні створив безліч загроз для паливного ринку. Схеми роботи, які застосовувались у мирний час, показали свою нежиттєздатність в умовах воєнного стану. Роздрібний ринок пального стикнувся із логістичними, ціновими та структурними викликами, які вимагали оперативної адаптації збутової діяльності до умов нової реальності ведення бізнесу. Із початком війни Україна одразу втратила близько 80% потенціалу забезпечення нафтопродуктами, що й спровокувало гострий дефіцит палива в країні. АТ «Концерн Галнафтогаз» вдалося одному із перших операторів ринку швидко перевлаштування географії поставок та покрити потреби ринку у нафтопродуктам, насамперед, тому, що вони відмовилися від поставок пального з країни агресора ще до початку війни.

5. На основі зібраної інформації про збутовий потенціал АТ «Концерн Галнафтогаз» на ринку палива доцільним є реалізація таких стратегічних ініціатив розвитку збутової діяльності компанії:

- зворотна вертикальна інтеграція в напрямку об'єднання із постачальниками ресурсу шляхом придбання нафтопереробних заводів;
- горизонтальна диверсифікація у нових, але суміжний ринок – виробництво, транспортування та збереження відновлювальної енергії.

8. Організаційна роздробленість структури АТ «Концерн Галнафтогаз» впливає на зниження рівня автоматизації роботи концерну, що, в тому числі, позначається на якості та оперативності інформаційної підтримки збутових рішень. Задля забезпечення консолідації інформаційних потоків та координації центрів генерування інформації, необхідної для обґрунтування управлінських рішень у конкретній сфері, доцільно створити окремі функціональні модулі у рамках єдиної корпоративної ІС. Модульна концепція організації корпоративної інформаційної системи забезпечить формування унікальних баз даних відповідно до сфери прийняття рішень, яка підтримуватиме зв'язок із усіма релевантними джерелами інформації як внутрішньої, так і зовнішньої.

9. Забезпечення комплексного підходу до формування інформаційної підтримки прийняття збутових рішень на АТ «Концерн Галнафтогаз» вимагає

формування багаторівневої інформаційної системи, яка покликана поєднати інформаційні запити споживачів інформації із засобами збору, аналізу, зберігання та передачі даних в єдиному інформаційному ланцюзі. Реалізація багаторівневої інформаційної системи у сфері збуту дозволить сформувати інтерфейс бази даних та забезпечити повний цикл організаційно-методичного і технічного супроводу підтримки збутових рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Borysova, Tetyana, Grygorii Monastyrskyi, Svitlana Khrupovych, Vasylyna Chaikivska. Marketing communication policy of local authorities as a tool for forming the image of municipal service providers. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*. 2022. P.306-315. URL: <https://doi.org/10.55643/FCAPTP.2.43.2022.3614> <https://publons.com/p/52935278/>.
2. Customer Relationship Management Software – Worldwide / Statista. URL: <https://www.statista.com/> (дата звернення: 17.03.2023).
3. Shkrygun Yuriy Management of logistics activities of enterprises in the context of Industry 4.0. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. 4 (66), 53–61. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-4\(66\)-53-61/](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-4(66)-53-61/) (дата звернення: 17.03.2023).
4. Аналіз ринку нафтопродуктів в Україні. 2023 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-nefteproduktov-v-ukraine-2023-god-1> (дата звернення: 28.08.2023).
5. Аналітика Мінфін Ціни на бензин, дизпаливо, газ на АЗС України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/> (дата звернення: 13.09.2023).
6. АТ «Концерн Галнафтогаз» Окрема фінансова звітність згідно з МСФЗ <http://surl.li/nxsik> (дата звернення: 10.03.2023).
7. Безугла К.М., Костюченко Н.М. Світовий ринок нафтопродуктів: сучасний стан та перспективи розвитку. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 3. С. 27-39.
8. Білоусько Т.М. Інформаційні технології в маркетинговій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № (53). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-41>.
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. 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.

12. 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.

13. 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.

14. 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.

15. Васильцова С.О., Оборіна А.Ю. Використання інформаційних технологій в маркетингу. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2022. № 3. С. 29-32.

16. Вовк В.А., Конончук Ю.В., Кириленко С.В. Діджиталізація збутової діяльності в умовах інклюзивної економіки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. № 2 (278). С. 13-18.

17. Волошина С. В., Костакова Л. Д., Логвиненко Н.І. Світовий ринок нафтопродуктів: тенденції розвитку і перспективи для України. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5998>

18. Галько Л.Р. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63>.

19. Гарматюк О.В. Формування інформаційного забезпечення прогнозування збуту продукції. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип.12. С. 208-211.

20. Голуб А.В. Інформаційне забезпечення управління збутом підприємства. *Актуальні задачі сучасних технологій: матеріали VII*



Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів (Тернопіль, 28-29 листопада 2018). С. 156-157.

21. Гринів Н.Т., Равліковська А.А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні *Академічні візії*. 2022. № 13. URL: <https://zenodo.org/records/7411975>

22. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Сотула В.В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>.

23. Грищенко О.Ф. Маркетингова інформаційна система як інструмент організації процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень в системі управління сучасним підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6, Т. 2. С. 58-62.

24. Динаміка цін на пальне в Україні за останні роки. Аналіз ринку, прогнози. URL: <https://ryderukraine.com/newsblog/dynamika-tsin-na-palne-v-ukraini-za-ostanni-roky-analiz-rynku-prohnozy/> (дата звернення: 13.09.2023).

25. Залізко В.Д., Кухта П.В., Михайличенко І.С. Інноваційні рішення у стимулюванні ринку нафтопродуктів України: сучасний стан та перспективи. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 41. С. 41-48.

26. Іванечко Н., Дудар В., Павелко В. Пошуковий маркетинг. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 158-162.

27. Іванечко Н., Оконський М. Управління продажами у сфері послуг. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 85. № 6. С. 158-162.

28. 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.

29. 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>.

30. Інструменти веб-аналітики: оптимальні рішення для вашого сайту / Блог Іванина Роман, Синявський Антон. Elit Blog, листопад 2023. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/web-analytics-tools>.

31. Кіпоренко С.С., Топіна Р.П. Використання інформаційних систем в управлінні маркетинговою діяльністю підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.170.

32. Ковінько О.М., Лояніч Є.В. Інформаційні технології у маркетингу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 6.. С. 366-368.

33. Конкурентний аналіз у кризовий час: методи та рекомендації. Promodo, січень 2023. URL: <https://www.promodo.ua/blog/konkurentniy-analiz-u-krizoviy-chas-metodichni-rekomendaciyi-ta-poradi>.

34. Косар Н.С., Яричевська Я.І. Загрози та перспективи розвитку операторів на ринку світлич нафтопродуктів України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 193-203. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25530/nzmened-193-203.pdf>.

35. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу; пер. з англ. К., 2022. 880 с.

36. Магас В.М., Кантур К. С. Конкурентна політика на ринку нафтопродуктів України: загальнодержавний контекст і регіональна специфіка. *Регіональна економіка*. 2018. №1. С. 111-119. URL: [https://re.gov.ua/re201801/re201801\\_111\\_MahasVM,KanturKS.pdf](https://re.gov.ua/re201801/re201801_111_MahasVM,KanturKS.pdf)

37. Макалюк І.В., Ліндаєв Д.В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Вип. 23. С. 140-148.

38. Маркетинг транспортних послуг: навч. посібник / О.І. Зоріна, В.А. Волохов, І.В. Волохова та ін.; за ред. О.І. Зоріної. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 305 с.

39. Маркетинг: 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>.

40. Маркетингові дослідження: підручник / Н.С. Косар, О.Б. Мних, Є.В. Крикавський, С.В. Леонова. Л., 2018. 460 с.
41. Мартинюк О.В., Адасюк І.П. Аспекти використання інструментів маркетингової стратегії управління на сучасних підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С. 78-84.
42. Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 10. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/11-2018/matviyets.pdf>
43. Медіа-аналітика. Ринок АЗС: маркетингове дослідження соцмереж. К., 2019. URL: <https://ukrcontent.com/reports/velika-analitika-rinku-azs-u-socialnih-media.html> (дата звернення: 17.07.2023).
44. Окрепкий Р.Б., Дудар В.Т. Упровадження концепції маркетингового управління в діяльність підприємств міського електротранспорту. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 1. С. 118-131.
45. Орел І., Давиденко Б. Як ОККО обігнала конкурентів та які буде плани – велике інтерв'ю із CEO компанії Василем Даниляком. *Forbes*, 2023. URL: <https://forbes.ua/company/yakbi-khtos-zaproponuvav-nam-kupiti-amic-mi-b-rozglyanulitaku-propozitsiyu-yak-okko-obiyshla-konkurentiv-pid-chas-viyini-ta-yaki-budue-plani-velike-intervyu-z-seo-kompanii-vasilem-danilyakom-30032023-12690> (дата звернення: 13.09.2023).
46. Орел Ігор 20 найбільших паливних компаній країни / *Forbes*, листопад 2023. URL: <https://forbes.ua/company/20-naybilshikh-palivnikh-kompaniy-kraini-okko-i-wog-zakripilisya-na-vershini-u-dtek-naftogaz-rekordniy-pributok-a-shell-vitisnyae-rosiyan-24112023-17461> (дата звернення: 30.11.2023).
47. Офіційний сайт мережі АЗК ОККО. URL: <https://www.okko.ua/>
48. Офіційний сайт ОККО Group. URL: <https://www.okko-group.com.ua/companies/okko>.
49. Пальне знову дорожчас. Що буде далі з цінами? URL: <https://trans.info/ua/palne-znovu-dorozhchaye-shho-bude-dali-z-tsinamy-358995> (дата звернення: 13.09.2023).

50. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від від 15.00.2022 р. № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (дата звернення: 25.08.2023).

51. Про затвердження Правил роздрібної торгівлі нафтопродуктами: Постанова КМУ від 20.12.1997 р. № 1442-97-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1442-97-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.08.2023).

52. Проскурніна Н. Штучний інтелект у маркетинговій діяльності. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 4. С. 129–140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt\\_2020\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2020_4_11).

53. Проскурніна Н.В. Маркетингові збутові стратегії підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифрової економіки. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”*. 2020. № 4. Т. 1. С. 99-113.

54. Процишин Ю.Т. Креативність у маркетингу – найбільш затребуваний soft skill сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 2, Том 2. С. 66-72.

55. Риндюк Д.В., Пешко В.А. Інформаційні технології : навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 180 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/48471/1/Informatsiini\\_tekhnolohii\\_lekt\\_sii](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/48471/1/Informatsiini_tekhnolohii_lekt_sii) (дата звернення: 17.03.2023).

56. Савенко І.І., Седіков Д.В. Логістичний менеджмент, як інструмент оптимізації логістичних витрат. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т. 12, Вип. 3. С. 42-50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2020\\_12\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2020_12_3_6).

57. Сакун А.Ж., Карташова О.Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутової діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 112-117. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/2\\_2021/21.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/21.pdf).

58. Сергієнко О. А., Давиденко Д. В. Стратегії збутової діяльності підприємства: види та принципи формування. *Актуальні проблеми фінансової системи України 2021*: матеріали XVIII міжнародної науково-практичної

конференції молодих вчених, аспірантів і студентів (м. Черкаси, 27 лис. 2021 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2021. 195 с.

59. Стеблюк Н.Ф., Копейкіна Є.В. Технології штучного інтелекту в маркетингу. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3 (14). С. 462–466. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/79.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/79.pdf)

60. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. № 2. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4783> (дата звернення: 23.07.2023).

61. 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.

62. Хрупович Світлана, Процишин Юлія. Студії креативного маркетингу: електронний навч. посібник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2021. 146 с.

63. 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).

64. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. К.: Центр Разумкова, 2020. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf) (дата звернення: 17.03.2023).

65. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. №4 (37). С. 88-95.